

Administración **de** personal

MELIDA DEL CARMEN ALFARO CASTELLANOS

Red Tercer Milenio

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

MELIDA DEL CARMEN ALFARO CASTELLANOS

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Mélida del Carmen Alfaro Castellanos

Administración de personal

ISBN 978-607-733-101-8

Primera edición: 2012

DIRECTORIO

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Ximena Montes Edgar
Directora Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

Introducción	5
Mapa conceptual	7
UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	8
1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	11
1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	13
1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	13
1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	15
UNIDAD 2. DEPARTAMENTO DE PERSONAL	18
2.1 GENERALIDADES	21
2.2 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	31
UNIDAD 3. PLANEACIÓN DE PERSONAL	35
3.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL	38
3.2 TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR	39
3.3. CAUSAS QUE AFECTAN LA DEMANDA FUTURA DEL PERSONAL	41
UNIDAD 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL	50
4.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	55
4.2 PRINCIPALES CONSIDERACIONES AMBIENTALES	55
4.3 BÚSQUEDA DE EMPLEOS EN LA INTERNET	57
UNIDAD 5. ATRACCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA	61
5.1 SUBPROCESO DE ATRACCIÓN DEL PERSONAL	65
5.2 VACANTE	66

5.3 REQUISICIÓN DEL PERSONAL	67
5.4 PERFIL DEL PUESTO	69
5.5 SOLICITUD	79
5.6 SELECCIÓN DEL PERSONAL	80
5.7 ENTREVISTA INICIAL	83
5.8 EXÁMENES PSICOMÉTRICOS	86
5.9 EXÁMENES DE APTITUDES	87
5.10 ENTREVISTA ESPECIALIZADA	88
5.11 EXÁMENES MÉDICOS	90
5.12 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	91
5.13 CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	92
5.14 CONTRATACIÓN	92
5.15 INCLUSIÓN A LA NÓMINA	93
5.16 ALTA ANTE LAS AUTORIDADES	93
5.17 PROCESO DE INDUCCIÓN	96
5.18 ¿QUÉ HACER CON LOS NO ELEGIDOS?	99
UNIDAD 6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	103
6.1 EVALUACIÓN DE LA TAREA	106
6.2 EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES	106
6.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	107
6.4 FIJACIÓN DE ESTANDARES DEL DESEMPEÑO	109
6.5 PREPARACIÓN DE LOS EVALUADORES	109
UNIDAD 7. MERCADO DE TRABAJO	113
7.1 FORMULACIÓN DEL EMPLEO A NIVEL REGIONAL	116
7.2 MARCO CONCEPTUAL DEL MERCADO DE TRABAJO	118
7.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO	121
7.4 UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MÁS ADECUADOS	122
7.5 ESTRUCTURA PROFESIONAL Y EDUCACIÓN	123
7.6 IMPLICACIONES DEL MERCADO DE TRABAJO EN LOS PROGRAMAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL	127
UNIDAD 8. SALARIO Y VALUACIÓN DE PUESTOS	131

8.1. CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS	133
8.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS	133
8.3 FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS	135
8.4 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS	137
8.5 SISTEMAS DE VALUACIÓN	139
UNIDAD 9. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	150
9.1 CONCEPTOS BÁSICOS	153
9.2 PLAN DE HIGIENE	150
9.3 PLAN DE SEGURIDAD	155
9.4 FACTORES EXTERNOS QUE INTERVIENEN	156
9.5 LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y SUS IMPACTOS	158
9.6 COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	161
9.7 ACCIDENTE DE TRABAJO	164
9.8 DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	168
Bibliografía	175
Glosario	176

INTRODUCCIÓN

El estudio de la Administración de Personal está diseñado para resolver las diferentes problemáticas de una organización relacionados con el personal que labora dentro de la misma.

Previo al curso de Administración de Personal, el estudiante tendrá que conocer los conceptos básicos del proceso administrativo, conocimientos que ayudaran de manera trascendental al desarrollo y comprensión de las unidades comprendidas durante el presente curso.

El presente libro didáctico se encuentra compuesto de ocho unidades mismas que utiliza conceptos básicos y necesarios para facilitar la comprensión por parte del alumno.

El curso comienza con la conceptualización de administración de personal, objetivos, características de la administración de personal, origen y desarrollo a través del tiempo, que tiene como objetivo adentrar al estudiante a la materia.

La segunda unidad comprende a la administración de personal vista como un departamento dentro de la estructura orgánica de cualquier organismo social, importancia y las funciones que se desempeñan dentro del mismo.

La tercera unidad abarca la importancia de la adecuada planeación de personas, así como de los objetivos que se pretenden lograr con a través de la aplicación de diversas técnicas para pronosticar dicha planeación.

La cuarta unidad contienen una amplia conceptualización sobre el ciclo del proceso de atracción de personal a la organización; técnicas novedosas que servirán a los estudiantes para formular nuevas metodologías en la búsqueda y contratación de personal.

Dentro de la quinta unidad se trataran aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, y los diferentes métodos para llevarlo a cabo de manera eficiente, se estudia también las características que debe poseer el evaluador para ejecutar el cargo de la manera más adecuada.

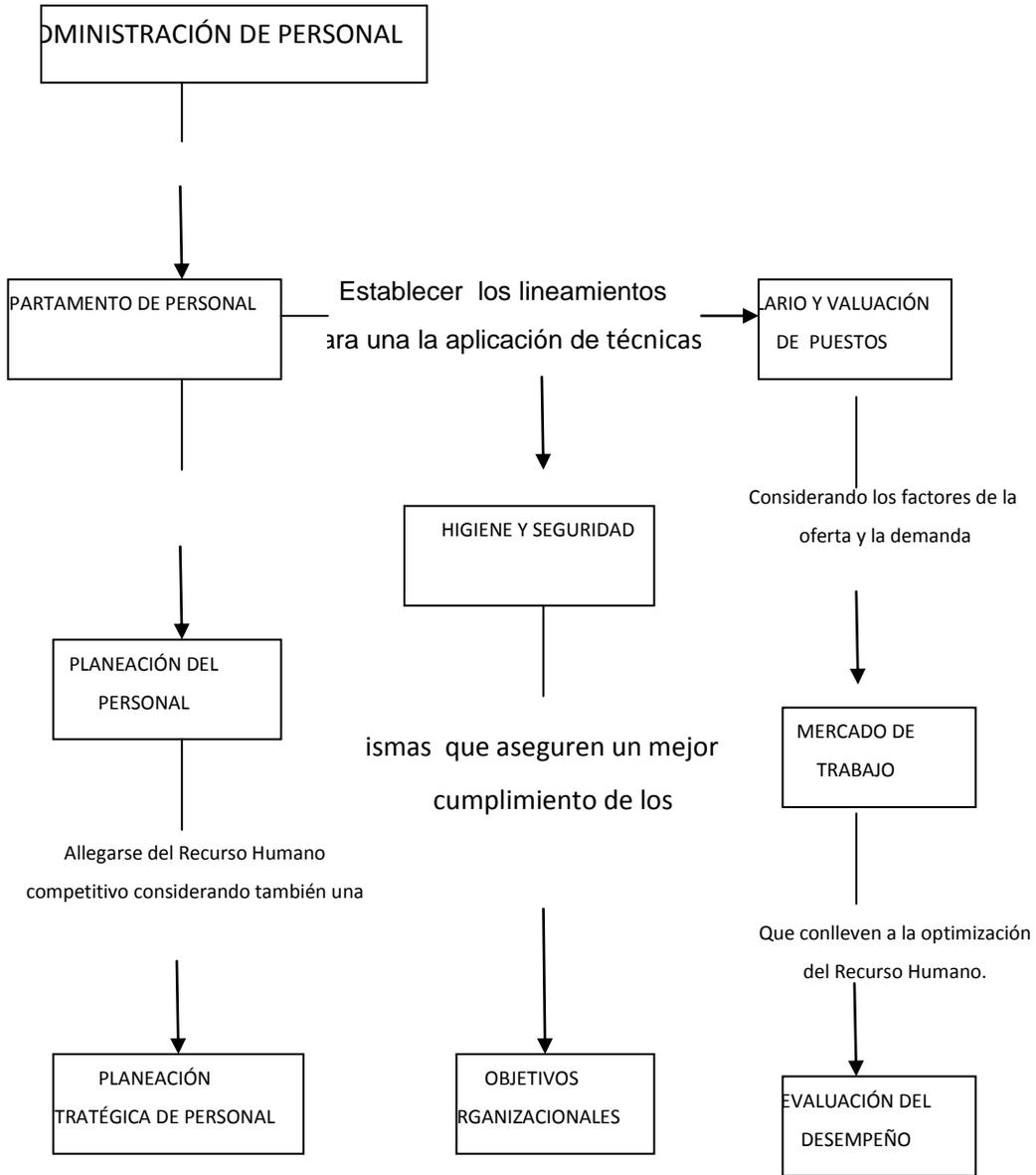
La siguiente unidad abarcara la conceptualización del mercado de trabajo, su importancia y la forma en que está constituido.

Mientras que en la séptima unidad se aborda el tema del salario su importancia y clasificación, así como los factores determinantes para establecerlos en los diferentes puestos que comprende una organización, determinados estos según la valuación de puestos efectuada.

La última, pero no menos importante, abarca temas relacionados con la salud, higiene y seguridad de los empleados dentro del área de trabajo, sea esta una oficina, laboratorio o la planta de la empresa para la cual labore, aborda también temas relacionados con los accidentes de trabajo, sus causas, consecuencias y medidas para prevenirlos, de igual manera trata las enfermedades profesionales y sus consecuencias en la vida profesional del trabajador y del organismo involucrado.

Los temas curriculares de esta materia pretenden que al finalizar el curso el estudiante tenga un panorama amplio sobre la importancia del personal en la organización, considerando los factores mencionados en cada una de las unidades.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

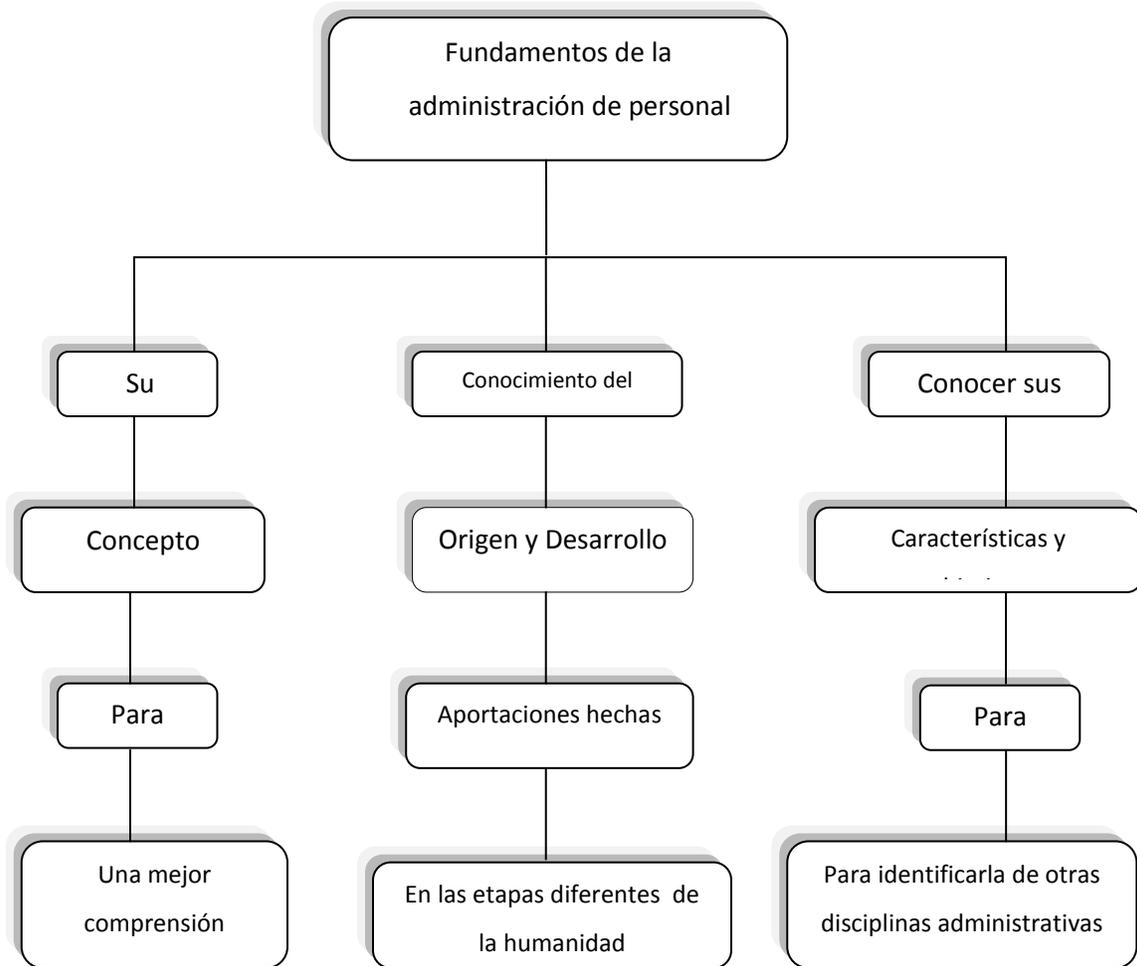
OBJETIVO

El estudiante conocerá los conceptos básicos, finalidad, características, así como las etapas de la administración de personal.

TEMARIO

- 1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- 1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- 1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En esta unidad analizaremos el concepto de la administración de personal, desde diferentes enfoques, se identificarán las denominaciones más usuales y que comúnmente causan confusión en su aplicación. Se identificarán las aportaciones realizadas durante diferentes etapas de desarrollo de la humanidad, partiendo de el sistema de gremios hasta llegar a la época moderna, y la manera en que éstas han sido retomadas y aplicadas directamente en el campo de la administración, para la comprensión y mejoramiento de las funciones del ser humano en el ámbito laboral.

El estudiante aprenderá a distinguir la administración de personal de otras disciplinas administrativas y será capaz de conceptualizar con sus propias palabras a la administración de personal.

1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

Durante el estudio de la ADR, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social.

La Administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Personal.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Relaciones Laborales.

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas, se advertirá la diferencia que existe entre ellas.

“No es lo mismo *Relaciones Industriales* que *Relaciones Laborales*. La primera denota, todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico.”¹

¹ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

“La denominación Relaciones Humanas en el Trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos.”²

“Los términos Administración de Personal o de Recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.”³

Algunas de las definiciones de administración de personal, que se pueden encontrar, se mencionan a continuación:

- Víctor M. Rodríguez:
“Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”.⁴
- Byars y Rue:
“Es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.⁵
- Rodríguez Valencia Joaquín:
“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”.⁶
- E.B. Flippo:

² RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*. p. 19.

³ IDEM. Y en <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*, p. 20.

Y en <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

⁵ IDEM. Y en <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

⁶ IDEM. Y en <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”.⁷

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas trasnacionales.

Por tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.”⁸
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Todo administrador en un inicio se plateo metas, objetivos por alcanzar, a través del esfuerzo de otros, para ello tuvo que utilizar actividades fundamentales de un administrador, claro está que estas actividades se desarrollaron de una manera primitiva, sin fundamento teórico, sin un conocimiento previo de la materia.

Muchas de las aportaciones que la administración de personal hoy goza, se debió a los avances que se dieron durante diferentes etapas del desarrollo de los seres humanos, que a continuación se mencionan:

⁷ Rodríguez, Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*, p. 20. Y en http://books.google.com.mx/books?id=nYOlVJzNnN4C&pg=PA154&dq=Es+la+planeación,+organización,+dirección+y+control+de+la+consecución,+desarrollo,+remuneración,+integración+y+mantenimiento+de+las+personas+con+el+fin+de+contribuir+a+la+empresa&hl=es&ei=Eoc_TLfkD8OC8gaJnqC6Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=Es%20la%20planeaci%C3%B3n%2C%20organizaci%C3%B3n%2C%20direcci%C3%B3n%20y%20control%20de%20la%20consecuci%C3%B3n%2C%20desarrollo%2C%20remuneraci%C3%B3n%2C%20integraci%C3%B3n%20y%20mantenimiento%20de%20las%20personas%20con%20el%20fin%20de%20contribuir%20a%20la%20empresa&f=false

⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín, *op cit*.

Sistema de gremios.

Durante la Edad Media se organizaron gremios (precursores de los sindicatos), cuyo objetivo consistía en la protección de los intereses de quienes lo conformaban, eran también utilizados para llevar a cabo un control sobre la ocupación de los empleos y el adiestramiento de los aprendices de los diferentes talleres.

Sistema de producción fabril

El uso de máquinas y de mejores técnicas para producir, hicieron menos costosa la fabricación de objetos (bienes) que la sociedad demandaba por medio de máquinas.

Con la llegada de las fábricas fue necesario también el establecimiento de ciertas reglas, (horas de trabajo, establecimiento de salarios, condiciones laborales de seguridad e higiene, etc. (surgidas a fines de 1880).

Sistema de producción en masa

La estandarización de piezas, hizo posible que este sistema surgiera, Ford, uno de los principales precursores de la estandarización (modelo T), este sistema de producción trajo consigo un aumento en los costos generales, pero también en los sueldos y salarios, lo que obligó a los accionistas a plantearse nuevos métodos para el uso de los recursos, logro que se le debe a la administración científica (Taylor, 1900).

La psicología industrial

Durante este período de la administración, la preocupación era el mejoramiento en las técnicas de venta de, en la mejor manera de explotar las habilidades y capacidades de los trabajadores (de cualquier puesto, dentro de la organización), se experimento su respuesta, con diversas investigaciones, llevadas a cabo a partir de 1900 y desarrollada por diversos autores como Hugo Munster Berg, Elton Mayo, entre otros durante la los siguientes 30 años.

Administración moderna de personal

A partir de 1930, se desarrolla un verdadero concepto de las relaciones humanas, surgen investigaciones sobre la conducta del ser humano, el desarrollan nuevas técnicas y nuevos sistemas de administración de recursos humanos. Durante este período surge también lo que hoy conocemos como el positivismo administrativo.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas. La sociedad y la industrialización van de la mano, no se puede hablar de un avance del ser humano haciendo a un lado los avances en las diferentes áreas del conocimiento, entre más complejas se vuelvan las organizaciones, más difícil es para el ser humano su integración a la misma.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Ciertas características de los recursos humanos, son las que a continuación se mencionan:⁹

- a) "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Conocimientos, experiencia, habilidades, son patrimonio personal."¹⁰
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

⁹ Sánchez Barriga, Técnicas de administración de recursos humanos, p. 8 – 9.

¹⁰ *Ibidem*.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles. “Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones”.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- e) “Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.”¹¹ En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Con los siguientes elementos (complementando con su criterio), forme una definición de administración de personal.
 - Proceso administrativo
 - Organización
 - Satisfacción
 - Necesidades
 - Bienestar
 - Empresa
2. Mencione ¿Cuál es la importancia de una debida aplicación de la Administración de Personal?

¹¹ *Ibidem.*

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LOS SIGUIENTES REACTIVOS.

1. Definición que denota las relaciones que pueden surgir con motivo del empleo:_____
2. ¿Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa?_____
3. Menciona los objetivos de la administración de personal
4. En este sistema de producción, la administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia:_____
5. ¿Cuáles son los avances de la administración de recursos humanos, durante el período denominado, época moderna de la administración de personal?

RESPUESTAS

1. Relaciones Industriales.
2. Administración de Recursos Humanos.
3. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo, alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón, proporcionar a todo organismo social fuerza laboral competitiva.
4. Sistema de producción en masa
5. Las investigaciones realizadas en la conducta y la nueva concepción que se le da al ser humano.

UNIDAD 2

EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO

El estudiante analizará e identificará la importancia y la necesidad de contar con el departamento de personal dentro de la empresa, reconocerá su importancia y las funciones que este realiza para el beneficio de la misma.

TEMARIO

2.1 GENERALIDADES

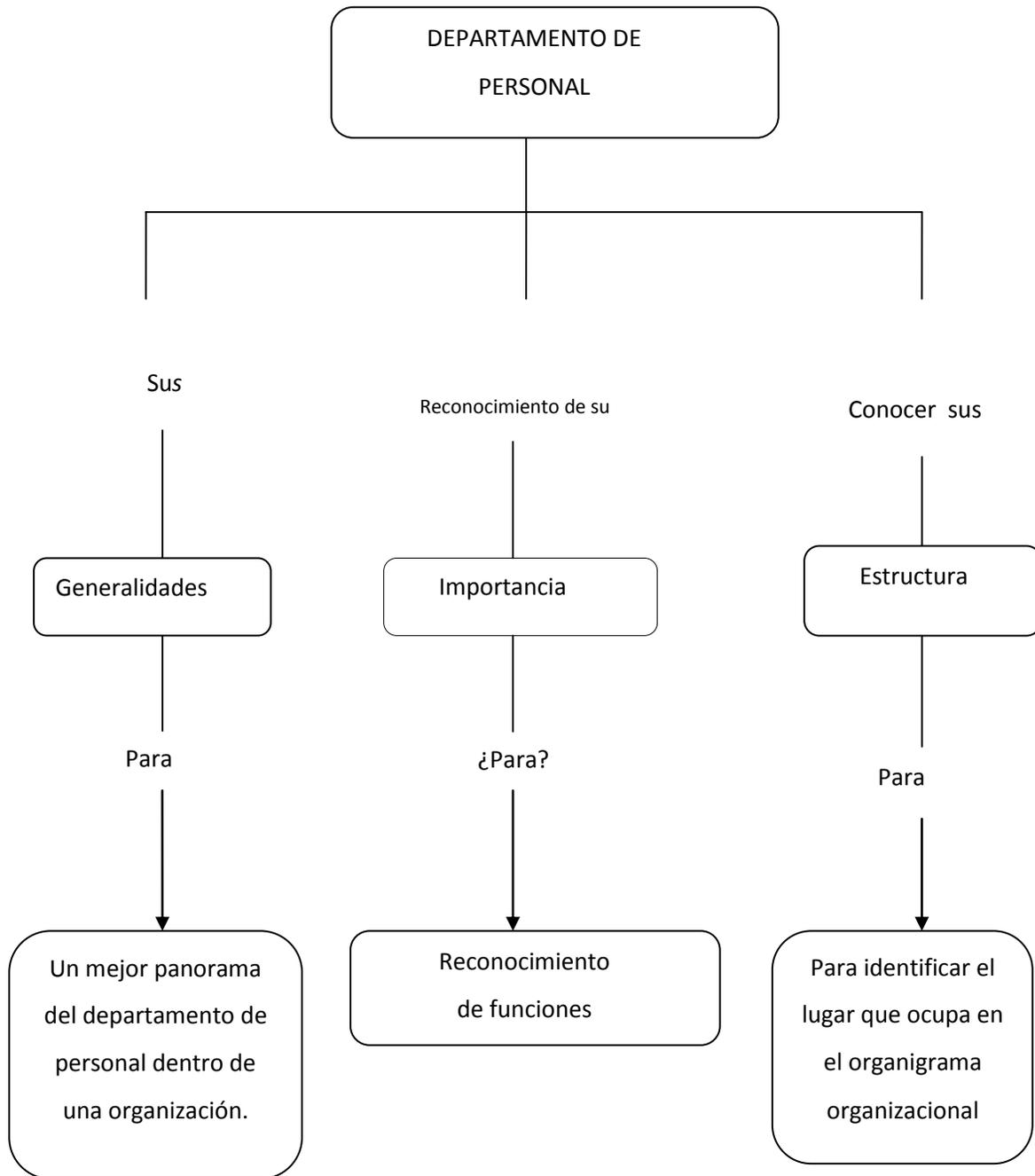
2.1.1 DESARROLLO FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

2.2 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El departamento de personal, dentro de cualquier organismo social juega un papel muy importante, puesto que las funciones que realiza como tal, van encaminadas a la contratación, capacitación y desarrollo del personal con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por los directivos de dicha organización.

Con base en las funciones asignadas al departamento de recursos humanos (RH), y del tamaño de la organización, es que va a depender el reconocimiento o importancia del área de RH en la estructura orgánica de la empresa u organización. Por lo tanto entre más grande sea la organización, más áreas conformarán el departamento de personal.

2.1 GENERALIDADES

Desde el punto de vista operativo, es relativamente reciente la administración de los recursos humanos. En nuestro país, la persona responsable del área de recursos humanos es un administrador que generalmente es localizado en grandes y medianas organizaciones y en muy contadas ocasiones, en pequeñas. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

La administración de personal se refiere a la captación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo del recurso humano, a la negociación del contrato individual y colectivo de trabajo, a las negociaciones con el sindicato, además de ser el departamento responsable de la higiene y la seguridad, etc., toda ser humano de cualquier nivel jerárquico, en cualquier tipo y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande) de organización, interviene de manera directa en la administración de personal cuando elaboran los planes, cuando el trabajo es organizado, cuando se lleva a cabo la etapa de dirección y cuando se controla.

Una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos, está obligado a apoyar a los otros departamentos.¹²

Es por ello que se hace necesario que la persona que se encuentre a cargo de dicha unidad orgánica cuente con la debida preparación y experiencia, a fin de contar con un mayor grado de dirección sobre las funciones del departamento. Las organizaciones modernas aprovechan las destrezas y habilidades de especialistas, para dar solución a los problemas administrativos más complejos.

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo., mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la

¹² Rodríguez, Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal". Edit. ECAFSA. Pág. 61

organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.¹³

El departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar brinda a la empresa, asesoría y administración.

2.1.1. Desarrollo funcional de la administración

El desarrollo de las funciones básicas de la administración, coinciden con el desarrollo industrial de los países.

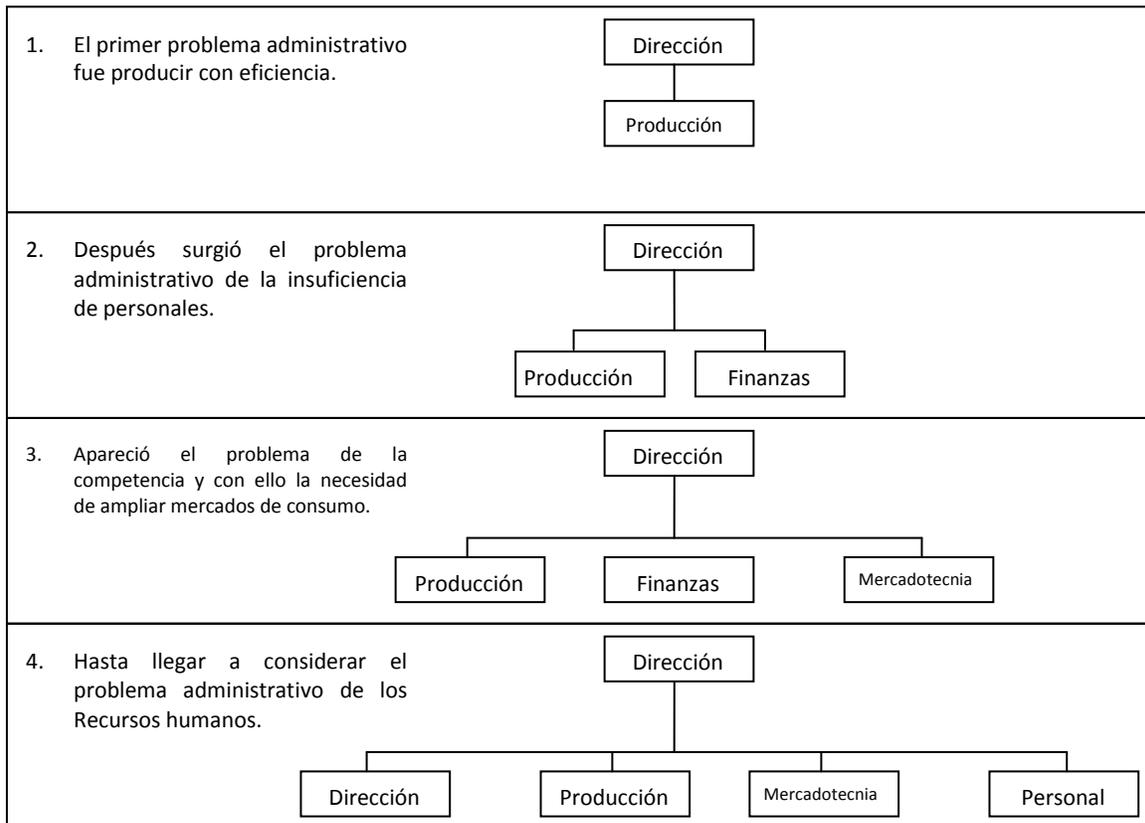
El problema principal de la administración, en un inicio fue el de producir con eficiencia, se realizaron estudios como los de Towne y Metalcalfe quienes fueron los pioneros en la aplicación de control (año), Taylor, Los Gilbreth, Gantt, entre muchos otros autores que vieron nacer una administración enfocada a la producción.

Pero la producción trajo consigo otros aspectos, se hacía insuficiente el capital, todo empresario necesitaba producir en masa, la innovación tecnológica, la adquisición de maquinaria y equipos, inversión en las instalaciones, financiamiento para materias primas y productos terminados y capital de trabajo, fueron aspectos que dieron pie a la creación de la administración financiera.

Superado el problema del financiamiento, surgió la preocupación por la colocar en el mercado la producción, se desarrollaron métodos de comercialización, que partían desde el almacenamiento, la transportación del producto final hasta su compra por parte del consumidor. Fue entonces cuando cobró importancia la administración de la mercadotecnia.

Fue entonces cuando el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad en la asignación de los puestos, el establecimiento de políticas, las reglas laborales, etc., fue entonces cuando se hizo necesario contar con personas especializadas en esta rama, esto dio surgimiento a la administración de recursos humanos.

¹³ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal". Edit. ECAFSA. Pág. 62



Fuente: Rodríguez, Valencia Joaquín. p. 63.

2.2. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades en todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área, reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos “desde el punto de vista de los recursos humanos”.

Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

En ese sentido, para los diversos niveles operativos que conforman a una empresa u organización, se requieren personal de diversa índole o clase: operativos, y personal de apoyo; personal administrativo, y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. “Dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste de gran importancia.”¹⁴

“Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización.”¹⁵

¿Cuál es la razón de la existencia de un departamento de personal? Hay varios factores a considerar para responder a esta pregunta, a saber:

- “Complejidad de puestos de Gerente de Área. Estos con frecuencia se vuelven más complicados. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que se busque ayuda en los problemas más sustantivos. Ya que éste es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.”¹⁶
- “Influencias externas. Éstas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, entre otras) crea la necesidad de que exista gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren el cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de

¹⁴ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte7.htm>

¹⁵ *Ibidem.*

¹⁶ <http://www.scribd.com/doc/7263805/Tutorial-de-Recursos-HumanoEspanhols>

trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.”¹⁷

- “Necesidad de congruencia. Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. P.E.: algunos gerentes pueden conceder aumentos de salarios a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.”¹⁸
- Necesidad de pericia. Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.
- “Importancia de los Recursos Humanos. Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.”¹⁹

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes que utiliza un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos es adecuado denominarlo ‘departamento de personal o de recursos humanos’.”²⁰

La forma en cómo la organización se encuentre estructurada, va a ser que defina la autoridad, responsabilidad y funciones que se deben llevar a cabo, no está demás mencionar que esta estructura debe ser formal, aunque existen dentro de la misma estructuras informales.

“Para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas

¹⁷ <http://www.scribd.com/doc/7263805/Tutorial-de-Recursos-HumanoEspanhols>

¹⁸ <http://www.scribd.com/doc/7263805/Tutorial-de-Recursos-HumanoEspanhols>

¹⁹ <http://www.scribd.com/doc/7263805/Tutorial-de-Recursos-HumanoEspanhols>

²⁰ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, p. 70.

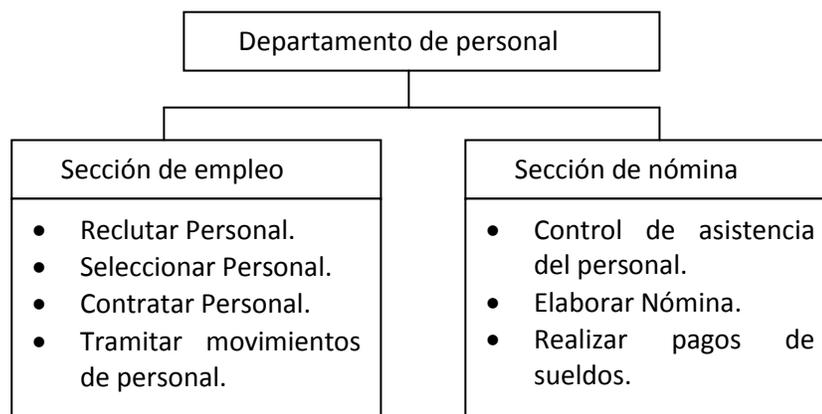
para la organización, y seleccionar el tipo de estructura organizacional bajo esas condiciones”.²¹

¿Por qué la función de recursos humanos debe ubicarse al mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas?

Debe ocupar el mismo nivel jerárquico, por las razones que a continuación se exponen:

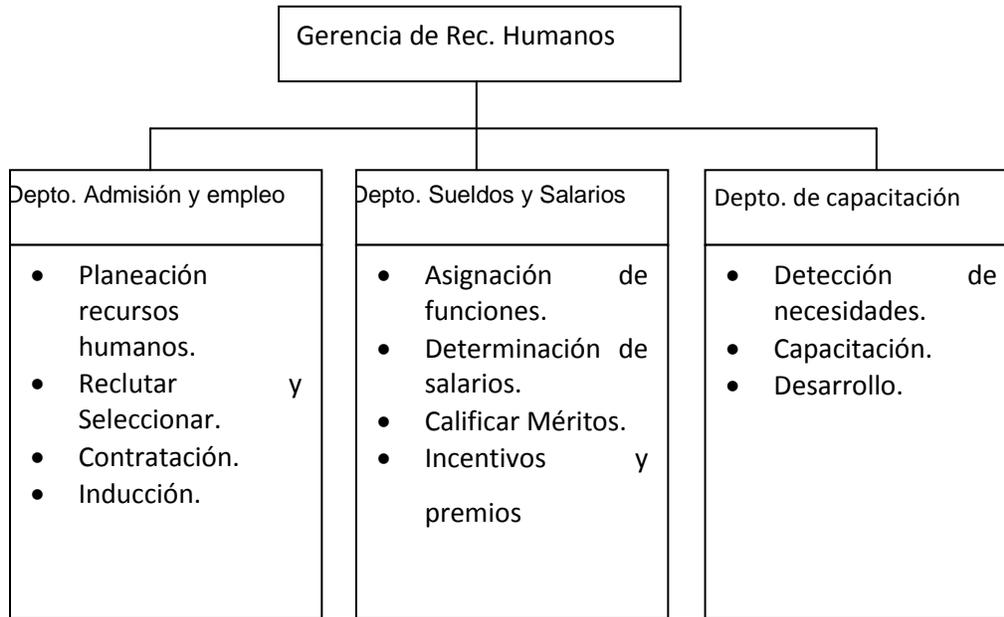
- a) En orden de importancia, el departamento de personal, conforme avanza el progreso industrial y tecnológico del país, cobra mayor influencia, por lo que deberá ubicarse al nivel de las otras funciones operacionales básicas.
- b) Porque es una función operacional integradora, es decir, presta servicio y asesoría en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiriendo un nivel de autoridad amplio.

A continuación, se muestran modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos o también llamados de personal.

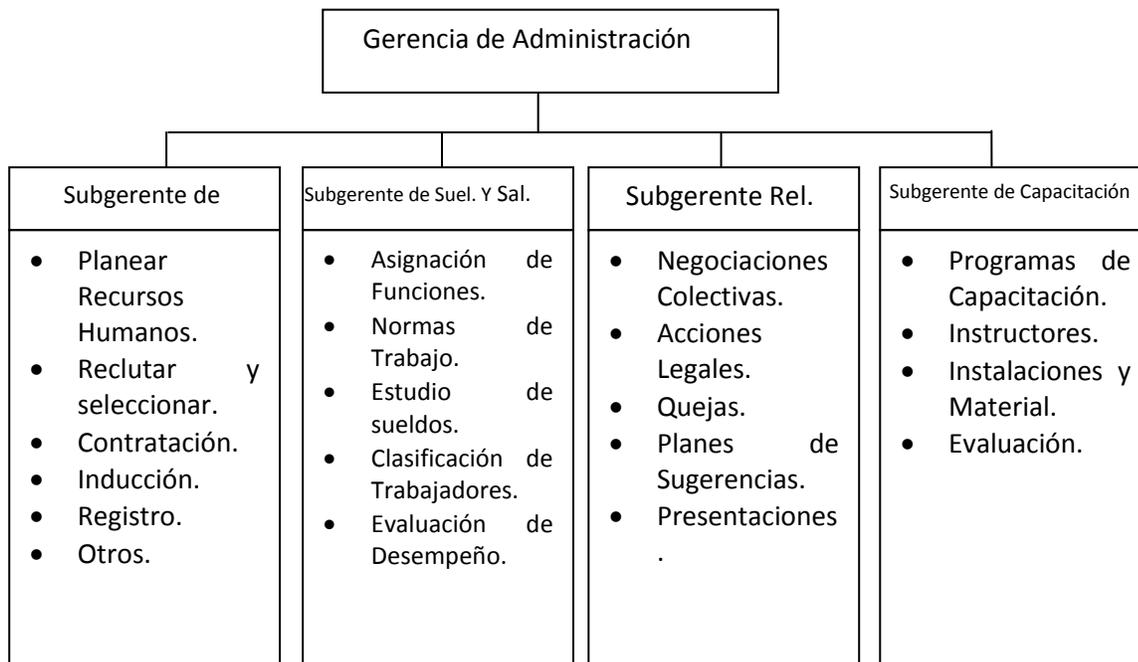


Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Pág. 72

²¹ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. “Administración Moderna de Personal”. Edit. ECAFSA. Pág. 70



Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Pág. 72



Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Pág. 72

“La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización.”²²

“Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos medianos, se creará un departamento de personal, con dos secciones. En organizaciones grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área.”²³

“Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima.”²⁴ En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales.

No será suficiente con emprender el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, sino que también será necesario comprender las consecuencias que de él se desprenden. Así, en segundo lugar, se debe conformar el *departamento de personal* con el perfil y la plantilla de los colaboradores correspondientes, y otorgarles la importancia requerida al interior de la empresa u organización, y sobre todo diseñar de manera correcta o adecuada la organización de esa área o departamento. Precisamente esta última exigencia dista mucho actualmente de verse satisfecha.

De hecho, si se equipara, en distintas empresas, la organización que prevalece del departamento de personal, se verá que varían mucho las estructuras de la organización de esta función en cada una. Estas diferencias de organización del departamento de personal son probablemente mayores que en otras aéreas funcionales.

²² http://ead.itchiuhuahua.edu.mx/file.php/51/version_mas_reciente/Unidad1/Lectura_1.5_Unidad_I.pdf -

²³ http://ead.itchiuhuahua.edu.mx/file.php/51/version_mas_reciente/Unidad1/Lectura_1.5_Unidad_I.pdf

http://docs.google.com/viewer?av&q=cache:j2Vks5ftpcJ:ead.itchiuhuahua.edu.mx/file.php/51/version_mas_reciente/Unidad1/Lectura_1.5_Unidad_I.pdf+La+estructuración+orgánica+del+departamento+de+recursos+humanos+reflejará+no+solamente+las+funciones+asignadas+a+él,+sino+también+el+tamaño+de+la+organización.&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEsgb5-mba2EN_JlnVdONwAiuOwQPhP87MpnSr14cFMTwTQWLRrwiXMG8HZTOWrmm4BEDxfzCHEIL9IGk2-9FWHbii5kMo_JHdV5VBNusSz6jGpyvJX71OKvUgRc51rVg06UFmsE&sig=AHIEtbSpi8It5n8v0Fc-zR94kR_VurldJg

²⁴ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte5.htm>

Son varias las causas de estas diferencias. La primera está relacionada con el ramo y el volumen de la empresa. La segunda, es la influencia del desarrollo tradicional de cada una de las empresas y con ello de las exigencias que de este modo, se han desprendido respecto a la administración de personal dentro de las organizaciones.

Pero una de las causas que tiene mayor influencia es sin duda, el hecho de que sólo desde hace poco más de dos décadas (en México), ha pasado a primer plano la administración de personal dentro de las empresas y por tanto el proceso de transformación en el planteamiento de nuevos campos de acción de la función de personal en las organizaciones, no ha tenido tiempo de llegar en la estructura de su organización a alcanzar una forma uniforme determinada.

Las funciones específicas asignadas al departamento de personal ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas en éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de la empresa, la organización interna del departamento de personal, varían mucho de un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

El número de empleados en un departamento de personal en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una organización dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

La responsabilidad básica de la función de personal, ya sea a nivel departamental o divisional, corresponde como a cualquier otra función operacional (producción, mercadotecnia, finanzas). En síntesis es responsable de toda organización.

“La función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda organización, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales”.²⁵

²⁵ Pigars y Ayers; Personnel administrattión, p. 28

En algunos casos puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio.

En la mayoría de los casos, sin embargo, su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficacia.

“No obstante, los gerentes no deben perder de vista que considerar al departamento de personal como una fuente de ayuda, es relevante para el éxito de tal área. El administrador de personal, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.”²⁶

Ahora bien, cabe preguntarse qué funciones son propias de un departamento de recursos humanos. Es probable que sea una cuestión más importante que el diseño del departamento. No existe una fórmula precisa, pero las siguientes preguntas proporcionan una guía útil cuando se asignan funciones al departamento de recursos humanos.

¿Requiere la función de personal una filosofía de la organización acerca de la utilización de los recursos humanos?

¿Necesitan las actividades relacionada con la selección, contratación y capacitación de personal una atención centralizada?

¿La administración de recursos humanos conlleva capacidades especiales?

Tales criterios ayudan a identificar las funciones más importantes que pertenecen al departamento de personal.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Identificar en una empresa mediana de tu localidad, si la persona responsable del departamento de personal realiza las funciones estudiadas anteriormente o en su defecto numerar las que lleva a cabo.

²⁶ Eduardo Alfredo Ferraro, *Administración de los recursos humanos*, pp. 41-42.

2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de función es “proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente”. Para lograr esto, el estudio de la administración de personal, revela la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal.

En la práctica, el departamento de recursos humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales.

Tales objetivos deben expresarse por escrito. Éstos, en la práctica, serán la guía para establecer las funciones principales del área de recursos humanos.

“Funciones del departamento de recursos humanos.”²⁷

- “Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.”²⁸
- “Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.”²⁹
- “Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.”³⁰
- “Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado.”³¹
- “Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.”³²
- “Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.”³³

²⁷ <http://www.scribd.com/doc/3088036/UNIDAD-II-Proceso-Administrativo>

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ *Ibidem.*

³¹ *Ibidem.*

³² *Ibidem.*

³³ *Ibidem.*

- “Promover junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.”³⁴
- “Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.”³⁵
- “Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.”³⁶
- “Prestar servicios a todo el personal.”³⁷

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar la estructura orgánica de una empresa mediana del departamento de recursos humanos, de tu localidad.

Entrevistar al responsable de un departamento de recursos humanos y pregunta sobre los objetivos y la importancia que para él (ella) tiene su departamento dentro de la empresa.

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ *Ibidem.*

³⁷ *Ibidem.*

AUTOEVALUACIÓN

I. SUBRAYA LA RESPUESTA CORRECTA.

1. Se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo:
 - a) Administración de personal
 - b) Proceso administrativo
 - c) Auditoría administrativa
 - d) Planeación
2. Una de las características de este tipo de organizaciones, es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas, para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.
 - a) Organizaciones administrativas
 - b) Organizaciones sociales
 - c) Organizaciones modernas
 - d) Organizaciones tradicionalistas.

II. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. ¿Cuál fue el primer problema, al que se enfrentó la administración?
2. Mencione cuatro factores que hacen necesaria la existencia del departamento de recursos humanos, dentro de cualquier organización.
3. ¿Qué nos refleja la estructura orgánica de un departamento de recursos humano?
4. ¿Cómo un departamento de recursos humanos alcanza su éxito?
- 5.

RESPUESTAS.

Primera parte

1. A
2. C

Segunda parte

1. Producir con eficiencia
2. Complejidad de puestos de Gerente de Área, influencias externas, necesidad de congruencia, necesidad de pericia, Importancia de los Recursos Humanos.
3. Las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización.
 4. Por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales.

UNIDAD 3

PLANEACIÓN DE PERSONAL

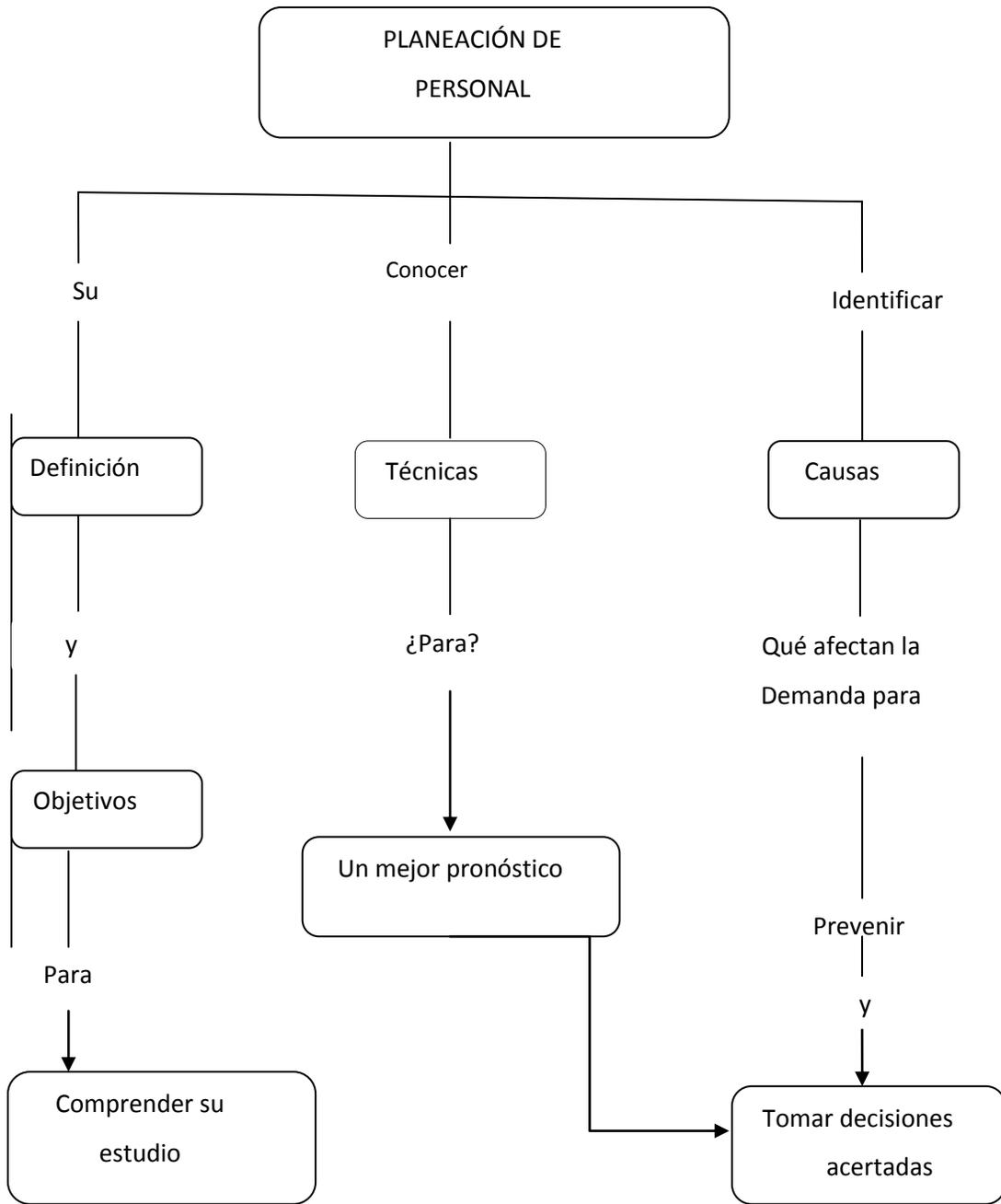
OBJETIVO

El estudiante conocerá las ventajas, objetivos y la importancia, analizará las políticas y las etapas de la planeación de personal.

TEMARIO

- 3.1 POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL
- 3.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL
- 3.3 PROCESO DE PLANEACIÓN

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La planeación de personal es un proceso que busca el establecimiento de los objetivos de las funciones del personal y la búsqueda de las estrategias idóneas para el logro de los objetivos que conlleven al éxito de la empresa.

Una eficiente planeación de personal, traerá consigo beneficios; por el contrario una mala planeación y ejecución de personal conllevará al fracaso de la organización, debido a que no enfrentará de manera oportuna las requisiciones que está necesita para el desarrollo de sus actividades.

Es necesario que dentro de la empresa existan políticas y reglas que sirvan de guía a los trabajadores, que fijen límites y enfoques bajos los cuales se ha de conducir el personal.

“La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien, táctico (a corto plazo, 1 año). Puede tener mayor énfasis en ciertos niveles de la organización (nivel administrativo, por ejemplo), dando menor énfasis a otros. Sin embargo, en cualquiera de estos casos, el proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas.”³⁸

El único modo para que una empresa satisfaga de manera adecuada los requerimientos de personal y los objetivos organizacionales, es por medio de la planeación de los recursos humanos.

³⁸ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hVNI2VJqINkJ:www.scribd.com/doc/14854460/Unidad-II-Planeacion-de-Recursos-Humanos+La+planeación+de+recursos+humanos+puede+hacerse+de+una+manera+relativamente+formal+o+informal.&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

3.1 POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL

En toda organización es vital fijar una norma de acción general, en la cual se inspiren los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas, y a la vez un medio de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia de personal.

Una *política general de personal* “trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse.”³⁹

“Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son *normas de acción*”, difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas.”⁴⁰ “Toda regla, o se inspiran en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda.”⁴¹

Hay que reconocer que existen numerosas políticas (y aun reglas) que tiene vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el propietario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva, y sólo una mera costumbre establece distintos criterios en la dirección de personal, acerca de prestaciones, premios, días de trabajo, etc., que el empresario no ha fijado.

Ahora bien, se pueden considerar de dos tipos de las políticas de personal:

- Generales: donde se da relevancia a los recursos humanos por encima todos los demás.
- Particulares: las cuales se focalizan en las áreas específicas de esta materia; por ejemplo, en el reclutamiento, la contratación, y selección del personal.

La política de personal es importante, “porque repercute directamente en todas las demás políticas particulares de personal (selección, contratación, inducción, etc.), así como en las diversas áreas funcionales de la organización

³⁹ Reyes Ponce Agustín; *Administración de personal*, p. 39.

⁴⁰ *Loc. cit.*

⁴¹ *Loc. cit.*

como: producción, comercialización, finanzas, etc., ya que éstas son funciones básicas realizadas por gente.”⁴²

3.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL

Un indicador de calidad en la administración moderna, es la capacidad para planear. Las acciones desempeñadas por la dirección superior con respecto a planear las ventas, la producción, inversiones, se están aplicando en la actualidad en la función de personal, con el mismo interés que en las otras funciones operacionales.

“La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio” .⁴³

- Coleman lo define como:

“El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa” .⁴⁴

- Byars y Rue:

“El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente” .⁴⁵

- Heneman–Schwab:

“El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos es un proceso más amplio que el hacer sólo proyecciones, pero también incluye esta actividad” .⁴⁶

⁴² Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, p. 118.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ *Ibidem*.

De las anteriores definiciones, deducimos que la planeación de recursos humanos es un proceso más amplio que el hacer sólo proyecciones, pero también incluye esta actividad.

Su importancia

“La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal”.⁴⁷

Por ejemplo, preguntas tales como:

- ¿Qué puestos en la organización requieren un título de administrador, contador, ingeniero químico?
- ¿Cuántos administradores, contadores, ingenieros químicos recién egresados serán necesarios para los próximos cinco años?
- ¿Cuántas personas en cada nivel de salarios están en, abajo o por encima del punto medio del nivel?

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. “Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten”.⁴⁸

“También debe indicar una acción a seguir respecto a los recursos humanos para no correr el riesgo de fracaso”.⁴⁹ Los participantes de la planeación de personal, debe considerar los requerimientos impuestos por las necesidades de la organización.

“Es importante indicar que al iniciar la planeación de recursos humanos, debemos estar consientes que tanto la planeación de la organización, como la

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal.*

⁴⁹ *Ibidem.*

planeación de personal, están íntimamente relacionadas, a tal grado que no pueden ir separadas”.⁵⁰

La planeación de personal dentro de las empresas debe tener como fin primordial, lograr que la organización mejore la productividad, eficiencia y eficacia por un largo tiempo. Considerando que los organismos sociales promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de personal se tomen las precauciones posibles, para asegurar los objetivos trazados a mediano y largo plazo, con la acción de la fuerza porque: “solamente cuando en los niveles bajos hay personal capaz, habrá recursos humanos en potencia”.

Por último, los siguientes aspectos resumen la importancia que tiene la planeación de los recursos humanos:

- “Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros”.⁵¹
- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.
- “Coordinar diferentes planes y programas de personal, tales como: planeación de carreras, planes de capacitación y de desarrollo”.⁵²

3.3 PROCESO DE PLANEACIÓN

El concepto *proceso* se define como un: “Flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado”.⁵³ “En cierto sentido, el proceso de planeación de recursos humanos, es *el flujo de sucesos por*

⁵⁰ *Ibidem.*

⁵¹ *Ibidem.*

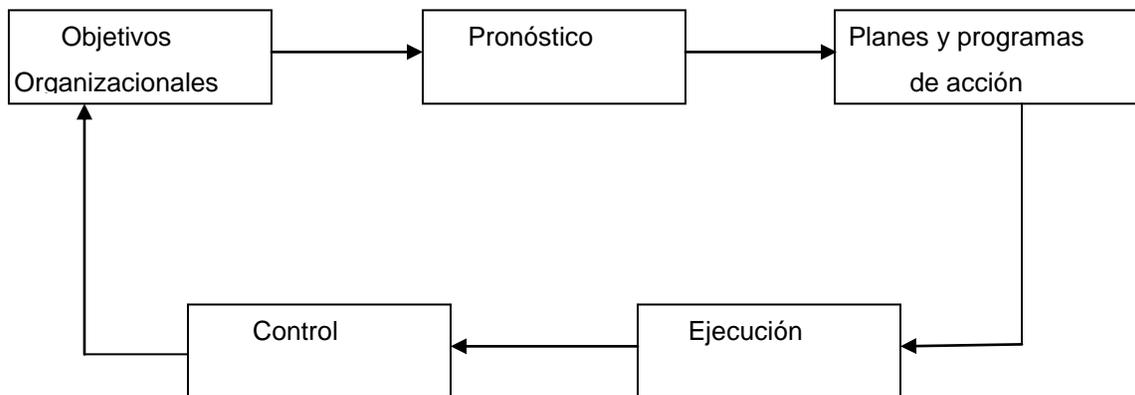
⁵² *Ibidem.*

⁵³ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, p. 123.

el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.”⁵⁴

“Así, el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesiten para lograrlo.”⁵⁵

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases, las cuales se muestran en el siguiente esquema:



FUENTE: RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, pág. 123

a) Objetivos Organizacionales

“Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige la organización. Los insumos, el proceso de conversión y el producto, existen como medios para alcanzar los objetivos de una organización”.⁵⁶

“Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito del organismo social, es decir, fluyen naturalmente del propósito organizacional. Si un organismo social está cumpliendo con sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.”⁵⁷

⁵⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín, *op. cit.*, p. 123.

⁵⁵ *Loc cit.*

⁵⁶ *Ibidem.*

⁵⁷ *Ibidem.*

“Las organizaciones existen para propósitos diversos y por tanto, tienen varios tipos de objetivos organizacionales, *económicos, de servicio y sociales*.”⁵⁸ “Un hospital por ejemplo, puede tener como propósito principal proporcionar asistencia médica de alta calidad a la comunidad. Por tanto, su objetivo principal se centra en proveer esta asistencia”,⁵⁹

“Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización, importantes guías de acción en áreas como: toma de decisiones, planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño”.⁶⁰

Para que sea significativa la planeación de los recursos humanos, ésta debe tener como base las especificaciones de personal e ir ligada a los objetivos de la empresa. “La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional”.⁶¹

Se debe, también, tener en cuenta que la planeación referida tiene que encontrarse integrada con los planes generales, tanto de los departamentos o áreas de producción, ventas, utilización equipo y maquinaria, las compras, así como lo relacionado con las instalaciones físicas.

b) Pronósticos.

“El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos, es obtener una idea de los que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen. El pasado no se va a repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una

⁵⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*.

⁵⁹ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*.

⁶⁰ *Idem*.

⁶¹ *Ibidem*.

idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de recursos humanos, podrá proveer mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo”.⁶²

Los pronósticos de personal sirven para determinar:

- ¿Cuántos empleados serán requeridos para dotar un departamento?
- ¿De qué tipo son requeridos para una función en particular en uno, tres o cinco años?
- ¿Cuántos empleados actuales estarán disponibles para cubrir estas necesidades?
- ¿Cuántos de éstos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos?
- ¿Habrá escasez o abundancia de empleados?

De ser así, ¿por qué y cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal que se encontrarán en el camino?

Estas preguntas son las que intenta contestar el pronóstico de personal.

- “Demanda de recursos humanos. En una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, estos son: los planes y los objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, los cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como *indicadores guía*”.⁶³
- Oferta de recursos humanos. Esto se refiere tanto al personal interno de la empresa como al ubicado en un mercado de trabajo. Aquí, la oferta interna es la que le interesa a la organización.

“El objetivo del pronóstico de la oferta es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas que estarán disponibles, para la dotación de personal a la organización al final del periodo de planeación. Al

⁶² Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, p. 124.

⁶³ *Ibidem*.

hacer tal pronóstico, se acostumbra no suponer que habrá grandes cambios en las políticas o procedimientos de personal.”⁶⁴

En ese sentido, deben tomarse en cuenta los siguientes pasos para el proceso de pronóstico de oferta de recursos humanos:

1. “Inventario de los empleados actuales en el departamento de interés arreglados por categoría de puestos”.⁶⁵
 2. “Restar el número de empleados que espera perder, durante el periodo de planeación. Las pérdidas por: retiros, muertes, transferencias”.⁶⁶
 3. “Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo”.⁶⁷
 4. “Hacer ajustes internos por empleados promovidos o despidos en el departamento respectivo, pero por categoría de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal”.⁶⁸
- “Auditoría de recursos humanos.

Éstas, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado “inventario de habilidades”.⁶⁹

“Este proporciona un panorama completo de la capacidad con que cuenta la fuerza laboral de la organización”.⁷⁰

“El propósito del inventario de habilidades es consolidar la información de los recursos humanos de la organización”.⁷¹ Incluye tipos básicos de información de todos los empleados. Se han indicado siete categorías amplias de una información que se deben incluir en este tipo de inventarios.

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.

⁶⁴ *Op. cit.*

⁶⁵ *Ibidem.*

⁶⁶ *Ibidem.*

⁶⁷ *Ibidem.*

⁶⁸ *Ibidem.*

⁶⁹ *Ibidem.*

⁷⁰ *Ibidem.*

⁷¹ *Ibidem.*

2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.
4. “Historia de sueldo y del puesto: salario actual y pasado, puestos que ha ocupado”.⁷²
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, etc.
6. Capacidad individual. “Resultado de test psicológico y de otras clases de información sobre su salud”.⁷³
7. “Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto”.⁷⁴

“La ventaja principal de un inventario de habilidades es que constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización”.⁷⁵ Además de ayudar en la determinación de los requisitos netos del personal, esta información suele ser necesaria para tomar decisiones, como las de proponer un nuevo contrato o introducir un nuevo producto. “Este inventario también ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados”.⁷⁶

- Conciliación. Al término de los pronósticos de la oferta y la demanda laboral, los resultados deben conciliarse antes de que pueda principiarse la fase de programación.

“El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y la oferta pronosticadas y luego avanzar otro paso explicando, en forma tan precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias. El objetivo es proporcionar toda la información posible para la fase de programación”.⁷⁷

⁷² Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*.

⁷³ Rodríguez, Valencia Joaquín, *op. cit.*

⁷⁴ *Ibidem.*

⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁶ *Ibidem.*

⁷⁷ *Ibidem.*

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Enumere 5 políticas y cinco reglas que comúnmente se aplican en las empresas, especificando a que departamento pertenecen.

Investigue en Internet ¿cuáles son los estándares de salario, en las diferentes zonas del país? Y marque el salario mínimo y máximo diario de la región en que se encuentre.

AUTOEVALUACIÓN

I. COMPLETE LAS SIGUIENTES ORACIONES CON LA RESPUESTA CORRECTA.

1. _____ responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad.
2. . La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella _____ a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.
3. _____ son las metas hacia las cuales se dirige la organización.
4. La planeación puede revelar _____ una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional.
5. ¿Cuándo se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado? _____.

II. CONTESTA DE MANERA CORRECTA LO SIGUIENTE:

6. ¿Cuál es la ventaja principal de un inventario de habilidades?
7. ¿En qué consiste el proceso de conciliación?
8. ¿Cuáles son las siete categorías que debe incluir un inventario de habilidades?

RESPUESTAS

1. Planeación de recursos humanos.
2. Se puede prever lo que va a suceder en el futuro.
3. Objetivos organizacionales.

4. Puede revelar escasez o abundancia de capacidades,
5. Inventario de habilidades.
6. Es consolidar la información de los recursos humanos de la organización.
7. Consiste en documentar las diferencias entre la demanda y la oferta pronosticadas y luego avanzar otro paso explicando, en forma tan precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias.
8. Historia de datos personales, habilidades, aptitudes, historia de sueldo y del puesto, datos de la empresa, capacidad individual, preferencias especiales de la persona.

UNIDAD 4

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL

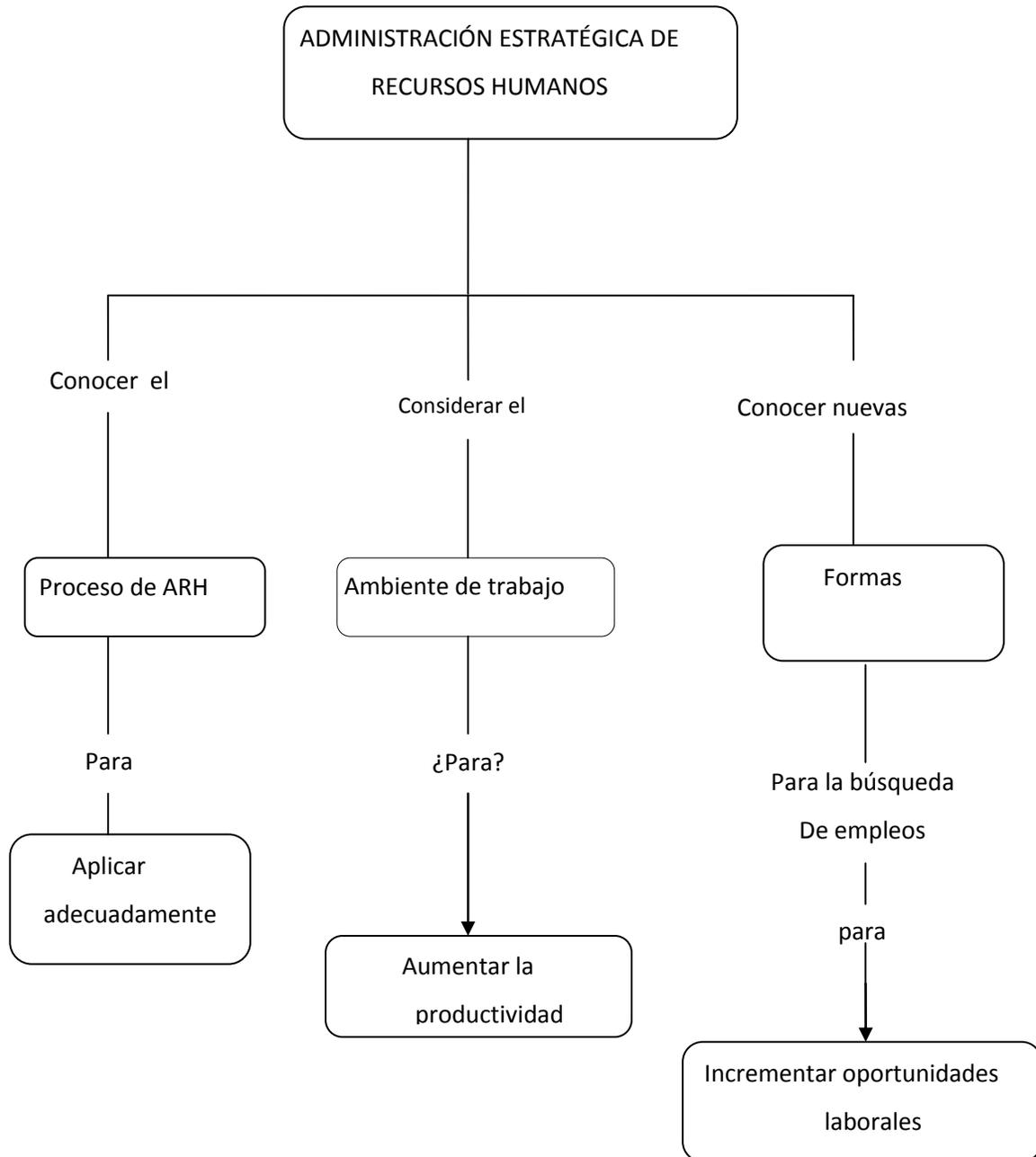
OBJETIVO

El estudiante analizará las variables de actuación eficiente por el personal que integra la organización.

TEMARIO

- 4.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- 4.2 PRINCIPALES CONSIDERACIONES AMBIENTALES.
- 4.3 BÚSQUEDA DE EMPLEOS EN LA INTERNET.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La administración estratégica se fundamenta principalmente en los cambios a nuevas tendencias que demuestran la importancia de una actualización constante en todos y cada uno de los departamentos que comprenden las organizaciones.

Sin embargo, de nada le sirve a la organización contar con el mejor material y equipo, cuando su personal está “obsoleto”, es pues el recurso humano lo que constituye la mayor de las ventajas en toda empresa, en gran medida depende el grado de preparación, capacitación y desarrollo del personal para convertirse en la principal herramienta estratégica, ante la competencia.

Para ello el departamento de administración de recursos humanos de la organización deberá aplicar de manera eficiente el proceso de administración de recursos humanos, pues de ello dependen el éxito o fracaso de los objetivos institucionales.

También resulta primordial hacer mención que se debe considerar el medio ambiente de la organización, dado que contribuye de igual manera a la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

“La gente es nuestro activo más importante”, ¿Es factible que la HRM (administración de recursos humanos), sea una herramienta estratégica importante?, ¿Es posible que la HRM ayude a establecer una ventaja competitiva sustentable para una organización? Las respuestas parecen ser respectivamente: sí, la HRM puede ser una herramienta estratégica importante, y sí también puede contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sustentable, en conclusión, los recursos humanos de una organización (su personal) pueden ser una fuente importante de ventajas competitivas.”⁷⁸

“Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los

⁷⁸ P.M. Wright and G.C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management* 18, No. 1(1992), pp. 295–320.

gerentes conciben la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo”.⁷⁹

“Esto implica también trabajar con y a través de las personas considerando a éstas como socias, y no tan sólo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo”.⁸⁰

Las prácticas de administración de recursos humanos propician entre los colaboradores un efecto considerable en su rendimiento, lo cual se suma a las posibles ventajas competitivas que pueda lograr la empresa.

Así, además de la importancia estratégica que conllevan la administración de recursos humanos, se suma el hecho de las prácticas relacionadas con el trabajo de alto rendimiento, lo cual deriva en el compromiso sólido de los empleados potenciales y actuales por mejorar sus destrezas, conocimientos y habilidades. Esto logra aumentar la motivación, reduce la apatía en el trabajo y proporciona la subsistencia de los colaboradores de calidad. Al mismo tiempo, se propicia que los empleados con un rendimiento no bueno, opten por marcharse.

Ahora bien, de modo independiente al hecho de que una empresa elija generar prácticas de trabajo de alto rendimiento, existe una serie de acciones de administración de recurso humanos por llevar a cabo en el trabajo, y éstas conforman el proceso de administración de personal.

Prácticas de trabajo de alto rendimiento ⁸¹	
<ul style="list-style-type: none">• Equipos de trabajo autodirigidos.• Rotación de puestos.• Altos niveles de capacitación en ciertas habilidades• Grupos para la resolución de problemas• Procedimientos y procesos de	<ul style="list-style-type: none">• Implementación de las sugerencias de los empleados.• Paga contingente basada en el rendimiento.• Guía y tutoría.• Información compartida en forma apreciable.

⁷⁹ <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/GERENCIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.html>

⁸⁰ *Ibidem.*

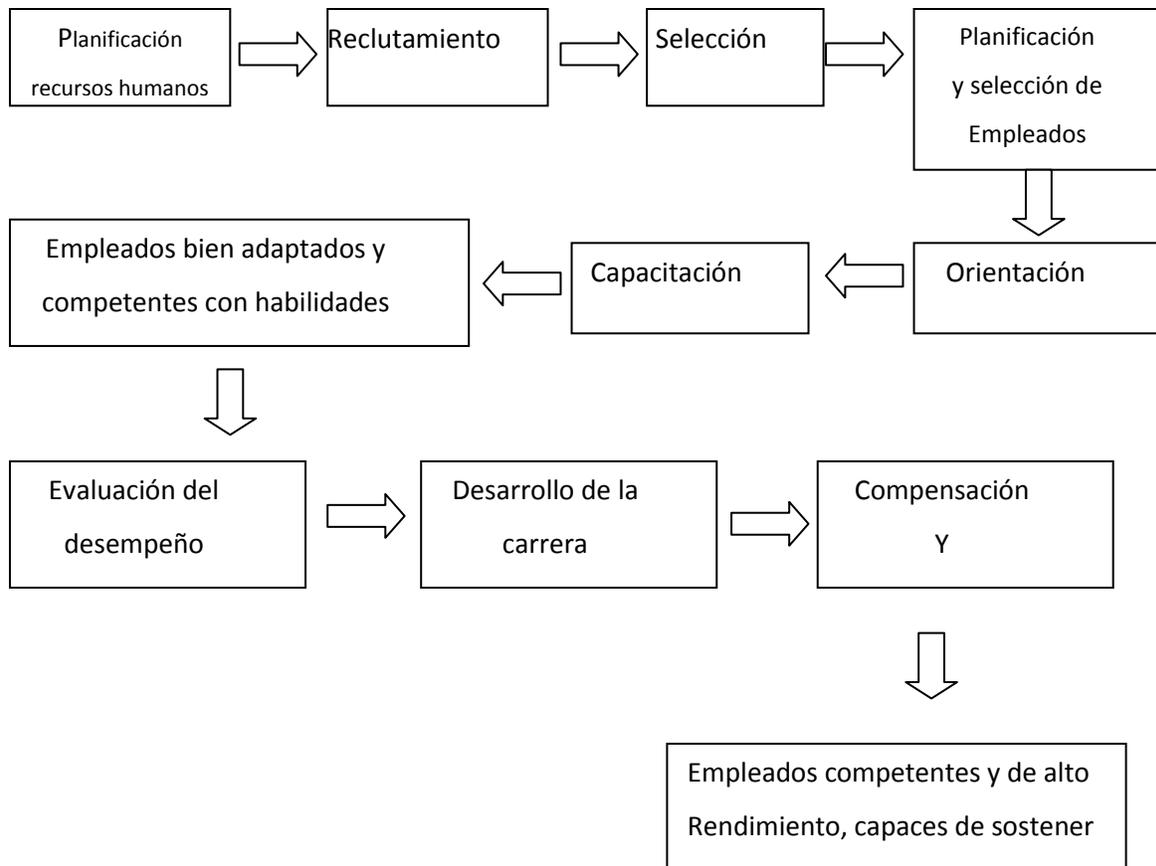
⁸¹ *Ibidem.*

<p>administración de la calidad total.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fomento del comportamiento innovador y creativo.• Participación y capacitación extensivas de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Utilización de encuestas de actitudes de los empleados.• Integración multidisciplinaria.• Procedimientos completos para reclutamiento y selección de empleados.⁸²
---	--

⁸² *Ibidem.*

4.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo.”⁸³



4.2 PRINCIPALES CONSIDERACIONES AMBIENTALES.

“Existen bastantes factores ambientales que afectan las actividades de administración de recursos humanos de una organización. Sin embargo los factores más importantes con los que deben lidiar los gerentes son: los sindicatos de empleados y las leyes y reglamentos del gobierno.”⁸⁴

⁸³ Stephen, P. Robbins, Coulter, *Administración*, p. 341.

⁸⁴ <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/GERENCIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.html>

“Un sindicato de trabajadores representa a estos últimos e intenta proteger y promover los intereses de sus miembros por medio del contrato colectivo. En las organizaciones sindicalizadas, muchas decisiones clave referentes al personal están reguladas por los términos contenidos en acuerdos del contrato colectivo”.⁸⁵

De ordinario, esos acuerdos definen cuestiones tales como: las fuentes de reclutamiento; los criterios de contratación, promoción y despido; las condiciones para que un trabajador pueda recibir capacitación; y las prácticas disciplinarias.

“El desarrollo de las buenas relaciones entre los trabajadores y la gerencia puede producir resultados positivos para esta última durante las negociaciones contractuales; por ejemplo reglas de trabajo que no le impongan restricciones fuera de lo razonable a las opciones de decisión de la gerencia y que reduzcan las amenazas de huelgas y pagos laborales onerosos.”⁸⁶

La seguridad en el centro de trabajo es otro renglón en el cual las transgresiones de las leyes y reglamentos pueden ser costosas.

La implantación de programas de acción afirmativa, cuya finalidad consiste en reforzar la posición de los miembros de grupos protegidos dentro de la organización, condiciones de empleo, ascensos y la conservación de los grupos protegidos, como las minorías y las mujeres. Es decir, la organización no solo se abstiene de discriminar a los miembros de los grupos protegidos, sino que trata de mejorar activamente su situación. Desde el punto de vista ético las organizaciones tiene la responsabilidad social de mejorar la situación de las personas pertenecientes a dicho tipo de grupos. En el aspecto económico, el costo de defender a la organización contra acusaciones de discriminación puede ser enorme.

Dentro de los ambientes que se deben considerar en toda empresa se encuentra la tecnología, este ha constituido un medio por el cual, las organizaciones se allegan del personal que necesitan y en viceversa los candidatos ofrecen sus servicios.

⁸⁵ Stephen, P. Robbins, Coulter, *Administración*, p. 341.

⁸⁶ M.A. Verespej, “Partnership in the Trenches”, *Industry Week.*, October 17, 1988, pp. 56–64.

4.3 BÚSQUEDA DE EMPLEOS EN LA INTERNET.

Desarrollo de la carrera profesional.

El término carrera tiene vario significados. En su acepción popular, significa progreso, una profesión o la serie de empleos que una persona desempeña durante toda la vida, más aún, el concepto está aplicable a los jornaleros transitorios no calificados como a los creadores del software o a los médicos.

Factores más importantes del trabajo para personas egresadas de escuelas superiores.

1. Poder disfrutar el trabajo que realicen.
2. La oportunidad de aplicar sus aptitudes y habilidades.
3. Oportunidades de desarrollo personal.
4. La sensación de que es importante lo que hacen.
5. Prestaciones.
6. Reconocimiento por el buen rendimiento.
7. Compañeros de trabajo amigables.
8. Localización del lugar de trabajo.
9. Mucho dinero.
10. El trabajo en equipo.

Pasos para una carrera profesional exitosa

1. Desarrolle una red
2. Siga perfeccionando sus habilidades.
3. Considere la movilidad lateral.
4. Conserve su movilidad.
5. Apoye a su jefe.
6. Busque un mentor.
7. No se quede demasiado tiempo.
8. Manténgase visible.
9. Obtenga el control de los recursos organizacionales.
10. Conozca la estructura de poder.

11. Proyecte la imagen apropiada.
12. Realice bien su trabajo.
13. Selecciones con buen juicio su primer empleo.

La búsqueda de empleos se ha convertido en una operación de alta tecnología, la búsqueda de empleos ya no está limitada a la consulta de los anuncios clasificados en los periódicos, las agencias de empleo o cualquier otra fuente tradicional.

Un número creciente de organizaciones están utilizando la Web con el fin de reclutar candidatos para sus vacantes, y quienes buscan empleo la utilizan para presentar sus respectivas solicitudes.

Una forma de encontrar un empleo a través de la Internet consiste en visitar las páginas de compañías específicas, sobre todo de aquellas que atraigan su interés.

Otra forma de usar la Internet para buscar un puesto de trabajo consiste en visitar las principales páginas dedicadas a empleos o carreras, las cuales contienen listas de empleos específicos, en estos sitios podrá buscar por ubicación, título del puesto u otros criterios.

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTA DE MANERA CORRECTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. Menciona las características comunes de las prácticas de trabajo de alto rendimiento.
2. Menciona cinco de los ocho pasos del proceso de administración de recursos humanos.
3. ¿Cuáles es la función de un sindicato?
4. ¿Cuál es la finalidad La implantación de los programas de acción afirmativa?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la búsqueda de empleo en la Internet?

RESPUESTAS

1. Equipo de trabajo autodirigidos, rotación de puestos, altos niveles de capacitación en ciertas habilidades, grupos para la resolución de problemas, procedimientos y procesos de administración de la calidad total, fomento del comportamiento innovador y creativo, participación y capacitación extensivas de los empleados, etc.
2. Planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño.
3. Representa a los trabajadores e intenta proteger y promover los intereses de sus miembros por medio del contrato colectivo de trabajo.
4. Reforzar la posición de los miembros de grupos protegidos dentro de la organización, condiciones de empleo, ascensos y la conservación de los grupos protegidos, como las minorías y las mujeres.
5. La Internet constituye en la actualidad el medio de comunicación más eficaz, por medio de ella podemos dar a conocer nuestras habilidades, aptitudes y servicios profesionales a todos aquellos empresas de carácter

formal, aunque también es una herramienta que debe utilizarse con cuidado, dada la desventaja que cualquier persona tiene acceso a ella, de debe de procurar que la información llegue realmente a la persona adecuada.

UNIDAD 5

ATRACCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA

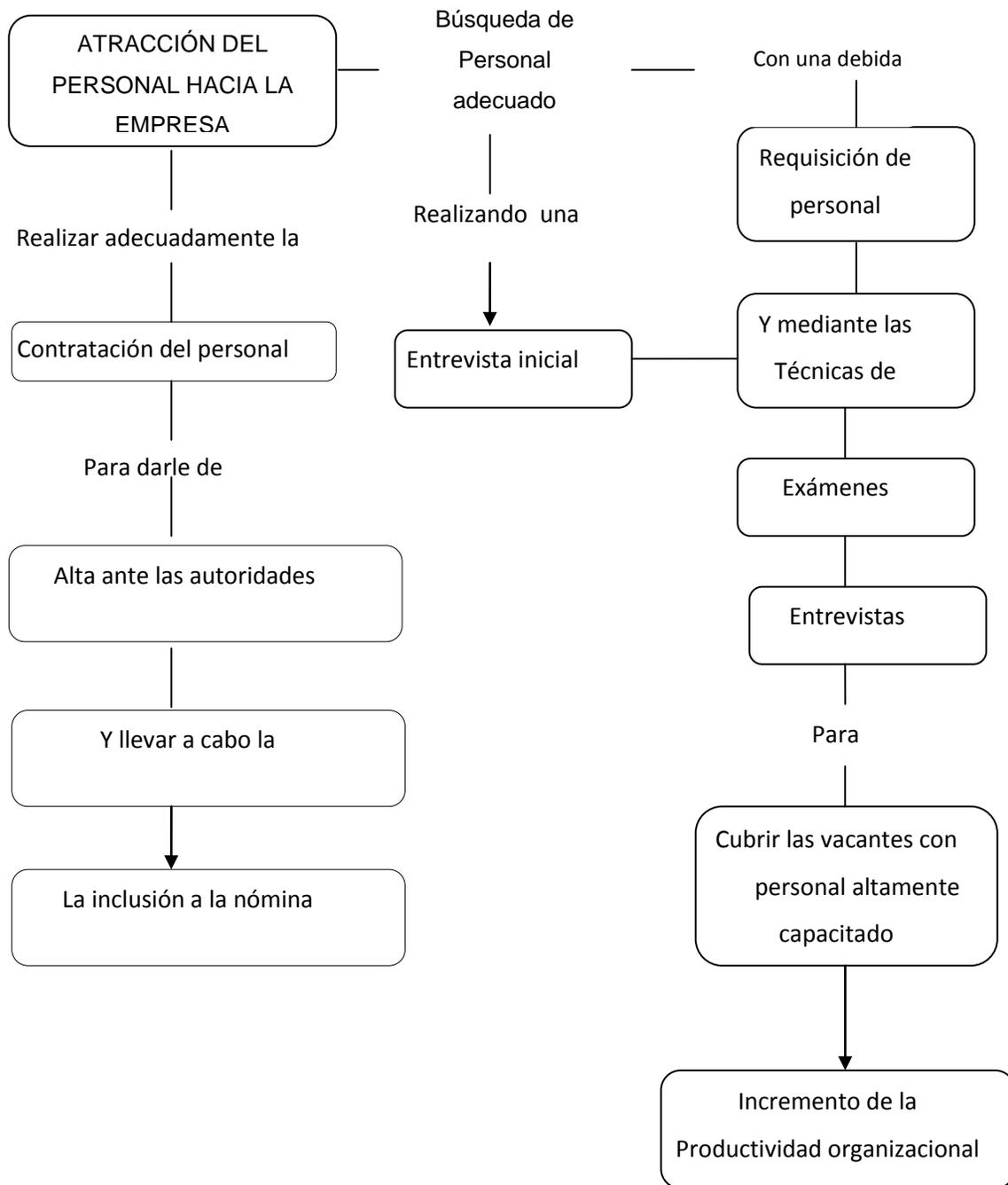
OBJETIVO

El estudiante analizará la importancia, características y etapas que constituyen la atracción de personal, a la organización y las prácticas más adecuadas para desarrollarla de manera exitosa.

TEMARIO

- 5.1 SUBPROCESO DE ATRACCIÓN DEL PERSONAL.
- 5.2 VACANTE.
- 5.3 REQUISICIÓN DEL PERSONAL.
- 5.4 PERFIL DEL PUESTO.
- 5.5 SOLICITUD.
- 5.6 SELECCIÓN DEL PERSONAL.
- 5.7 ENTREVISTA INICIAL.
- 5.8 EXÁMENES PSICOMÉTRICOS.
- 5.9 EXÁMENES DE APTITUDES.
- 5.10 ENTREVISTA ESPECIALIZADA.
- 5.11 EXÁMENES MÉDICOS.
- 5.12 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO.
- 5.13 CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.
- 5.14 CONTRATACIÓN.
- 5.15 INCLUSIÓN A LA NÓMINA.
- 5.16 ALTA ANTE LAS AUTORIDADES.
- 5.17 PROCESO DE INDUCCIÓN.
- 5.18 ¿QUÉ HACER CON LO NO ELEGIDOS?

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Todo sistema organizacional es productivo, en el sentido más amplio de la palabra. Para una organización industrial los procesos fundamentales que le permiten conseguir sus objetivos son:

1. El proceso de producción o transformación de materiales.
2. El proceso de comercialización de sus productos y servicios.
3. El proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
4. El proceso de financiamiento.
5. El proceso de desarrollo de la organización.
6. El proceso de desarrollo del personal que integra la empresa.

Para la psicología de las organizaciones estos dos últimos son especialmente relevantes, aunque también dedicaremos un espacio destinado a la comercialización, respecto a las acciones que se orientan bajo la línea de la mercadotecnia.

El proceso del desarrollo personal de la organización está constituido por dos subprocesos:

1. La atracción del personal para que llegue a formar parte de la institución
2. La retención y desarrollo del mismo, que implica tres elementos :
 - a. El desarrollo personal en cuanto habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran;
 - b. El reconocimiento a las aportaciones, logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas;
 - c. El crecimiento, considerado como la posibilidad de la persona de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

Por último, conviene tener presente que este proceso se encuentra dentro del sistema productivo de la organización, por lo que interactúa íntimamente con todos y cada uno de los elementos restantes.

5.1. SUBPROCESO DE ATRACCIÓN DEL PERSONAL

¿Qué es el subproceso de la atracción del personal?

No todas las organizaciones captan personal de la misma forma. La respuesta a la pregunta de qué tipo de organización vale la pena enriquecer con creatividad y las mejores habilidades, a la vez que aportar a la misma horas y horas de esfuerzo y trabajo intenso, seguramente depende del hecho de que la valoración de las instituciones es muy distinta dependiendo de sus fines, de su ambiente interno, de su prestigio en la comunidad, y otras circunstancias diversas.⁸⁷ Esto es un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que puedan sentirse atraídas a colaborar con una organización que pretende hacerse de los mejores trabajadores, empleados voluntarios o personas en general.

Pongamos un ejemplo: una empresa con prestigio social de calidad, interés por sus clientes, liderazgo en el mercado, productos insuperables, entre otras características, actuará seguramente como un imán poderoso que traerá personas altamente competentes y preparadas y a otras colocadas en el otro extremo, es decir, falta de preparación, indolencia y conformismo. Por otra parte, una institución cuyo prestigio social sea pobre y que se caracterice porque quienes trabajan ahí se enriquecen ilícitamente en unos cuantos meses (sin la necesidad de trabajar arduamente) y que lo importante no es la capacidad técnica profesional, sino la habilidad para identificar con cual jefe es con quien se debe quedar bien, seguramente no atraerá a personas altamente competentes y preparadas, sino solo a las que podemos catalogar en el otro extremo.

Hacer atractiva nuestra organización a los ojos de las personas talentosas es solo una parte que corresponde propiamente al reclutamiento de los candidatos que se deseen ingresar a ella. Visto en su totalidad, el subproceso de la atracción de personal implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

1. Vacante.
2. Requisición.

⁸⁷ ZEPEDA, Herrera Fernando. Psicología Organizacional. Pearson. Pág. 165

3. Perfil de puesto.
4. Reclutamiento.
5. Presolicitud.
6. Solicitud.
7. Entrevista inicial.
8. Exámenes psicométricos.
9. Exámenes de aptitudes.
10. Entrevista especializada.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Inclusión en la nómina.
15. Alta ante las autoridades.
16. Preparación de su vinculación total.
17. Integración al desarrollo.

En algunas organizaciones no se realizan todos los procedimientos listados en el párrafo anterior; unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. En algunos casos más, el orden de algunos de estos varía, a fin de hacerlos acordes con otros ciclos de trabajo de la organización.

Como parte del proceso de desarrollo de personal, este subproceso recibe insumos provenientes de otros componentes de dicho proceso, así como también genera productos que sirven para enriquecer el quehacer de los demás subprocesos. A fin de lograr una comprensión más clara de dichas interrelaciones, analizaremos detenidamente cada uno de los elementos que las componen.

5.2 VACANTE.

La vacante es, evidentemente, el puesto que se encuentran desocupado y que constituye el disparador del subproceso. Las razones por las cuales se puede tener un puesto vacante son:

1. Se crea un puesto nuevo definitivo en la organización.
2. Por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, como cuando se desea desarrollar un proyecto temporal, o bien se pretende suplir a una persona (o a grupos de personas) durante sus periodos vacacionales, sea por permisos o por incapacidades prolongadas.
3. La salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

No siempre existe el conocimiento claro de las vacantes de una organización, aunque parezca extraño. Esto repercute en el subproceso de la misma. La contratación indiscriminada del personal sin un control adecuado puede conducir a un crecimiento considerable en los gastos de operación. Por otra parte, la resistencia a cubrir las vacantes provoca igualmente, incremento en los costos, debido a que se genera mayor presión en el personal de planta que debe suplir las funciones del puesto no ocupado, provoca que se pase tiempo extra o incrementa las demoras en la presentación de servicio, flujo de información, etcétera.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, las vacantes son una buena oportunidad para repensar y, en su caso, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparan el puesto actualmente vacante. Más adelante hablaremos de este aspecto, al abordar el punto relativo al perfil del puesto; sin embargo, es importante señalar que cada vacante es una oportunidad de revisión en este sentido.

5.3 REQUISICIÓN DEL PERSONAL.

La requisición es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante ya que permite conocer el número de vacantes que se encuentran en proceso en ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Como mencionamos anteriormente, las vacantes son una gran oportunidad de reconsiderar las conductas y los productos del trabajo que se esperan del puesto y, aunque estas no sean registradas en la requisición, las modificaciones importantes que se hagan en el perfil se deberán considerar durante este paso.

En el siguiente esquema se muestran los datos que comúnmente son requeridos en las hojas de requisición de personal.

En empresas micro y pequeñas no se hace el requerimiento de personal, debido al número de personas y por lo tanto de puestos dentro de la misma; mientras que en las grandes organizaciones ya se empiezan a utilizar otros mecanismos, como la generación automatizada de requisiciones a partir de las bajas en las nóminas del personal.

Hoja de requisición de personal.

Puesto solicitado:_____	Número:_____
Departamento:_____	Clave:_____
Fechas: De hoy:_____	
De la que se requiere le candidato:_____	
Tipo de contratación: Planta:_____	
Eventual por tiempo determinado:_____	
Fecha de inicio:_____	
Fecha de término:_____	
Eventual por obra determinada:_____	
Obra a realizar:_____	
Origen de la contratación Puesto de nueva creación:_____	Suplir una baja:_____
	Suplir vacaciones:_____
	Suplir incapacidad:_____

En caso de requerirse alguna característica especial no incluida en el perfil del puesto previamente autorizado o si dicho perfil ha sufrido modificaciones, favor de especificar las mismas o anexar el perfil nuevo:	
Solicitante	Jefe inmediato

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 169.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

Elaboración de una hoja o solicitud de requisición de personal, para la vacante de de cajero, de un hotel mediano.

5.4 PERFIL DEL PUESTO.

Los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución del mismo a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad.

Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en tentación de esperar a hombres y mujeres dotados de habilidades y virtudes que vengan a suplir la poca eficiencia de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de nuestros sistemas de trabajo.

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que se requiere dicha posición, las relaciones que se debe establecer

con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar.

Esta información que se utiliza como base para identificar las características que se esperan en los candidatos. Es recomendable que tales características sean enunciadas en términos de conducta observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.

El anterior es uno de los factores más importantes en la definición de un perfil. Un obstáculo más que se debe sortear en el diseño de perfiles se encuentra en la congruencia interna del mismo, por ejemplo, existen áreas dentro de toda empresa que requiere de personal creativo, pero esa característica no significa que no deba acatar las reglas y políticas de la organización, (un diseñador debe cumplir con su trabajo en un tiempo específico, así también debe cumplir con un horario laboral, y apegarse al presupuesto).

La mejor manera de crear los perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que se logre mas como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto.

Por último, se clasifica lo anterior de acuerdo con los rasgos que son especificados de la empresa, tanto que sería imposible encontrar a alguien fuera de ella que los poseyera, y con los que de alguna manera son comunes al perfil típico.

Perfil del puesto para reclutamiento y selección (modelo tradicional)

Nombre del puesto: Clave: Departamento: Dirección: Datos personales requeridos:		
Edad.	Sexo:	Estado civil:
Escolaridad requerida:		
Primaria:	Secundaria:	Preparatoria:
Carrera técnica:	Licenciatura:	Maestría:
Doctorado:	Otros estudios:	
Especificar área de conocimiento: Otros conocimientos y habilidades necesarios: Experiencia acumulada de un mínimo _____ de años en las áreas de: _____ Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores: Tipo de organización en las que desea haya tenido experiencia laboral: Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente: Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente: Otros requerimientos importantes:		

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 171

Es recomendable crear programas específicos de desarrollo interno de sus integrantes, de tal forma que en la mayoría de los casos se encuentre con un personal preparado en los sistemas internos de trabajo para economizar el

tiempo en preparar a personas que provengan del exterior. Este es un vínculo de la atracción de personal con otro subproceso, el de desarrollo del mismo.

La entrevista conductual que ya mencionamos es una metodología para disminuir considerablemente la subjetividad en este subproceso. De hecho, nos ayuda a eliminar la subjetividad de dos a tres veces más que en el modelo tradicional en el que se emplea exámenes psicométricos o entrevistas tradicionales.

Este novedoso modelo se inicia desde la manera como se desarrolla el perfil. Un perfil de puesto se conforma estableciendo reuniones con un grupo de empleados que actualmente se desempeñan con éxito en el puesto que se desea cubrir y se les solicita que definan de manera individual las aéreas importantes de su propio trabajo.

Es importante observar en el ejemplo siguiente que las letras “A” y “B” indican las áreas en las que se espera observar las conductas, mientras que en la columna de “conducta laborables” se enlistan los comportamientos que los ocupan actuales de alto desempeño considerando que han sido la clave de su éxito en dichas aéreas.

La columna “importantes” encabeza una primera jerarquización, en la que el 50% de los ocupantes de alto desempeño coinciden en que esa característica es trascendental para alcanzar un desempeño excelente en el puesto. La tercera columna se emplea para una segunda depuración, en la que solamente se escogen de entre todas las aéreas, aquellas conductas que son las 10 más significativas para el logro de buenos resultados en el puesto.

A continuación en el esquema siguiente se da un ejemplo de las áreas que deben definirse para la entrevista conductual.

PUESTO: Vicepresidente de recursos humanos.		Fecha: julio 1999.	
Conductas laborales	Importancia	Más altas	Puntos
A) PLANEACIÓN/SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/TOMA DE DECISIONES.			
• Comparte información significativa y analiza detalladamente para definir problemas y oportunidades.	X		

<ul style="list-style-type: none"> • Considera aproximaciones alternativas antes de decidir sus acciones. • Establece planes tácticos basados en prioridades/etapas de acción y horarios. • Controla el avance de los planes y de los programas en forma sistemática. • Toma decisiones con la interferencia mínima de sus emociones y el máximo respaldo de información posibles. • Verifica que las decisiones tomadas contribuyan realmente a la prevención y solución de problemas. 	X		
	X	X	9
	X		
B) PRODUCTIVIDAD PERSONAL.			
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña diversas tareas simultáneamente. • Persiste, a pesar de la dificultad u oposición, en principios y temas importantes. • Muestra iniciativa y dirección: asume personalmente la responsabilidad de hacer lo necesario. • Actúa como generalista más que como especialista. • Se exige a sí mismo más de lo que exige a los otros. • Generalmente, se anticipa a los acontecimientos, actuando proactivamente, más que reactivamente. 	X		
	X		
	X		
	X	X	7
	X		

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 173.

Por último, la columna final sirve para ponderar las 10 conductas más importantes. Un perfil elaborado con el modelo de la entrevista conductual hace hincapié en las conductas que se espera que muestre el futuro ocupante, de ahí la denominación de este modelo. Más que a los rasgos de la personalidad, adonde apuntan fundamentalmente las pruebas psicométricas es a los comportamientos,

como la mejor forma de atestiguar que la persona es capaz de trabajar para generar los resultados que se esperan de ella.

Perfil del puesto. Modelo de la entrevista conductual

Puesto: vicepresidente de recursos humanos	Fecha: julio 1999.
CARACTERÍSTICAS PREFERENTES DE LOS CANDIDATOS.	
Educación.	
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en administración de empresas, carrera a fin.• Maestría en Administración de Recursos Humanos.	
Asociaciones profesionales.	
<ul style="list-style-type: none">• AMERI• PRO – DO	
Experiencia laboral.	
¿Qué puestos es necesario haber ocupado?	
<ul style="list-style-type: none">• Como director de recursos humanos en empresas grandes.• Como vicepresidente de recursos humanos en el mismo tipo de empresas.	
¿Qué tipo de experiencia es importante para el trabajo?	
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de relaciones laborales con sindicatos autónomos• Contactos frecuentes con empresas y legislaciones de otros países.• Trabajo en empresas del ramo alimenticio.	
¿Se requieren habilidades importantes específicas para el desempeño del puesto?	
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para negociar con personas de todos los niveles.• Habilidad como facilitador de procesos organizacionales y humanos.• Habilidad para asesorar.	
Las conductas que se desean haya manifestado el candidato en empleos anteriores son:	
<ul style="list-style-type: none">• Desempeñar varias tareas simultáneamente, estableciendo prioridades.• Dar muestras de respeto y preocupación por la gente como personas.• Ejercer el liderazgo mediante la persuasión, su influencia y la práctica de su autoridad, según se necesite, para provocar acciones.• Usar la información como un medio de orientar el trabajo, más que como fuente de poder.• Atender sugerencias, críticas y reclamaciones como motivos de mejora.	

- Conocer a fondo todos los productos de la empresa.
- Trabajar con la premisa de reunir los requerimientos de calidad de su propio puesto.
- Actuar como asesor organizacional en materia de recursos humanos.

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 174.

Sondeo ambiental. (complemento al perfil del puesto).

Puesto: vicepresidente de recursos humanos	Fecha: julio 1999.
<p>ASPECTOS CLAVE DEL AMBIENTE DE TRABAJO.</p> <p>Recursos disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo. Ubicación exacta, especificaciones del lugar) • Material, equipo e insumos. Computadoras, teléfonos, extensiones, etcétera). • Presupuesto: Anual del puesto y de las áreas que componen la organización). • Información: Sobre los indicadores tradicionales de recursos humanos, además de productividad, finanzas, estrategias de negocio, laboral, de proyectos confidenciales de expansión del negocio. • Apoyos inter e intrarrelaciones. Cuenta con el apoyo de la estructura de Ausde, además de las interrelaciones con organismos de cúpula empresariales, instituciones gubernamentales, grupos industriales asociados a nuestra compañía. • Administración del liderazgo. Su liderazgo es especialmente formal en virtud de su jerarquía, aunque se espera que lo conquiste mediante la prédica con el ejemplo. <p>Oportunidades disponibles a corto y largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dada la estructura de la organización no se prevén las posibilidades de desarrollo en los años siguientes. <p>Obstáculos que se deben enfrentar en el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las asociaciones con empresas de otros países exigen una comprensión multicultural. • Debido al dinamismo del sector de alimentos se requieren respuestas rápidas en todos los órdenes. • El ritmo acelerado con que vive la empresa no permite planeaciones prolongadas y de resultados a largo plazo. <p>Responsabilidades y medición de metas. Describe brevemente las principales responsabilidades, metas e indicadores para la medición de los mismos.</p> <p>Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 	

Metas asociadas	Indicadores
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson, p. 175.

Estos análisis son importantes para proporcionar información de calidad a cada candidato, a fin de que tengan más elementos de juicio para decidir si en verdad desea trabajar en una organización que le proporcione cierto ambiente y ciertos recursos de trabajo, y que posea información clara acerca de los resultados que se esperan de él y de la manera como se medirá su trabajo.

Es importante recopilar esta información durante la elaboración de los perfiles, aunque en realidad se utilizará hasta el momento de la entrevista. Estos pasos, que bien pueden parecer engorrosos, ayudan a disminuir costos por rotación de personal, debido a la falta de adaptación de empleado a las condiciones de trabajo.

Además, son una muestra clara de la verdadera preocupación de la organización por cada persona que se incorpore a ella. Pero la razón más importante para dedicar tiempo a estas actividades estriba en el hecho de que las personas son el elemento de mayor impacto en cualquier organización, por encima de la tecnología más sofisticada. Por ello, invierte tiempo y esfuerzo en la selección de los colaboradores siempre de buenos frutos.

Reclutamiento

Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante.

Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como

filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades.

En el procedimiento de reclutar, distinguimos dos componentes:

1. Las fuentes, es decir, nuestros proveedores de personal calificado.
2. Los medios, o sea, la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas a la organización.

Las internas son:

1. Los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un sueldo mejor, oportunidades mejores de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de la ciudad, etcétera.
2. Los familiares, los amigos y los conocidos de los miembros de la organización, quienes pueden recibir información de nuestras necesidades a través de ellos.

Internamente, los medios más empleados para información acerca de las vacantes son:

1. Los tableros de avisos o de información.
2. Un boletín interno de vacantes.
3. los propios sindicatos.
4. los programas de trainees.
5. los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

Las fuentes externas son:

1. Las bolsas de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales, privadas, aun en Internet.
2. Los grupos de intercambio entre empresas.
3. Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.

4. Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters.
5. La sociedad en general

Para acercarnos a dichas fuentes podemos emplear los siguientes medios: 1) anuncios en las secciones especializadas de los diarios, 2) anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, Internet, otros), 3) boletines internos de los grupos de intercambio, 4) presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar, 5) peticiones directas a las empresas proveedoras de este servicio.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con la finalidad de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto. De esta manera intentamos ahorrar tiempo a los encargados de proceso de selección. En otras palabras un buen reclutamiento no atrae necesariamente a decenas de candidatos a nuestra organización, sino solo a unos cuantos cuyas características se asemejan lo más posible a nuestra solicitud.

Recientemente se ha puesto de moda atender este procedimiento mediante la técnica del outsourcing, que consiste en la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma no solo la operación sino también el riesgo de alguna función o de algún proceso convenido previamente entre ambas partes. En esto consiste el trabajo de reclutar candidatos y preseleccionarlos conforme al perfil requerido.

Presolicitud

La presolicitud se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas.

En las organizaciones en las que se emplean este procedimiento, puede ser entregada por los vigilantes, la recepcionista o cualquier otra persona de la

compañía y se pide al candidato que le llene antes de avanzar de cualquier otro paso del proceso. Estas son revisadas por el seleccionador, quien en tan solo un par de minutos puede descartar quienes no reúnen los requisitos establecidos en el documento emitido a través de medio de reclutamiento.

Esto se logra fácilmente así la presolicitud se diseña de manera que se asemeje lo más posible del formato del perfil. Además, deberá contener espacios en los que queden registrados en forma visible los datos de cada aspirante, al puesto, a fin de facilitar su localización posterior.

Otra ventaja del empleo por esta vía es que ayudan a economizar un gasto de papelería, puesto que no se entregan las solicitudes completas a todos los candidatos, sino únicamente aquellos que han pasado con éxito el primer escalón. La presolicitud debe ser parte de la solicitud de empleo. Conviene que sea la primera página de esta y que se le engrapen las demás hojas cuando un candidato se considerado para una entrevista en caso de determinar que no es la persona deseada, simplemente se le agrádesese su tiempo y su participación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Realizar una hoja de presolicitud, con los datos que usted considere deben incluirse (Tienen que ser los que para usted como responsable del departamento de personal, le proporcionen la información que necesita saber de su candidato).

5.5 SOLICITUD

El candidato debe llevar su solicitud solamente después de que hayamos comprobado que posee las características generales del perfil que se requieren para un puesto determinado. La solicitud nos ayuda entonces completar la información que ya tenemos registrada en la presolicitud y nos servirá de guía para la entrevista que vamos a realizar. Con frecuencia se diseña las solicitudes de empleo que incluyen información poco relevante para el procedimiento de esta selección.

En la solicitud es importante que incorporemos todos los datos que resulten adecuados para identificar la historia del candidato, pero especialmente, para contar los hechos precisos sobre sus empleos anteriores, de las instituciones educativas a las que asistió y de los datos personales y familiares del mismo.

Además, podemos agregar preguntas referentes a la participación del candidato en sindicatos, grupos políticos y religiosos o de cualquier otra índole. Sin embargo, esta información es por lo general de poca utilidad en la selección de los empleados futuros, al punto de que, en muchos países, estos temas ni siquiera aparecen en las solicitudes de empleo ni son parte de la entrevistas

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Aplicación de la hoja de solicitud de empleo entre los alumnos.

5.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad positiva de invitación, el proceso de "selección" es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva.

El *reclutamiento* se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de *selección* consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, será la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

La selección, es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

Ahora bien, en esencia, la tarea de selección de personal, procura dar solución a dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente al puesto.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo.

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se basa en tres aspectos clave.

La planeación de personal indica a los gerentes de personal, qué vacantes tienen posibilidades de presentarse. Tal tarea o acción posibilita que la selección se efectúe de manera eficaz y lógica. Para ello, la información para el análisis de puesto ofrece descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Por último, se necesitan candidatos para que el gerente de personal cuente con un grupo de estas personas entre los cuales escoger.

Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará adecuadamente.

No obstante, cabe mencionar que la persona responsable de la tarea de selección, debe tener en consideración las limitaciones del proceso mismo. Y es que tales limitantes son establecidas por la organización, el seleccionador y el ambiente externo. Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer desafíos, tales como:

- De la organización.
- De la ética.
- De la oferta.

Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos, dichas etapas varían de una organización a otra, debido a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces, el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo, completo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, que se mencionan a continuación.

- Recepción de los solicitantes.
- Entrevista preliminar.
- Formas de solicitud.
- Pruebas de empelo.
- Entrevista.
- Investigación de historia anterior.

- Selección preliminar en el departamento de empleo.
- Selección final por el supervisor. Examen físico
- Colocación.

Como ya se ha mencionado anteriormente del cumplimiento eficiente de cada una de las partes del proceso depende la colocación o el rechazo.

5.7 ENTREVISTA INICIAL.

La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera.⁸⁸

En ocasiones se aprovecha esta charla para indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. Igualmente, se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportarían o personas a la que el reportaría, ubicación física, etcétera, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha organización.

Tradicionalmente se ha considerado que las entrevistas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, dependiendo del tipo de preguntas que se elaboren durante ellas. Las entrevistas cerradas son las que llevan a cabo mediante un guión preestablecido y en las que el entrevistador pregunta únicamente aquellas cuestiones que ya están consideradas en el esquema. La entrevista abierta es aquella en la que el entrevistador sigue el curso del mismo de la conversación sin una guía prediseñada y va elaborando una tras otra las preguntas que piensa que le van a proporcionar la mayor cantidad de información requerida.

La mixta obviamente es una combinación de ambas. Las entrevistas de selección pueden considerarse mixtas. Mientras en el caso del enfoque tradicional

⁸⁸ Zepeda, Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. p. 182.

la solicitud del empleo constituye la guía, en el caso de la entrevista conductual las preguntas quedan definidas desde el diseño mismo del perfil.

Los pasos que generalmente se siguen en una entrevista de selección se agrupan en 3 etapas principalmente: preparación, entrevista y canalización.

1 Preparación antes de la entrevista, en el cual se desarrollan las siguientes actividades:

a) Lectura y análisis de la solicitud de empleo o del curriculum vitae del candidato.

b) Identificación de posibles lagunas en la historia académica o laboral del solicitante, o que se puede hacer cotejando las fechas de ingresos y de salidas.

c) Situación familiar del candidato y estabilidad personal, familiar y laboral: notar si ha tenido varios matrimonios y si ha cambiado varias veces de trabajo en periodos de unos cuantos meses.

d) Pertenencia a grupos políticos, sindicales, sociales y profesionales, especialmente con el fin de identificar si ha militado en grupos sindicales conflictivos, en asociaciones altruistas etc.

Todos estos puntos conviene tenerlos presentes antes de iniciar la entrevista, ya que pueden conducirnos a una comprensión mayor de los valores reales del candidato.

2 Durante la entrevista es muy importante mantener una actitud cortés, aunque sin perder en ningún momento el control de la misma, algunos candidatos como los que se dedican a las ventas, suelen tener mucha habilidad verbal y llega a quitarle de las manos el control de la entrevista al seleccionador. Los pasos que convienen a seguir en estos casos son:

Rapport, es decir, el establecimiento de una atmosfera agradable y de naturalidad para el candidato; conviene recibirlo de pie, estrecharle la mano y llamarlo por su nombre, a la vez que conversar un poco acerca de temas que ayuden a la persona a relajar la tensión natural de ese momento.

- Formular preguntas referentes a su preparación académica, como inicio de la entrevista en sí, ya que por lo general es un tema menos apremiante que

lo relativo a sus trabajos anteriores; de manera progresiva, convendrá ir avanzando hacia los temas que nos puedan dar más información sobre el candidato.

- Preguntar sobre de su experiencia laboral del candidato y los motivos del los cambios de empleo, poniendo especial interés en las responsabilidades que tenía asignadas, la manera de cómo las cumplía, los recursos con los que contaba y la manera en que fueron evaluando los resultados que obtuvo en cada uno de ellos.
- Preguntar sobre su situación familiar, manteniendo, siempre el debido respeto por la intimidad de la vida del aspirante.
- Preguntar sobre sus intereses personales y laborales y sus expectativas en caso de ingresar a nuestra organización, poniendo mucho cuidado en identificar que sus respuestas se refieran a visiones más o menos claras y específicas, más que deseos ambiguos y poco concretos.

A partir de este punto se debe proporcionar al solicitante la información que creamos que más le convenga poseer para tomar su propia decisión. Por ello, procedemos a la explicación de las características de nuestra organización, cultura, valores, productos, condiciones de trabajo y peculiaridades de la vacante. Para cerrar esta parte, creamos un espacio para la preguntas del candidato y para conocer su punto de vista acerca de la información que le proporcionamos. El paso último consiste en la despedida del aspirante preparándolo para canalización que posiblemente le daremos (agradecerle su participación o invitarlo a los exámenes psicométricos.)

3. Después de la entrevista las acciones que siguen son dos:

- a) Canalizar al candidato, dependiendo de los resultados de la entrevista.
- b) En su caso, fijar con la persona citas nuevas y escribir los informes.

5.8 EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Desde que la Segunda Guerra Mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema deseoso de imprimir a este procedimiento un carácter más objetivo. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear esos instrumentos han caído en el descrédito.⁸⁹

Otros instrumentos empleados fueron los referentes a la medición de los valores de la persona, como la escala de valores de Allport, Vernon y Lindsey o el test de Hartman. También se emplearon exámenes para medir las habilidades específicas, como el razonamiento matemático, el razonamiento mecánico, el manejo de las relaciones especiales, la coordinación ojo-mano.etc. Otro campo para indagar sobre las habilidades específicas lo constituyeron los cuestionarios sobre habilidades de liderazgo, del manejo de relaciones laborales, de relaciones interpersonales, etc.

Durante años se abusó del empleo de las pruebas de inteligencia y de personalidad y se llegó a eliminar de las listas de los candidatos a determinadas personas altamente productivas y valiosas para las organizaciones, únicamente porque su puntaje en los exámenes que daban un par de puntos por debajo del límite fijado arbitrariamente.

Las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son la Human Side, la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Herrmann.

Para la aplicación de cuales quiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y periodos de supervisión por parte del personal experimentado.

Ejemplo de la técnica de Cleaver

⁸⁹ Zepeda, Herrera Fernando. *Psicología organizacional*, p. 184.

La técnica de Cleaver emplea un comparativo entre las respuestas del candidato ante un cuestionario que se ha considerado como “diferencial semántico”, contra un perfil de puesto elaborado previamente por el jefe del puesto que se desea cubrir, asesorado por el responsable de la selección del personal. De cada uno de estos se conforman unos gráficos que nos permitan identificar las preferencias de desarrollo de la persona en cuatro escalas, empuje, influencia, estabilidad y constancia.

Características de autoevaluación mediante la técnica de Cleaver

Autodescripción									
Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____									
Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M, próxima a la palabra que en cada serie lo describa mejor. Ponga X bajo la columna L, junto a la palabra que lo describa menos en cada serie. Asegúrese de marcar una palabra solamente bajo la columna M y solo una palabra en cada serie.									
	M	L		M	L		M	L	
Persuasivo	1		1 Fuerza de voluntad	1		1 Obediente	1		
Gentil	2		2 Mente abierta	2		2 Quisquilloso	2		
Humilde	3		3 Complaciente	3		3 Inconquistable	3		
Original	4		4 Animoso	4		4 Juguetero	4		

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 186.

5.9 EXAMEN DE APTITUDES.

Los exámenes de aptitudes se realizan como complemento de la psicometría. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etc.

Estos exámenes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto. En ocasiones, el olvido en la realización de tales pruebas puede tener repercusiones poco gratas para la compañía.

5.10 ENTREVISTA ESPECIALIZADA

Este paso del subproceso es realizado por quien será el jefe del nuevo empleado. La entrevista especializada es la que se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias.

En la entrevista especializada se sigue el mismo esquema que la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos y posteriores a ella. Las variaciones consisten en el tipo de preguntas que se proponen a los aspirantes. Después de establecido el rapport, el entrevistador debe encaminar sus preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y habilidades específicas que posee el candidato, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha sorteado los obstáculos que se le ha presentado. También es importante conocer la manera como adquirió dichos conocimientos, desde cuándo los posee y los aplica y las maneras concretas en que se mantiene actualizado al respecto.

Cuanto más especializado sea el puesto que se pretende ocupar, más tiempo será necesario para la entrevista especializada, así como también será necesario abordarla con mayor profundidad. Muchos de los jefes de las empresas mexicanas aprovechan este momento para tratar de identificar el tipo de ambiente en el que le gusta trabajar al candidato, así como sus preferencias en cuanto al tipo de líder y de equipo con el que prefiere desenvolverse. Indagar estas cuestiones es fundamental, así como también proporcionar al aspirante toda la información posible acerca del estilo de liderazgo, de cómo interactúa el equipo al cual se integraría y los valores específicos que requeriría mostrar en ese puesto.

De ser posible conviene cuanto antes desempeñar su labor, para que puedan constatar si le agrada el ambiente donde pasara la mayor parte de cada día.

En caso de adoptar el modelo de entrevista conductual, es en este paso cuando se elaboran las preguntas que nos proporcionan mayor información acerca de las aptitudes reales del candidato, de hecho la manera como se organiza el

tiempo es este tipo de entrevista es muy diferente de la forma como se hace en la entrevista tradicional.

Comparativo de uso del tiempo entre la entrevista tradicional y la conductual

Tipo de preguntas	Entrevista Tradicional (%)	Entrevista Conductual (%)
Escolaridad, certificaciones, títulos	17	5
Experiencia laboral	28	20
Opiniones	54	15
Descripción de conductas	01	60
Total	100	100

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 189.

Las preguntas para la entrevista conductual deben prepararse previamente, desde el momento mismo en que se ha terminado de elaborar el perfil del puesto. En ese momento, cuando ya se tienen definidas las 10 conductas clave del puesto ésta se convierte en situaciones que sirven como ejemplo de lo que es deseable que manifieste el candidato.

Se parte de una de las conductas seleccionadas y se describen ejemplos concretos de la manera en que sirve de guía a observar que se manifiesta esa conducta en el trabajo cotidiano de la organización. Posteriormente, se elaboran preguntas directas que se harán más tarde a los aspirantes, a fin de saber si han mostrado anteriormente la conducta que se desean y las condiciones en las cuales se ha dado. Sus respuestas se registran en una hoja que, además, se utilizan para calificar el grado en que su comportamiento se asemeja a lo solicitado en el perfil.

Ejemplo de guía de entrevista. Modelo conductual.

Identificación de situaciones de ejemplo
Pregunta : I

Puesto: vicepresidencia de recursos humanos.

Conducta

Muestra consistentemente respeto y preocupación por las personas.

Situación/ejemplo:

En su actuación diaria el candidato siempre es respetuoso de la dignidad de las personas que le rodean.

Cuando el candidato:

- Trata con la misma consideración a los directivos que a los trabajadores de línea.
- Evita ofender o menospreciar a las personas.
- Cuida la autoestima de quienes le rodean.
- Muestra interés por las necesidades y las expectativas personales de otros.
- Ayuda a otros a respetar la dignidad de terceros.

En contraste con:

Una actuación déspota y utilitarista, que corresponde a las siguientes situaciones.

Cuando el candidato:

- Usa a los demás sin tener en cuenta la dignidad de ellos.
- Ofende a los demás como una forma de canalizar su enojo.
- Agrede la autoestima de los demás.
- Trata con respeto sólo a quienes tienen poder o autoridad.
- Toma decisiones considerando solamente las repercusiones económicas de las mismas.

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 190.

5.11 EXAMEN MÉDICO

Si el candidato ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de invitarle a someterse con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que ayude a valorar el estado general de salud de la persona. Este aspecto, aunque simple, puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como reclutar a personas que después de contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permite cumplir con regularidad las tareas del puesto, o individuos que llegan a nuestra organización con enfermedades crónicas que a la

larga puedan ser consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales la organización deba responder económicamente.

Para ello conviene que los médicos que realizan el examen tengan una noción clara de los riesgos que implica el puesto, tanto desde el punto de vista de los accidentes de trabajo, como de las enfermedades.

Igualmente deben saber si existen algunas partes del cuerpo humano que estén sometidas a tensiones, a esfuerzos o a trabajos especiales, a fin de valorar particularmente.

5.12 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Se concluyen los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable es el momento de llevar a cabo el estudio socioeconómico. En este tipo de investigación se indaga acerca de las referencias personales del candidato y de su domicilio, se comprueba que posea los comprobantes de estudio que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó su servicio anteriormente, para corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que hayan vivido en esa época.

El estudio socioeconómico es de vital importancia. Las peculiaridades de la legislación mexicana hacen que las organizaciones que contratan personal corran riesgos más graves si no firman contrato laboral con las personas que si este contrato existe. El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que este no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios que los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe subordinación.

En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales. Desgraciadamente estos cambian con frecuencia, por lo que siempre es recomendable mantener una

suscripción a las publicaciones especializadas pertenecer a alguna de las asociaciones de profesionales en el ramo.

5.13 LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

En cualquier caso, los profesionales de la selección de personal deben mantener un apego estricto a las normas de confidencialidad en todo momento.

Los candidatos que acuden a una organización deseosos de aportar lo mejor de sí mismos, suelen confiar información importante acerca de su vida personal y laboral, su estado de salud, sus capacidades personales y profesionales, las experiencias, los logros y las dificultades que han enfrentado en empleos anteriores, etc.

Cuando se filtran información relacionada con estos aspectos no es posible controlar las repercusiones que este hecho pueda tener en la vida de los aspirantes, por ello, siempre es preferible vivir plenamente el valor de la confidencialidad.

Por otra parte, también es posible que se observe la debida discreción respecto a la información que proporcionemos a los candidatos a un puesto, en especial a lo relativo a las causas que nos motivaron a no elegirlos para ocupar una vacante. Algunos candidatos piensan que conviene regatear o insistir cuando, fricciones e incluso el riesgo de amenazas a las personas que han participado en el proceso de selección.

5.14 CONTRATACIÓN

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales.

5.15 INCLUSIÓN A LA NÓMINA

Este es un paso sencillo, aunque muy laborioso y que no hay que olvidar. Los candidatos esperan que a partir de la fecha de la contratación ya se hayan realizado todos los trámites internos necesarios para que llegado el día del pago puedan recibir en total de los ingresos que han devengado. Algunas instituciones gubernamentales de nuestro país tenían formas desidiosas en este sentido, lo que provocaba que los empleados nuevos recibieran su sueldo varios meses después de haber sido contratados.

5.16 ALTA ANTE LAS AUTORIDADES

Junto con la inclusión del nuevo empleado en la nómina existen varias obligaciones legales en las que es importante dar un cumplimiento para asegurar que las personas no tengan dificultades posteriores, ni que nuestra organización se ve envuelta en problemas derivados del incumplimiento de dichas obligaciones. Dar de alta a cada empleado ante las instituciones de la seguridad social, las fiscales, el fondo para el retiro, etc., librará a las organizaciones de fuertes multas, de problemas en las inspecciones y cargas en los trabajos mayores

Preparación para la vinculación total.

Por vinculación total se comprende a la integración total de la persona en la organización, en relaciones con sus compañeros, con los clientes y proveedores internos y externos con los que tendrá contacto, etc. La vinculación total implica desde conocer físicamente la ubicación de los baños, del comedor, del servicio de fotocopiado, etc. Hasta conocer en la medida de lo posible a los directivos de la empresa, las normas de seguridad y las restricciones a su puesto.

También en este aspecto es importante que conozca la historia de la organización, su visión, misión, valores, filosofía, productos, servicios, sucursales, oficinas, organigrama, etc. en algunos casos a estas acciones de vinculación se les da la forma de curso de inducción organizacional o de bienvenida formal.

Por último esta es una buena oportunidad para reafirmar al nuevo empleado las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones y derechos que acompañan a su puesto, así como el tipo y contenido de la capacitación a la que tendrá derecho.

Integración al desarrollo

Debido a que durante el proceso de selección se ha obtenido un cuadro completo de habilidades y conocimientos de la persona, así como de sus aspiraciones y expectativas en relación con el puesto que acaba de ocupar, es importante explotar al máximo esa información en beneficio de la organización misma y de la persona.

Este es el mejor momento para iniciar, si así está definido en la compañía, el primer plan desarrollo, aun antes de esperar a comprobar si es la persona que se busca o que comience a dar lo frutos en su puesto actual. El desarrollo no solo implica promociones en la trayectoria actual, sino también facilitar los medios para que la persona defina su propio camino de crecimiento.

Interrelación con factores organizacionales

La atracción de personal se interrelaciona con otros factores organizacionales, como parte de un mismo sistema que en realidad no es posible fragmentar. En cuanto a la visión, la misión y la filosofía de la organización, es muy importante que desde la contratación se elija a las personas cuyos valores personales y su comportamiento en los empleos y en las organizaciones previas hayan sido lo más parecido posible a lo planteado en la propia institución en ocasiones se ha especulado acerca del factible que puede ser que una organización genere en sus integrantes ciertos valores por medio de un ambiente propicio, capacitación u otros medios. Sin embargo, en general resulta más sencillo contratar a personas afines a la cultura de la compañía, que tratar de provocar cambios tan profundos en muchas personas como puedan serlo las modificaciones en sus valores.

La vinculación entre el liderazgo y relación jefe-subordinado podemos encontrarla fundamentalmente en dos vertientes. La primera puede enunciarse mediante una pregunta simple: ¿para qué contratar a líderes?

Por lógica deducimos que es mejor contratar a personas que ya hayan desarrollado su capacidad de liderazgo ampliamente y que sean capaces de crear modelos tan avanzados como los que sustentan en el liderazgo rotativo entre los miembros de un equipo de trabajo la realidad en ocasiones caminan en otros sentido; cuando la organización no ha logrado desarrollar los mecanismos de participación que faculten a todos los empleados para decidir cuestiones trascendentes de la operación, es decir, mientras cada trabajador tenga que seguir dependiendo de los niveles altos de la organización para la toma de decisiones, la abundancia de líderes más que apoyar se convierte en obstáculo es mejor que cualquier compañía cuente con las personas más completas y preparadas que sea posible, pero siempre y cuando un sistema de trabajo este diseñado claramente para permitirles explotar su habilidades y ponerlas al servicio del grupo con el que colaboran .

La otra línea en las que se entrelazan la atracción del personal y el liderazgo es en la participación que deben tener los jefes directos en la selección de cada uno de sus colaboradores en algunas organizaciones se excluye de esta labor al jefe, lo cual no solo lo exime de un trabajo, sino de la responsabilidad total de poder trabajar de manera satisfactoria con cada una de las personas a su cargo. Por otra parte, no cabe esperar que cuando un jefe nuevo llega a su puesto y ya existe un equipo humano de trabajo conformado, él despida a todos para reasumir esta responsabilidad lo que procede, más bien, es que los papeles se inviertan y que en la suma del cargo del jefe desempeñe en esa situación el papel de candidato que debe ser aceptado por todos sus colaboradores.

En algunas de las visiones del liderazgo se presupone que la autoridad real puede ejercer un jefe es que le otorgan sus subordinados. Para tal reconocimiento es necesario que los convenza de su habilidad para ser líder del grupo fuera de esta circunstancia en particular, el jefe invariablemente es quien debe elegir a

cada colaborador, para así responsabilizarse de su desarrollo y su buen desempeño.

En el aspecto de formación de equipos, cada contratación implica el inicio de la labor de información de equipos de trabajo en algunos medios empresariales se dice que una compañía nadie es indispensable, aunque todos sean necesarios a ese comentario habría que agregar que todos son insustituibles.

Desde este momento es importante brindar al candidato la mayor cantidad de información posible acerca de los problemas que deberá solucionar desde su nueva posición.

Creatividad

Es necesario ser honesto en cuanto al grado real de creatividad que espera el puesto para el que se contrata por temor a perder a un buen candidato, algunos seleccionadores suelen prometer a los candidatos de un puesto, de un campo de acción mayor del que en realidad tendrán en sus áreas de trabajo. A través del tiempo estas promesas sin cumplir generaran frustración y desencanto, llegando a convertirse en verdaderas causas de rotación personal.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar quienes son las personas responsables a las que hay que dirigirse como personal de nuevo ingreso.

- En un hotel, para ocupar el puesto de recepción.
- En un almacén de ropa, para ocupar el puesto de agente de ventas.
- En una escuela, para ocupar el puesto de docente.

5.17 PROCESO DE INDUCCIÓN

Un buen programa de Administración que establezca un sistema de selección de personal que daría inconcluso si se descuida la importancia que implica la

recepción del personal de nuevo ingreso, a la información que proporciona y el progreso que se espera de él en el trabajo

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización.

La organización consiste primordialmente en situar a las personas en los puestos apropiados.

Elementos fundamentales de un programa de inducción.

- Contrato de trabajo. Después de haber llegado a un acuerdo de una negociación, éste se pondrá por escrito y se firma por los representantes de ambas partes.
- Registro. El número y diseño de los registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Es llamado también como expediente u hoja de trabajo.
- Bienvenida. Uno de los aspectos del proceso de inducción tienen lugar el primer día de trabajo, por esta razón está considerado el de mayor importancia. Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación deberán estar encaminados hacia una actitud cordial. Cuando un empleado entra a trabajar, su superior debe darle su sincera bienvenida.

En el caso de que la empresa cuente con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, se les entrega y se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones. Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo.

- Actividades. Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo. Se les explica el contenido del manual de bienvenida. Se realizan actividades de retroalimentación; se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte de personal

correspondiente. Se entrevista con el jefe de sección correspondiente quien realizará y dará las últimas indicaciones.

- Reglamento interno de trabajo. Instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

La Ley Federal del Trabajo define al *reglamento interior* como “El conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.⁹⁰

Mientras que el artículo 423 de la misma Ley establece las materias que debe contener dicho reglamento, tales como: horas de entrada, salida, tiempos destinados para la comida y periodos de reposo durante la jornada, lugar y momento en que deben comenzar las jornadas de trabajo, días y horas para hacer las limpiezas del establecimiento, maquinarias y equipo, días y lugares de pago, normas para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios, permisos y licencias.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar ¿qué información se le debe de proporcionarse al personal de nuevo ingreso?

Investigue el propósito y contenido de un manual de bienvenida.

Investigue el propósito y contenido de un reglamento interno de trabajo.

⁹⁰ Artículo 422, Ley Federal del Trabajo.

5.18 ¿QUÉ HACER CON LOS NO ELEGIDOS?

Siempre existirán personas que no sean las idóneas para nuestra institución, en un momento determinado. Al respecto, pueden presentarse tres situaciones:

1. Que la persona no represente ningún interés en nuestra organización ni en el momento presente ni en el futuro.
2. Que en el momento actual no exista ningún vacante para la persona, pero que en el caso de que existiera nos interesaría su contratación.
3. Que no exista ninguna vacante para esa persona en nuestra organización, pero que detectamos que es un empleado excelente que puede enriquecer sin duda a cualquier organización donde colabore.

En todos los casos conviene agradecer personalmente a cada uno de los candidatos el tiempo, la dedicación y el interés que haya mostrado en participar en el concurso de la selección, aunque este proceso muy frecuentemente se omite, debido al tiempo. Con frecuencia, conviene comunicarse con ellos por teléfono o enviarles una carta a su domicilio por este motivo. El rechazo de una oportunidad de empleo siempre afecta la autoestima de cualquier candidato en unos casos más que en otro; por ello, se debe ser cuidadoso con las palabras que se usan a fin no de crear una falsa expectativa, pero tampoco para hacer más dolorosa a una falta de aceptación del candidato

En el segundo de los casos mencionados anteriormente, es importante mantener una cartera de candidatos a la cual podamos recurrir en el futuro y rescatar de ahí a los que consideremos buenos de entre ellos, muchas empresas suelen guardar los expedientes de los candidatos por un período de seis meses, de tal manera que si dentro de ese período la empresa solicita personal da preferencia al banco de expedientes de los candidatos con que ya cuenta. En cuanto al tercer caso, podemos asumir cómo parte de nuestra ética profesional ayudar dentro de nuestras posibilidades a tales candidatos a encontrar un empleo, con el fin de que aporten todo lo que puedan, aun que sea en otra compañía, finalmente, esto es un beneficio para nuestra sociedad.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar con dos organizaciones de la comunidad que ocurre con los documentos de las personas que no han sido seleccionadas para ocupar un puesto dentro de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LO SIGUIENTE.

1. Menciona por qué la atracción de personal es un subproceso del proceso de desarrollo del personal.
2. ¿Por qué es importante para la organización resulte atractiva a los ojos de los posibles candidatos?
3. Explica con tus propias palabras en qué consiste cada uno de los siguientes ciclos de trabajo.
 - Requisición de personal.
 - Perfil del puesto
 - Integración al desarrollo

II. COMPLEMENTA LOS ESPACIOS CON LA RESPUESTA CORRECTA.

4. _____ ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.
5. _____ está actividad librará a la compañía de fuertes multas, de problemas en las inspecciones y de cargas de trabajo mayores.

RESPUESTAS

1. Por que las personas llegan a la puerta de la organización, por lo que esta representa (oportunidades de desarrollo profesional, personal, económico, intelectual), el reconocimiento a las aportaciones, los logros los esfuerzos y méritos de dichas personas y la actitud hacia los retos y novedades que suelen ser gratificantes.

2. Porque eso da un índice de que todo candidato a ocupar un puesto dentro de la organización cuenta con las habilidades y aptitudes requeridas para el puesto y que además conoce del prestigio de la organización.
3.
 - ✓ Requisición de personal. Es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento, dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta.
 - ✓ Perfil del puesto. Son documentos realizados con anterioridad a la requisición de personal, en donde se establecen las características, habilidades, aptitudes que la persona debe tener para desempeñar el puesto y las condiciones de trabajo bajo las cuales se habrá de operar.
 - ✓ Integración al desarrollo. No solo implica las promociones en la trayectoria laboral, sino que también se encarga de facilitar los medios para que las personas definan su propio camino de crecimiento, este plan se desarrolla por medio de la información obtenida, esto ayudara al logro de los objetivos organizacionales.
4. Contrato laboral.
5. Alta ante las autoridades.

UNIDAD 6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

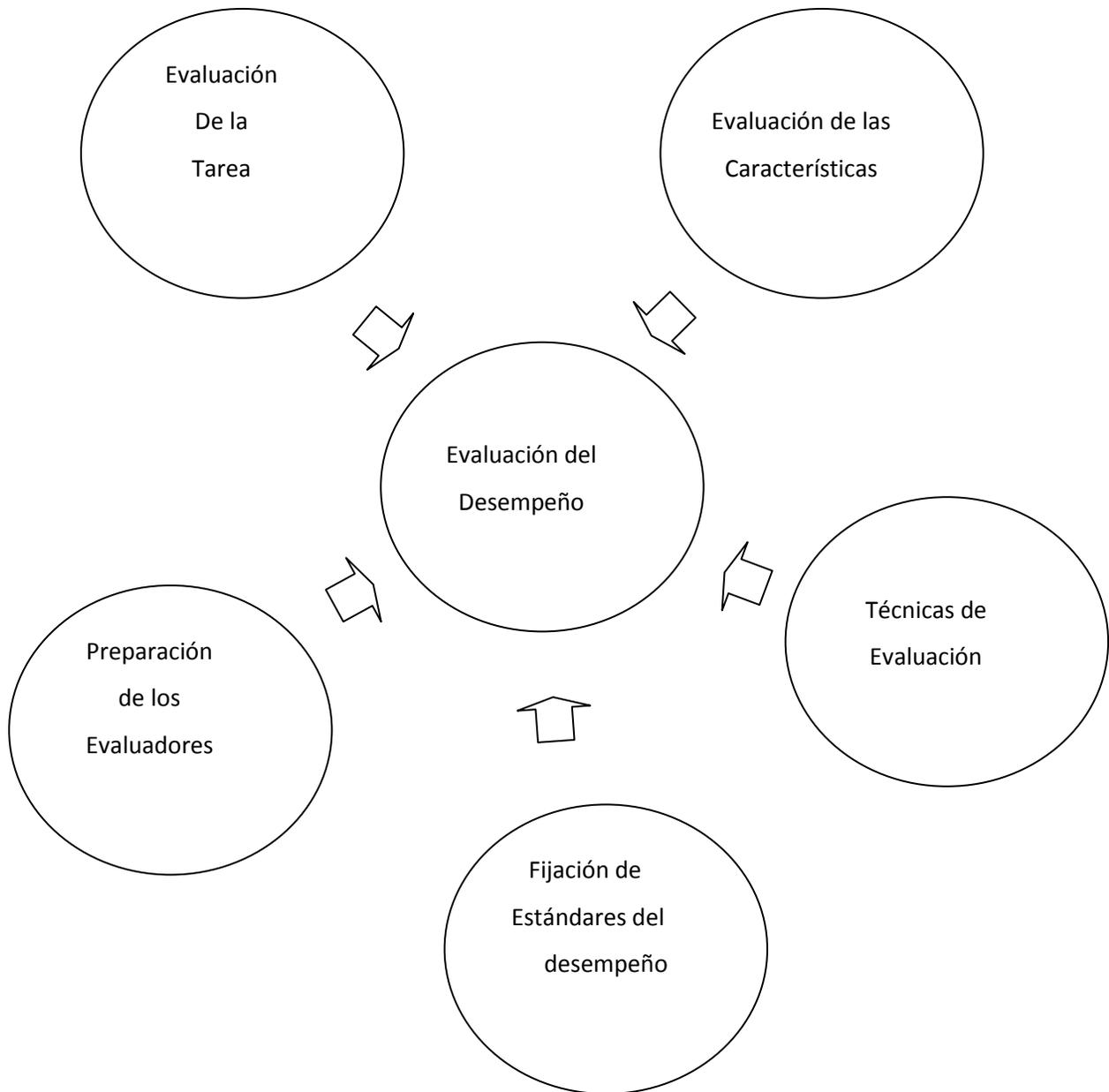
OBJETIVO

El estudiante analizará los objetivos y la importancia de la evaluación de desempeño del personal, conocerá las características y las diferentes técnicas de evaluación para el establecimiento de políticas que conlleven al crecimiento del mismo y de la organización.

TEMARIO

- 6.1 EVALUACIÓN DE LA TAREA.
- 6.2 EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS.
- 6.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.
- 6.4 FIJACIÓN DE ESTANDARES DEL DESEMPEÑO.
- 6.5 PREPARACIÓN DE LOS EVALUADORES.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En la presente unidad se abarcan temas que constituyen las herramientas básica para toda aquella persona responsable del departamento de personal, dentro de los objetivos que estas herramientas persiguen se encuentran la identificación de los problemas de supervisión de personal, la falta de integración del personal a la empresa, la falta de motivación, etc.

Para llevar a cabo una evaluación de personal, o de la tarea, se utilizan técnicas, que variarán de acuerdo a las necesidades que cada organización, sin pasar por alto que cualquiera de los métodos que se utilice debe de poseer validez, objetividad y confiabilidad.

6.1 EVALUACIÓN DE LA TAREA

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.”⁹¹

El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto.

6.2 EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad, las que abordaremos de manera detallada a continuación.

Objetividad

Esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.

⁹¹ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

Para algunos tipos de puestos esto resulta más fácil que para otros. Mientras que un obrero puede encontrarla en base a la opinión de un gerente que puede guiarse por una simpatía o antipatía de por medio.

Validez

Se trata de retratar, lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas pero no válidas.

Confiabilidad

Este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar con cinco empresas de la localidad cuales son las actitudes que comúnmente se observan entre los trabajadores, y la manera que dichas actitudes se reflejan en la productividad de los mismos.

6.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. La evaluación del desempeño se enfoca a determinados objetivos fijados y apoyados con una política de aplicación del personal. Es así como estas políticas varían de acuerdo con la organización.

Es comprensible que cada organización desarrolle un sistema específico, conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, como.

- Evaluación del desempeño de personal ejecutivo.
- Evaluación del desempeño de personal, a nivel de supervisión.
- Evaluación del desempeño de personal a nivel operativo.

Cada sistema de evaluación, atiende determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

La mayoría de los métodos para evaluar el desempeño son un intento directo para minimizar algún problema particular localizado entre otros planteamientos. Sin embargo ningún método es perfecto, cada uno presenta sus ventajas y desventajas, y relativamente adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones.

Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño, como estructurara cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, así como a las características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método.

Clasificación de la evaluación del desempeño.

Podemos agruparlo de dos diferentes maneras:

a) Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado.

- Escala de clasificación.
- Escalas de calificación basadas en la conducta.
- Listas de verificación.
- Método de elección forzada.
- Métodos de incidentes críticos.
- Métodos de investigación de campo.
- Método de evaluación de grupo

b) Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro.

- Método de autoevaluaciones.
- Administración por Objetivos (APO)
- Método de centro de evaluación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar en dos empresas de la comunidad las técnicas de evaluación del desempeño que aplican.

6.4 FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO

Este índice es empleado más frecuentemente, sin embargo, presenta algunos problemas. Frecuentemente se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo. Aquí la dificultad estriba en determinar el tiempo necesario para producir. Se debe tener mucho cuidado en la calidad y en que las condiciones de trabajo sean las mismas para todos los trabajadores.

ACTIVIDADES APRENDIZAJE

Investigar en dos empresas de la región los estándares del desempeño que aplican para el logro de los objetivos organizacionales.

6.5 PREPARACIÓN DE LOS EVALUADORES

La responsabilidad del proceso del desempeño, es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas:

- a) En algunas organizaciones, existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, en tal caso, es atribuida a la función de personal, porque los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. Siendo el departamento de personal el que proyecta, aplica y posteriormente, hace el seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- b) En otras organizaciones esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño, en la que participen evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa.

Una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos, pertenecientes a diversos departamentos. La evaluación en este

caso es colectiva y cada miembro tiene participación y responsabilidad en los juicios.

La comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables participarán en toda evaluación y su papel será el mantener el equilibrio de los juicios, de atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la dirección superior, si es posible, el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión, el responsable de la función de personal, de ser posible el responsable del área de sistemas y procedimientos y organización y métodos.

Los miembros transitorios que participan exclusivamente de las evaluaciones, de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su calificación.

- c) En otros casos, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en el empleado de cada área, con algún control de parte del supervisor directo.

AUTOEVALUACIÓN

I. RELACIONA LA PREGUNTA CON EL PARENTÉSIS QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA CORRECTA.

() Evaluación del desempeño.	01.Comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos, pertenecientes a diversos departamentos.
() Confiabilidad	02.Este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen.
() Comisión colectiva	03.Método utilizado con mayor frecuencia, expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas.
() Fijación de estándares del desempeño.	04.Se elabora a partir de programas formales basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el largo.
() Objetividad.	05.Esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.

RESPUESTAS

1. 03
2. 02
3. 01
4. 04
5. 05

UNIDAD 7

MERCADO DE TRABAJO

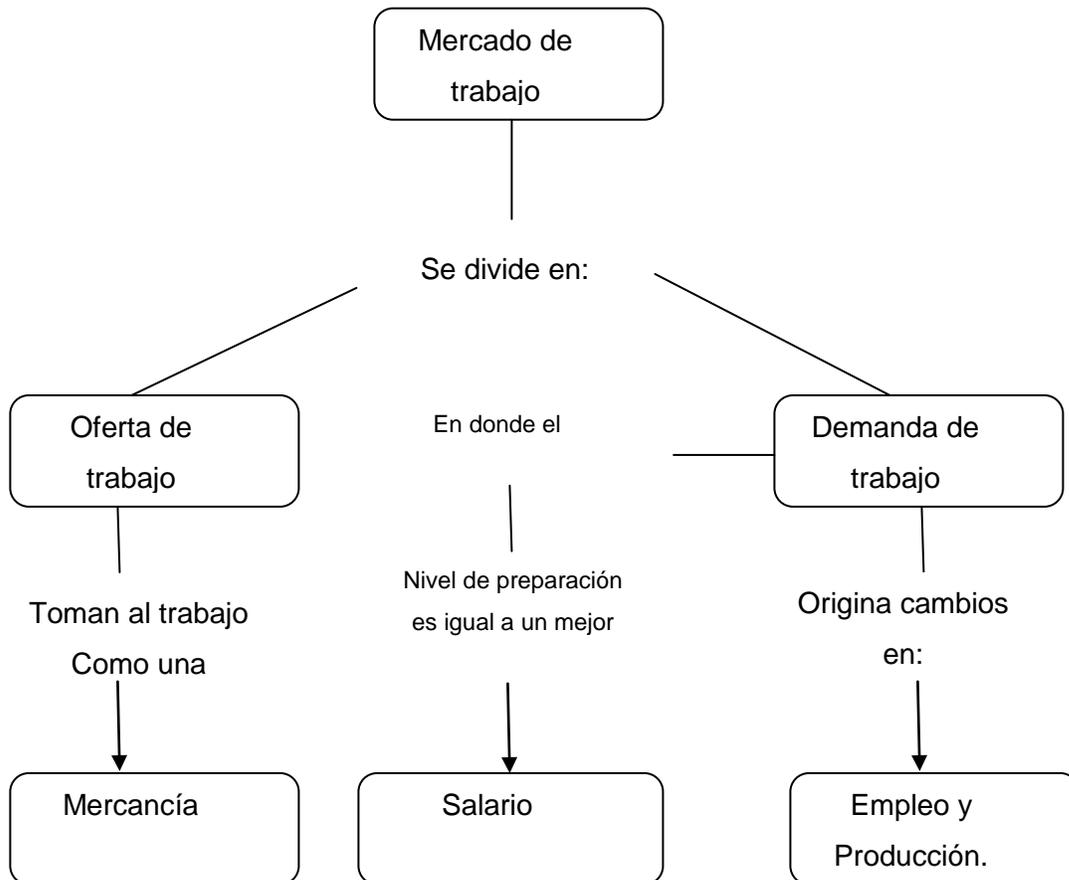
OBJETIVO

El estudiante analizará la oferta y la demanda de trabajo, y la manera en que influye en el establecimiento de los salarios.

TEMARIO

- 7.1 FORMULACIÓN DEL EMPLEO A NIVEL REGIONAL.
- 7.2 MARCO CONCEPTUAL DEL MERCADO DE TRABAJO.
- 7.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO.
- 7.4 UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MÁS ADECUADOS.
- 7.5 ESTRUCTURA PROFESIONAL Y EDUCACIÓN.
- 7.6 IMPLICACIONES DEL MERCADO DE TRABAJO EN LOS PROGRAMAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El mercado de trabajo, es la clave que vincula la demanda agregada, la inflación y el nivel de producción de una nación. Es en este mercado donde la mayoría de los expertos han buscado la solución al problema: de por qué las alteraciones en el nivel de la demanda agregada, originan cambios en el empleo y en la producción más que en los precios y en los salarios. Precios y salarios parecen ser relativamente inflexibles e insensibles al nivel de la demanda agregada, al menos a corto plazo.

7.1 FORMULACIÓN DEL EMPLEO A NIVEL REGIONAL.

No todas las áreas geográficas de nuestro país, demuestran las mismas necesidades de contar profesionales.

Los estudios regionales de trabajo se insertan en dos áreas de problemas:

- a) En el marco de análisis económico y social. Dentro del ámbito teórico del análisis que articula alrededor de la dimensión de los fenómenos económicos y sociales.
- b) En el marco teórico del análisis del empleo. Que entre sus variadas dimensiones debe incorporar los efectos recíprocos de los fenómenos que se dan a escala regional.⁹²

La manera como se llevan a cabo las diferentes actividades económicas, con los diferentes niveles de desarrollo tecnológico, revela la situación del desarrollo de cada región, puesto que se pueden hacer comentarios u opiniones acerca de tal o cual Estado del país tiene mayor adelanto económico, tecnológico, cultural, político, y por su puesto educativo, pero también es importante mencionar que se analiza el índice de empleo a nivel regional.

Las diferentes formas de articulación económica son causadas por un proceso de articulación de riqueza que moviliza y localiza recursos entre diferentes tipos de actividad, según procesos de transferencias intersectoriales de recursos, traduciéndose en concentraciones de la capacidad de producción y de la capacidad de generar ingresos y empleo.

La transferencia de recursos que mantienen la expansión de algunas actividades y restringen el crecimiento de otras, son parte de la racionalidad general de operación del sistema económico: por tanto, la formación de capital y la distribución del ingreso, deben ser analizados en cada campo de actividad.

“Estas transferencias de recursos, se inscriben en el marco de un proceso de producción y distribución de riqueza; en el no se pueden individualizar los aspectos del comportamiento de cada sector, que corresponden a la solución de

⁹² RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. 5ta. EDIC. 2000. EDIT. ECAFSa, PÁG. 94.

sus problemas de renovación de técnicas, a sus interrelaciones con los demás sectores y a las diferencias entre su renovación de técnicas y las que tiene lugar en los demás sectores.”⁹³

Por la manera en que se inscriben en este marco general de producción y distribución, estas transferencias expresan, además, a una competencia entre los sectores y, por extensión, entre los segmentos más dinámicos de cada sector, por los recursos disponibles para transferencia.

En economías en proceso de desarrollo, existen casos en que las grandes líneas de las transferencias de recursos, son coincidentes con una tendencia general a la modernización, inducida por ciertas formas bien definidas de competencia.

Esta modernización ha sido un proceso desigual, fundado en complejas relaciones al exterior, que ha afectado los diversos ámbitos de la actividad económica, tanto en la producción, como en el consumo y, siguiendo una variedad de formas de organización y de formas específicas de imperfección de la competencia, la modernización ha sido la manifestación exterior de cambios en los mecanismos de asignación de recursos y de sustitución de procesos en cada campo de actividad.

Reforzar los sectores que absorben mayores montos de inversión en su expansión por ejemplo: la industria petroquímica y la automotriz), ha llevado a las economías nacionales a un tipo de evolución específica, según el cual las transferencias intersectoriales de riquezas dan origen a un modelo de concentración económica territorial, coincidente con la ubicación geográfica de los sectores favorecidos por ese proceso.

Tal proceso actúa de manera recíproca sobre la estructura de la economía nacional, configurando la forma específica en que el desarrollo de las estructuras económica, social regional, inciden sobre la evolución de producción y sobre la generación de empleo. Al instituirse las formas de cómo puede evolucionar la creación de empleo, que resulta de combinaciones de actividades en un sector

⁹³ Pedro Fernando, En Proyecto: Desarrollo Regional y Urbano de México, EDIT. INET, MÉXICO, p. 11.

entre varios sectores, los rasgos generales del desarrollo económico regional en su conjunto se configuran como elementos que deben ser considerados en el análisis de la perspectiva de generación de empleo en cada actividad en particular.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigue en internet las diferentes necesidades profesionales, de por lo menos cuatro regiones del país.

Realice un análisis en el cual exponga el ¿por qué? de dicho requerimiento profesional.

7.2 MARCO CONCEPTUAL DEL MERCADO DE TRABAJO

Los mercados de trabajo, dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel de vital importancia. Desde este punto de vista, los recursos humanos destinados a la producción de los diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad son considerados como una mercancía más, aunque con ciertas características distintivas, y expuestas a las fuerzas económicas y sociales propias de nuestro país.

El efecto de tales fuerzas trasciende al ámbito de la administración de recursos humanos, en la medida en que afecta los niveles de salarios y, ligado a otros fenómenos sociales, actúa sobre los índices ocupacionales y la movilidad de los individuos; todo esto debe ser del conocimiento del administrador de personal, cuyo objetivo consiste en: “lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, sujeto a restricciones citadas”.

Con lo cual se establece una mutua dependencia entre los entes sociales que necesitan de fuerza de trabajo para conseguir sus objetivos, y por ello están dispuestas a adquirirla a cambio de dinero; en tanto que los trabajadores requieren de ese recurso para satisfacer sus necesidades (biológicas, psicológicas y sociales), y para lograrlo acceden a cambiar los recursos que poseen por dinero.

Así, en el momento en que estos dos entes existen (personas y organismos sociales) y están de acuerdo en intercambiar el dinero por el esfuerzo, se genera

surge el denominado “mercado de trabajo”, el cual queda supeditado, hasta cierto punto, por las leyes de la oferta y la demanda.

En este sentido, es de gran importancia para el desarrollo de tales personalidades el tipo de ocupación a la que se dedican. Si la ocupación o la profesión le permite obtener un empleo adecuado a sus aptitudes e intereses y, además bien remunerados, le está proporcionando a la vez posibilidades de superación, tanto en lo económico como en lo personal, al hacer sentir la satisfacción de su realización.

La ocupación es la influencia más dominante en la vida de una persona; es un índice de su estilo de vida, de su educación, de la gente con quien se relaciona, etc.

Antes de la existencia de los sindicatos y de las regulaciones gubernamentales de salarios, los trabajadores generalmente fueron contratados al nivel más bajo posible. Los salarios dependían regularmente de los factores de la oferta y la demanda de trabajo. Hoy en día el pago de ciertos trabajos, sigue siendo determinado por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Sin embargo, las leyes y el poder de negociación del sindicato, con frecuencia son los principales elementos que determinan los niveles de salario.

Definición de mercado de trabajo

Todo organismo social como sistema abierto que es interactúa con otros sistemas dentro del medio ambiente. De dicho ambiente, la empresa recibe información necesaria para la toma de decisiones. “La entrada de recursos humanos calificados y no calificados: restricciones impuestas por el medio ambiente (legislación laboral, seguridad social, impuestos, etc.) y, en este medio ambiente, la organización coloca los productos o salidas provenientes de sus operaciones”.⁹⁴

“De todos estos aspectos del medio ambiente, nos interesa el hecho de que los recursos humanos entren y salgan de la organización, generando una dinámica particular, el mercado de trabajo”.⁹⁵

⁹⁴<http://docentes.uni.edu.ni/fec/Julio.Canales/Expediente%20de%20Asignatura%20de%20Principios%20de%20Administracion%202008/Recursos%20Humanos/Personal/MERCADO%20DE%20TRABAJO.pdf>

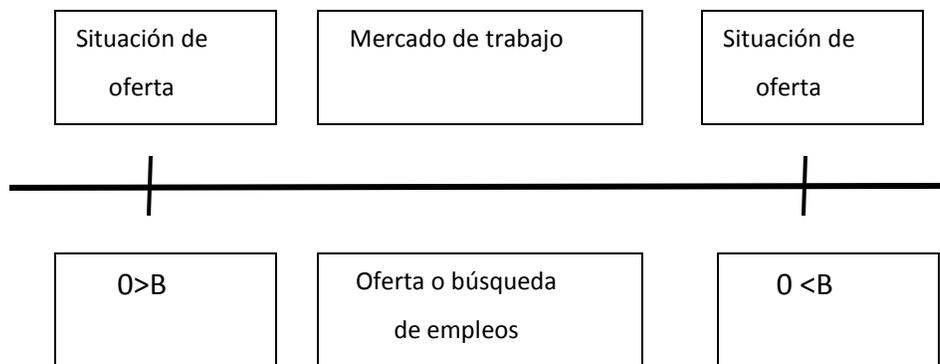
⁹⁵ *Ibidem.*

- Franco Díaz sostiene que el mercado de trabajo es un “Conjunto de gente quienes ofrecen su trabajo y de quienes demandan éste y que influyen sobre la formación de los sueldos y salarios”.⁹⁶
- Chiavenato, por su parte, menciona que “El área geográfica o territorio donde existen grupos de individuos, más o menos organizados, que buscan y ofrecen bienes y servicios y establecen precios”.⁹⁷

El mercado de trabajo se encuentra compuesto por:

- “Las ofertas de trabajo que ofrecen las empresas públicas o privadas en determinada época y en determinado lugar”.⁹⁸
- “Las empresas con sus oportunidades de empleo.”⁹⁹

Las situaciones del mercado de trabajo



Rodríguez, Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal* p. 100.

A continuación se ejemplifican las tres situaciones de mercado de trabajo, como puntos de referencia:

⁹⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*, p. 99.

⁹⁷ *Idem.*

⁹⁸ <http://docentes.uni.edu.ni/fec/Julio.Canales/Expediente%20de%20Asignatura%20de%20Principios%20de%20Administracion%202008/Recursos%20Humanos/Personal/MERCADO%20DE%20TRABAJO.pdf>

⁹⁹ *Ibidem.*

1. “Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleo, es decir, hay más ofertas que empleos por parte de las organizaciones que candidatos a ocuparlos”.¹⁰⁰
2. “Oferta equivalente a la demanda. Cuando existe una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el número de candidatos.”¹⁰¹
3. “Oferta menor que la demanda. Situación de disponibilidad de candidatos; es decir, hay más candidatos buscando empleos que puestos vacantes en las organizaciones”.¹⁰²

7.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO.

Cada una de las características del mercado de trabajo, le proporciona condiciones de actuación de la manera más conveniente, es decir, cada característica goza de “libertad para actuar”.

“La suma de estas diferentes voluntades, diferentes necesidades y de diferentes aspiraciones, hacen que el mercado de trabajo se torne complejo y, como consecuencia, en algún momento determinado se presente una decidida influencia de la oferta sobre la demanda o viceversa, dando como resultado final diferentes rasgos de sueldos y salarios de la fuerza de trabajo”.¹⁰³

El quehacer organizado, sobre los principios de organización, para atender y cubrir sus complejas necesidades; realizan el pago de sueldos y salarios por el esfuerzo (físico o mental) realizado, y la producción de bienes y servicios a través de los recursos humanos.

Ese trabajo o esfuerzo que el hombre lleva a cabo en beneficio de toda la sociedad ha de ser retribuido por ésta, no sólo con la representación exacta de lo que su trabajo haya producido como esfuerzo individual, sino con la plusvalía que se derive por ser una pieza dentro de una organización.

¹⁰⁰ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, p. 100.

¹⁰¹ *Loc cit.*

¹⁰² *Loc cit.*

¹⁰³ *Idem.*

“La situación y el significado del mercado de trabajo en una sociedad es carácter principal. Éste puede reconocerse pensando que es el sitio donde se concurren la oferta y la demanda de recursos humanos necesarios y la habilidad para poner en operación diferentes sistemas productivos”.¹⁰⁴

“En la oferta de trabajo hay un factor básico llamado fuerza de trabajo, es decir, el individualismo. Este factor procede directamente de la sociedad, población, a través de la natalidad.”¹⁰⁵

“Considerando al mercado de trabajo, como un elemento central de una sociedad dada, deben considerarse las características siguientes:”¹⁰⁶

- “El mercado de trabajo ofrece retribuciones monetarias no sólo por servicios económicos, sino también por las que no los son”.¹⁰⁷
- “Dicho mercado de trabajo no sólo ofrece retribuciones monetarias, sino también sociales (poder, prestigio social, responsabilidad, etc.).”¹⁰⁸
- “El mercado de trabajo es tan rígido y tan arbitrario como lo es la misma sociedad”.¹⁰⁹

7.4 UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MÁS ADECUADOS.

“A las organizaciones modernas o administrativas, no les interesa para sus actividades “cualquier persona”, sino aquellas que pueda ofrecer mayor habilidad y experiencia. La especificación del puesto permite conocer las particularidades que debe reunir una persona que se encoge”.¹¹⁰

“Dentro de las políticas de personal, deben indicarse los requisitos que se fijan para la selección de personal, tanto mínimos como máximos.”¹¹¹

“Los requisitos de personal pueden satisfacerse considerando dos aspectos de procedencia.

¹⁰⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*.

¹⁰⁵ Santiago Zorrilla Arena, *Aspectos socioeconómicos de la problemática en México*, p. 92.

¹⁰⁶ *Op.cit.*, p. 92.

¹⁰⁷ *Loc cit.*

¹⁰⁸ *Loc cit.*

¹⁰⁹ *Loc cit.*

¹¹⁰ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*.

¹¹¹ *Ibidem*.

- Recursos internos. Son aquellos que se encuentran dentro de la propia organización.”¹¹²

- “Recursos externos. Son aquellos que se localizan fuera de la organización.

Estos dos requerimientos conforman lo que se denomina “mercado de trabajo. Dentro del mismo es preciso considerar procedencia, que son las siguientes:”¹¹³

- “La fuerza de trabajo disponible.
- Los centros de formación.
- El personal de otras organizaciones”.¹¹⁴

“El denominado mercado de trabajo puede ser, en todo momento y para determinada clasificación ocupacional, “escaso o abundante”. Cuando el recurso humano es escaso, se recurre a una o varias zonas, incluso se ha observado la fuerza de trabajo extranjera”.¹¹⁵

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar mediante la observación en dos empresas cuantas personas en verdad cumplen con el principio “El hombre adecuado para el puesto adecuado”

7.5 ESTRUCTURA PROFESIONAL Y EDUCACIÓN.

Es común que los tratados de orientación profesional se preocupen por los problemas de una futura profesión y empleo de una persona, y no por un grupo socioeconómico, y la estructura ocupacional del presente de le da como un derecho.

¹¹²<http://docentes.uni.edu.ni/fec/Julio.Canales/Expediente%20de%20Asignatura%20de%20Principios%20de%20Administracion%202008/Recursos%20Humanos/Personal/MERCADO%20DE%20TRABAJO.pdf>

¹¹³<http://docentes.uni.edu.ni/fec/Julio.Canales/Expediente%20de%20Asignatura%20de%20Principios%20de%20Administracion%202008/Recursos%20Humanos/Personal/MERCADO%20DE%20TRABAJO.pdf>

¹¹⁴ *Ibidem.*

¹¹⁵ *Ibidem.*

Se presenta atención específica al apoyo que puede darse a una persona en su lucha individual dentro de dicha estructura. Pero son pocos los educadores que se han preocupado por los “efectos” o “consecuencias” que la orientación vocacional, estrictamente individual, puede tener sobre la estructura profesional de un país.

Las preguntas que puede hacerse un educador, pueden estar relacionadas con la escala de ocupaciones:

- ¿En qué sentido puede considerarse ordenadas jerárquicamente las profesiones?
- ¿Por qué las mejores profesiones son las que emplean el mejor porcentaje de la población activa?
- ¿qué determina las oportunidades de promoción de uno a otro nivel ocupacional?
- ¿Debe promover el sistema educativo el progreso en la escala de ocupaciones?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la mayor atracción hacia unas profesiones que hacia otras?

Ya que las remuneraciones son un factor determinante:

- ¿qué fuerzas son las que determinan los niveles típicos de ganancia para las distintas clases de ocupaciones?
- ¿Cuáles son las características de las ocupaciones que dan prestigio?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de satisfacción en el empleo?
- ¿Cómo están repartidas entre los distintos tipos de ocupaciones?

También debe de ser preocupación del educador, estudiar las barreras, impedimentos y obstáculos que enfrentan las personas para el ingreso y la preparación en una profesión, por ejemplo: una barrera puede ser el nivel de aptitudes o capacidad exigida para el trabajo; falta de oportunidad para desarrollar una aptitud adecuada, pero con insuficientes positivos del ambiente social, las establecidas por prejuicios sociales, por ejemplo: considerar a la mujer con menor

capacidad para ciertas profesiones; los prejuicios religiosos; los prejuicios sociales.

En un sistema económico determinado, coexisten formas diversas de utilización de la mano de obra, correspondientes a organizaciones particulares de la producción. En sectores y regiones precisas, se produce predominantemente con trabajo asalariado, en otros no. Ciertas formas de trabajo asalariado ponen énfasis sobre la división funcional de las ocupaciones, es decir, sobre las habilidades del trabajador; otras enfatizan el tiempo que desgasta quien opera las máquinas automáticas y semiautomáticas.

La consideración de la variable tiempo trabajado, con relación a los ingresos y los salarios mínimos legales permite aprender dos factores del empleo: cantidad de trabajo y remuneración, sin pasar por la productividad ni enfrentar al ámbito de los servicios.

La PEA (Población Económicamente Activa), se divide en dos categorías: los asalariados y los no asalariados. Los primeros constituyen la oferta de trabajo realizado a precios corrientes. Es preciso subdividir a los segundos en: a) en un sector potencialmente asalariado cuyos ingresos son iguales o inferiores a determinado umbral (siendo salario legal o el elegido) y que se considera como oferta realizada fuera del mercado, y b) un sector con ingresos superiores al umbral escogido, que se define como la PEA que no ofrece su fuerza de trabajo en el mercado.

Para todas estas categorías se considera el número de meses que trabajaron en el año, siendo este dato irrelevante para la PEA que no se presenta en el mercado.

Si bien, México ha experimentado altos índices de crecimiento, logrando avances significativos en su industrialización, permanecen indicadores de subdesarrollo que lo sitúa en una etapa intermedia de evolución económica y social.

El ingreso medio por habitantes es aproximadamente la sexta parte del que se registra en los países avanzados.

- La PEA, representa 34 por ciento de la total, la participación de la mujer en el trabajo es de 17 por ciento.
- Más de la mitad de la población se dedica actividades primarias, generando el 17 por ciento del ingreso nacional.
- Existe una fuerte concentración del ingreso: el 65 por ciento de las familias percibe apenas el 25 por ciento del ingreso familiar total.

¿Qué es una ocupación? “Es un conjunto específico de tareas diferenciadas que pueden realizarse en distintos establecimientos y que pueden dar lugar al empleo de una o más personas”.

Existen diversas maneras de clasificar las ocupaciones. Una de las maneras tradicionales es la clasificación según el tipo de actividad económica que representa, por ejemplo: las ocupaciones de agricultura, minería, construcción, comercio, administración, enseñanza, salud, etc. A ésta se le suele llamar “clasificación horizontal” y refleja las principales especializaciones tecnológicas de la época moderna.

Otra clasificación ocupacional que se puede usar en los censos de la población de los distintos países, suele ser una adaptación de la “clasificación internacional de ocupaciones”.

Código	Categoría
0	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales y técnicos.
1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes, administradores y funcionarios de nivel directivo.
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados de oficina.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores.
5	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores, ganaderos, pescadores, madereros.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Mineros, canteros y afines. • Conductores de medios de transporte.

8	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanos y obreros. • Otros artesanos y operarios. • Trabajadores de servicios personales.
9	

7.6 IMPLICACIONES DEL MERCADO DE TRABAJO EN LOS PROGRAMAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL.

El lugar (mercado de trabajo), en el que se recluten los candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, será diferente, uno para cada organización y dos según las mismas necesidades que el puesto vacío requiera, así también influirá el sueldo.

En muchas ocasiones el solo hecho de tener que cambiar de domicilio, forma en los individuos cierta resistencia, lo que los deja fuera del mercado de trabajo, de igual manera si el individuo y las características, aptitudes y habilidades que posee lo hacen el candidato idóneo la empresa suele ofrecer una atractiva compensación y su apoyo en los gastos de traslado.

Por tanto, las principales tendencias en la oferta de demanda de trabajadores interesan a los especialistas en administración de personal, porque indican tanto oportunidades únicas como problemas potenciales. Es necesaria una evaluación del impacto general de los cambios recientes, para señalar los programas para la solución de los problemas que se anticipan:

1. El aumento en el tamaño absoluto y en la participación de la fuerza de mano de obra, puede esperar que continúe durante algunos años, conduciendo a un aumento en la competición por puestos entre empleados de nuevo ingreso. A fin de prepararse mejor para esta competencia de empleo, muchos de los que ingresan estarán mejor educados que antes. A menos que exista un aumento de importancia en la demanda de estos empleados mejor preparados, habrá menos oportunidades de promoción

para los empleados que en el pasado, puesto que un mayor número de personas en el grupo de edades está pasando por la organización.

2. La proporción mayor de mujeres, que están participando en la fuerza de trabajo, crea oportunidades en la selección del personal, debido a la expansión de la oferta de mano de obra.
3. La participación en la fuerza de trabajo, no requiere necesariamente que el individuo esté interesado en trabajar el tiempo completo estándar.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigúe el índice de PEA y PEI de su localidad.

Investigar ¿Qué Estado de la República Mexicana cuenta con el mayor índice de PEI? Y mencione ¿cuáles son los principales motivos de dicho fenómeno?

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. Mencione como define Chiavenato al mercado de trabajo.
2. ¿Qué sucede, cuándo la oferta es mayor que la demanda?
3. ¿Cómo explica la situación en que la demanda es mayor que la oferta?
4. Enumere tres características del mercado de trabajo.
5. Defina plusvalía.
6. Explique la división de la PEA.
7. ¿Qué es una ocupación?
8. ¿Cuáles serían para usted las principales barreras, impedimentos y obstáculos que enfrentan las personas para el ingreso y la preparación en una profesión?
9. ¿Cuál es su opinión de la mujer en el campo laboral?

RESPUESTAS

1. Chiavenato define al mercado de trabajo como, el área geográfica o territorio donde existen grupos de individuos, más o menos organizados, que buscan y ofrecen bienes y servicios y establecen precios.
2. Situación de disponibilidad de empleo, es decir, hay más ofertas que empleos por parte de las organizaciones que candidatos a ocuparlos.
3. Se da una situación de disponibilidad de candidatos; es decir, hay más candidatos buscando empleos que puestos vacantes en las organizaciones.
4.
 - ✓ El mercado de trabajo ofrece retribuciones monetarias no sólo por servicios económicos, sino también por las que no los son.

- ✓ Dicho mercado de trabajo no sólo ofrece retribuciones monetarias, sino también sociales (poder, prestigio social, responsabilidad, etc.).
 - ✓ El mercado de trabajo es tan rígido y tan arbitrario como lo es la misma sociedad.
5. La plusvalía se refiere a la parte de trabajo que se apropia el capitalista por el solo hecho de ser el dueño de los medios de producción, de tal manera que para él constituye una ganancia.
 6. La PEA se divide en dos categorías: los asalariados y los no asalariados. Los primeros constituyen la oferta de trabajo realizado a precios corrientes. Es preciso subdividir a los segundos en: a) en un sector potencialmente asalariado cuyos ingresos son iguales o inferiores a determinado umbral (siendo salario legal o el elegido) y que se considera como oferta realizada fuera del mercado, y b) y PEA que no ofrece su fuerza de trabajo en el mercado.
 7. Se conoce como ocupación al conjunto específico de tareas diferenciadas que pueden realizarse en distintos establecimientos y que pueden dar lugar al empleo de una o más personas.
 8. Dentro de las principales barreras, se encuentran las económicas, y las de discriminación (está se da no solamente por la raza, sino también por el nivel social que cada persona posee, siendo muy marcada si la persona tiene capacidades diferentes).
 9. En los últimos años la mujer ha jugado un papel importante no solo como el núcleo del hogar sino también en el ámbito laboral, desarrollando actividades que son retribuidas apoyando de manera directa con una parte económica a su hogar.

UNIDAD 8

SALARIO Y VALUACIÓN DE PUESTOS

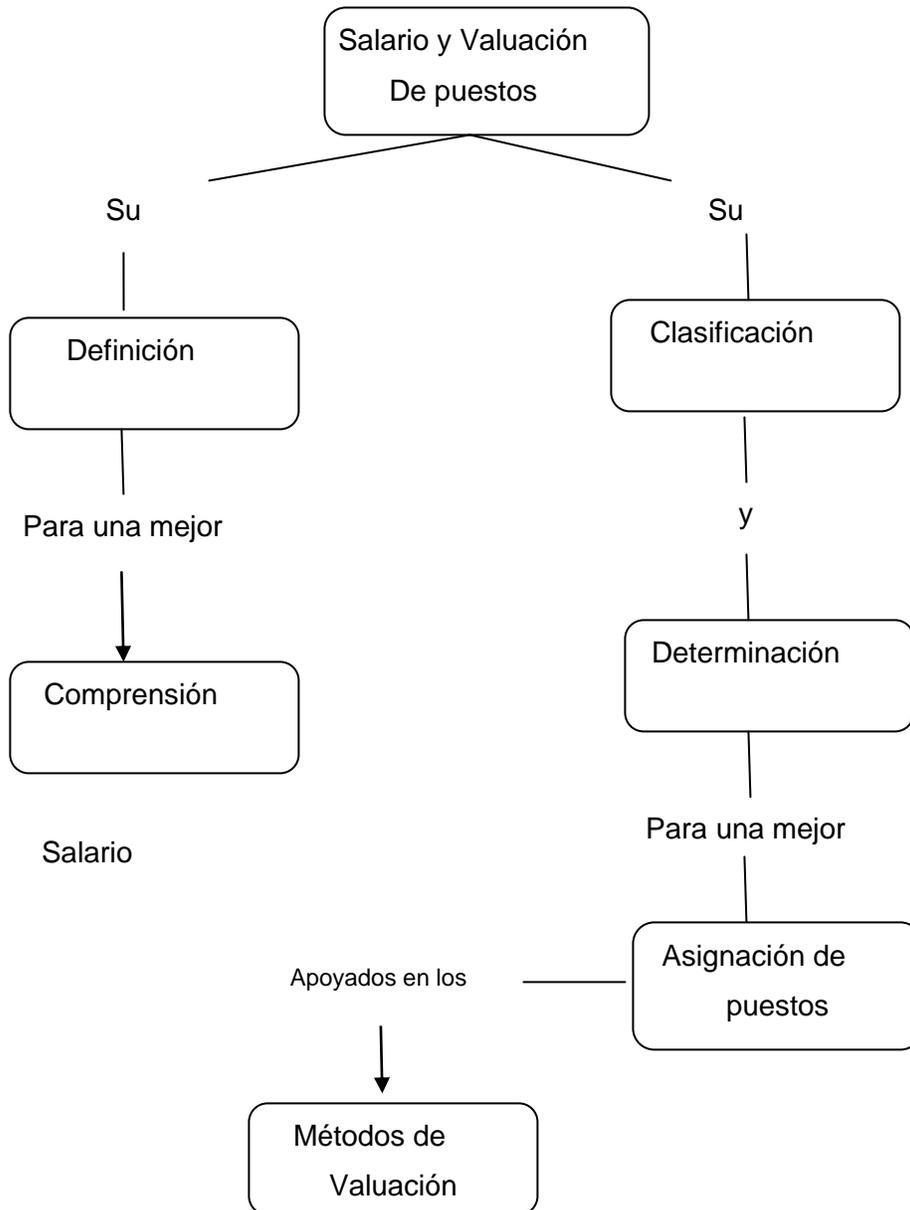
OBJETIVO

El estudiante analizará los factores que determinan el salario de los trabajadores.

TEMARIO

- 8.1 CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 8.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS.
- 8.3 FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.
- 8.4 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.
- 8.5 SISTEMAS DE VALUACIÓN.
- 8.6 MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA.
- 8.7 MÉTODO DE ALINEAMIENTO.

MAPA CONCEPTUAL



8.1 CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS

Su etimología

“El término salario, deriva de *sa*”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo, proviene de “sólidus”: moneda de oro de peso cabal”.¹¹⁶

Su diferencia

“El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena”.¹¹⁷

“Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina”.¹¹⁸

Su definición

“En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.¹¹⁹

“Más concisamente: “La remuneración por una actividad productiva”¹²⁰

8.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS.

Los salarios pueden clasificarse:

1. “Por el medio empleado para el pago.
 - a) Salario en moneda. Se paga en efectivo”.¹²¹
 - b) “Salario en especie. Se paga con comida, productos de habitación, servicios”.¹²²

¹¹⁶ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 15.

¹¹⁷ *Loc cit.*

¹¹⁸ *Loc cit.*

¹¹⁹ *Loc cit.*

¹²⁰ *Loc cit.*

¹²¹ *Loc cit.*

- c) "Pago mixto. Se paga parte en moneda y parte en especie".
- 2. Por su capacidad adquisitiva.
 - a) "Salario nominal. Cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor."¹²³
 - b) "Salario real. Cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe".¹²⁴
- 3. Por su capacidad satisfactoria.
 - a) "Individual. Es aquel que basta para satisfacer las necesidades del trabajador".¹²⁵
 - b) "Familiar. Es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.
- 4. Por sus límites."¹²⁶
 - a) "Mínimo. Es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia. Se divide en legal y contractual".¹²⁷
 - b) "Máximo. Es el más alto que permite a la empresa una producción costeable".¹²⁸
- 5. Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:
 - a) "Personal. Es el que produce quien sostiene la familia".¹²⁹
 - b) "Colectivo. Es el que se produce entre varios miembros de la familia".¹³⁰
 - c) "De equipo. Es aquel que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo, la distribución del salario entre ellos".¹³¹
- 6. Por la forma de pago

¹²² *Loc cit.*

¹²³ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 16.

¹²⁴ *Loc cit.*

¹²⁵ *Loc cit.*

¹²⁶ *Loc cit.*

¹²⁷ *Loc cit.*

¹²⁸ *Loc cit.*

¹²⁹ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 17.

¹³⁰ *Loc cit.*

¹³¹ *Loc cit.*

- a) “Salario por unidad de tiempo. Sólo se toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Se toma como base una jornada (8 horas diarias)”.¹³²
- b) “Salario por unidad de obra. También llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas”.¹³³

8.3 FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS

Para que exista una diferenciación en el pago de salarios, antes debe de existir dentro de la empresa una diferenciación jerárquica en los puestos.

“El puesto está constituido por la “unidad de trabajo específica e impersonal”. No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de lo normal sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.”¹³⁴

Es necesario que el pago que se hace a un trabajador sea equitativo y vaya de acuerdo con el puesto que se esté desempeñando, de tal manera que: “a trabajo igual, salario igual”: en este principio de nuestra legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.

La eficiencia.

“La forma” como el puesto se desempeña, es también otro de los factores que deben considerarse, como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. La Ley misma reconoce esto, al añadir el principio enunciado: “en condiciones de puesto y eficiencia iguales”.

“Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad”.¹³⁵

¹³² *Loc cit.*

¹³³ *Loc cit.*

¹³⁴ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 26.

¹³⁵ *Op. cit.*, p. 26.

1. “Eficiencia. Tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los seres humanos y su trabajo. Comprende no solo cantidad, sino calidad y ahorro de desperdicios”.¹³⁶
2. “Rendimiento. Tiene un sentido más bien pasivo y, por lo mismo, se aplica más a la máquina y al trabajo y lo que la máquina o el trabajo producen. Comprende más bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad, desperdicio, etc.”.¹³⁷
3. “Productividad. Este término es más bien moderno. Implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos”.¹³⁸

“La eficiencia y rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así se dice 100% de eficiencia o rendimiento. En cambio, se habla de “haber aumentado o disminuido la productividad” contra la que se tenía antes, o la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra”,¹³⁹

Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa.

Los factores anteriores se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social, y la conveniencia de la empresa, exigen que sean tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario.

Es cierto que las técnicas que se refieren a estos dos factores, no siempre pueden aplicarse fácilmente, por ello, de ordinario suelen requerir la colaboración de varios empresarios.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Investigar en la internet ¿qué factores se toman en consideración, para delimitar las zonas salariales en nuestro país?

¹³⁶ *Loc cit.*

¹³⁷ *Loc cit.*

¹³⁸ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 27.

¹³⁹ *Loc cit.*

Investigar en la internet ¿a cuánto asciende el salario mínimo en las diferentes zonas de nuestro país?

8.4 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

Concepto

Una valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de un organismo social, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Sus objetivos

- La jerarquización apropiada de los puestos. Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva. “Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas”.¹⁴⁰
- “La jerarquización de los salarios. Muchas veces la valuación de puestos, no siempre determina cuánto se le debe retribuir a un trabajador, solamente indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás trabajadores de la organización”.¹⁴¹

“Una técnica complementaria de la valuación de puestos, la encuesta regional de salarios, ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares”.¹⁴²

- “La estructura de salarios y el establecimiento de políticas”.¹⁴³

¹⁴⁰ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 41.

¹⁴¹ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 40.

¹⁴² Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 41.

¹⁴³ *Loc cit.*

“La línea de salarios, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría;¹⁴⁴ si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc.

“En una administración empírica de personal, las empresas fijan los salarios arrastradas por las circunstancias, en vez de orientar y dirigir conscientemente dicha fijación”.¹⁴⁵

La valuación de puestos permite afrontar, sobre las bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevivir, y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre- establecido.

- La posición de un trabajo nuevo. En teoría al crearse un nuevo puesto dentro de la organización, no se cuentan con los elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración por puras apreciaciones subjetivas (basadas en la experiencia). La valuación de puestos ofrece, en cambio establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el salario que deben señalarse al nuevo puesto”.
- Base para el establecimiento de salarios incentivos. Cuando en los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquéllas a la manera de una proyección que agranda una figura hace más apreciables los defectos que en ella apenas eran perceptibles.
- Ajuste permanente de salarios. Permite hacer ajustes de salarios cada vez que se requiera, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, reunidos, provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

¹⁴⁴ *Loc cit.*

¹⁴⁵ *Loc cit.*

Para que la valuación rinda todo su fruto, es necesario precisar las finalidades concretas a las que se le destina, para amoldar mejor a las mismas.

8.5 SISTEMAS DE VALUACIÓN.

Hay cuatro métodos básicos para efectuar la valuación del trabajo de una empresa, a saber:

- 1) Método de gradación previa o clasificación.
- 2) Método de alineamiento o de valuación por series.
- 3) Método de comparación de factores
- 4) Método de valuación por puntos.

Estos métodos pueden combinarse entre sí, lo que de hecho se hace en muchas ocasiones.

Su pueden clasificar los métodos en dos grupos. El primero está formado por los métodos de gradación previa y de valuación por series, que se caracterizan por su máxima simplicidad, la que los hace sumamente fáciles y rápidos, pero al mismo tiempo los separa poco de la evaluación empírica. El segundo grupo comprende los métodos de comparación por factores y valuación por puntos, que son los que revisten un carácter más técnico, pero, por lo mismo, suponen complicaciones mayores. Añadiremos un sistema recientemente aparecido: el método de guías, que es en realidad una combinación de la valuación de puestos con encuesta de salarios.

8.6 EL MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA

- Caracterización general. Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.
- Etapas principales. Pueden distinguirse las siguientes:
 - a) Fijación previa de grado de trabajo. Tomándose en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan

determinados grados o niveles de trabajo, en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la negociación.

Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas de terminadas sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Se formula una definición de cada grado, y se les asigna comúnmente una numeración ordinal. El primero y el último deben ser tales, que comprendan los puestos de ínfima y de suprema categoría, respectivamente.

b) Clasificación de los puestos dentro de los grado.

Se hace la comparación de los datos que consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados, para determinar en cuál de éstos debe quedar catalogado el puesto en cuestión. Está comparación y colocación, pueden hacerse aun sin especificaciones técnicamente formuladas; pero es evidente que, en tal supuesto, apenas si merece el nombre de técnico un procedimiento de valuación semejante, ya que, tanto los requisitos que integran el puesto, como los que forman el grado, han sido apreciados con un criterio meramente subjetivo.

c) “Apreciación del método. Sus principales ventajas son:

- ✓ Es sencillo y rápido.”¹⁴⁶
- ✓ “Es fácilmente comprendido por los trabajadores”.¹⁴⁷
- ✓ “Es aceptado por éstos, con relativa facilidad”.¹⁴⁸
- ✓ “Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento”.¹⁴⁹
- ✓ “Se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos”.¹⁵⁰

Mientras sus desventajas consisten básicamente en lo siguiente.

- ✓ “Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos”.¹⁵¹

¹⁴⁶ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 46.

¹⁴⁷ *Loc cit.*

¹⁴⁸ *Loc cit.*

¹⁴⁹ *Loc cit.*

¹⁵⁰ *Loc cit.*

¹⁵¹ *Loc cit.*

- ✓ “Los aprecia globalmente, sin distinguir los elementos o factores que los integran”.¹⁵²
- ✓ “No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado”.¹⁵³
- ✓ “Sólo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo en la evaluación”.¹⁵⁴

8.7 EL MÉTODO DE ALINEAMIENTO

- Caracterización general. “Ordena los puestos de una empresa, valiéndose para ello de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos”.¹⁵⁵

- Etapas principales.

a) Integración de un comité. En todo método de valuación es deseable, en principio, porque permite recoger puntos de vista distintos y complementarios. También lo es, porque pueden corregirse, o al menos reducirse, muchos errores, sirve además para que los trabajadores puedan intervenir.

La mejor integración de un comité valuador es quizá la de seis miembros: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal, de preferencia el analista y un técnico asesor.

Tratándose del método alineamiento, la formación del comité es indispensable, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos evaluadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedial más cercano a la realidad.

b) Fijación de puestos – tipo. En la valuación es usual escoger un número reducido de puestos básicos que se designan como “puestos tipo”, para poder comenzar por ellos el procedimiento. Una vez que la posición de

¹⁵² *Loc cit.*

¹⁵³ *Loc cit.*

¹⁵⁴ *Loc cit.*

¹⁵⁵ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 47.

los mismo está firmemente establecida, dichos puestos – tipo serán de gran auxilio para fijar la relación que debe existir éntrelos demás.

Para seleccionar puestos – tipo debe atenderse, entre otras cosas:

1. “A que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
2. A que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salario.
3. A que sean de los más alientes y caracterizados en la empresa y en la rama industrial de que se trata”.¹⁵⁶

“Siempre se escogen como puestos – tipo, uno que se halle en la ínfima categoría de los trabajos que se pretenden evaluar, y otro de la máxima. Los demás, se procura escogerlos en forma que sus salarios se encuentren a distancias similares. El número de puesto – tipo que se usan depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos”.¹⁵⁷

“La valuación por alineamiento, es poco técnica, ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado, comienza por ordenar los puestos tipo, para tener una base firme plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos”.¹⁵⁸

c) Formación de series de orden. “Cada miembro del comité debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia que les asigne. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que, según su criterio, debe pagarse el más alto salario; el último, el supuesto de menor categoría, que se considere acreedor, a la mínima remuneración”.¹⁵⁹

“Para hacer esta ordenación, es conveniente entregar a cada miembro del comité un grupo de tarjetas, igual al número de puestos tipo, en cada una de

¹⁵⁶ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 47.

¹⁵⁷ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 48.

¹⁵⁸ *Loc cit.*

¹⁵⁹ *Loc cit.*

las cuales aparezca el nombre de uno de esos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos, esto permite colocar las tarjetas en el orden que se considere deben guardar las mismas, para ayudarse en el alineamiento.”¹⁶⁰

“Es aconsejable comenzar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en éstos casi nunca existe discrepancia y, además, sirven de base para continuar ordenando los demás de la serie: segundo y penúltimo; tercero y antepenúltimo, y así sucesivamente”.¹⁶¹

d) Combinación y promediación de las series. El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo el orden que considera debe colocarse los puestos – tipo, y registra en una forma especial, el orden que ése propone, colocando frente al nombre del puesto el número de orden que aquél le haya fijado en su serie.

“Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio de los números ordinales que corresponden a cada puesto tipo, haciendo la suma de estos números y dividiendo el total obtenido, entre el número de miembros. Este promedio se anota en la columna que se encuentra en el extremo derecho de la forma de registro”.¹⁶²

“Si las discrepancias en la posición de un trabajo son muy grandes es conveniente, no hacer la promediación, que sólo reflejaría un error, sino revisar las especificaciones, observar el puesto, etc., hasta obtener un acuerdo o al menos, una mayor cercanía de opiniones”.¹⁶³

“En una forma, se inscriben los puestos, que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior. En la última columna se colocan los salarios que se están pagando por cada puesto, marcando con un asterisco

¹⁶⁰ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 49.

¹⁶¹ *Loc cit.*

¹⁶² *Loc cit.*

¹⁶³ *Loc cit.*

aquéllos cuyo monto no corresponda al orden obtenido y que, consiguientemente, deben ser ajustados”.¹⁶⁴

e) “Repetición de las operaciones anteriores. Para mayor seguridad y exactitud en la valuación se aconseja que, con intervalo de algunos días, se repitan las operaciones anteriores, y se tome como definitivo el orden que resulte de combinar los valores obtenidos en cada valuación. Otros aconsejan más bien se use otro comité, al menos para comparar su valuación con la del oficialmente designado.”¹⁶⁵

f) “Arreglo de salarios fuera de orden. El ajuste de los salarios de los puestos tipo, cuyo valor no corresponda con el orden obtenido, se hace por medio de negociaciones con el sindicato, en el supuesto de que éste intervenga, o por la intervención de un grupo que estudiará y resolverá el problema”.¹⁶⁶

g) Clasificación de los demás puestos. “Los puestos que quedan por valorar, se comparan con los puestos tipo, a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista”.¹⁶⁷

- Apreciación del método.

Sus principales ventajas son las siguientes:

- ✓ “Al igual que el método de gradación previa, es fácil, rápido y puede ser comprendido por todos los trabajadores”.¹⁶⁸
- ✓ “Supone mayor seguridad, a partir de la realidad, y no de criterios preestablecidos”.¹⁶⁹
- ✓ “Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad”.¹⁷⁰
- ✓ “Puede ser útil en empresas de escaso personal”.¹⁷¹

¹⁶⁴ *Loc cit.*

¹⁶⁵ *Loc cit.*

¹⁶⁶ *Loc cit.*

¹⁶⁷ *Loc cit.*

¹⁶⁸ *Loc cit.*

¹⁶⁹ *Loc cit.*

¹⁷⁰ *Loc cit.*

¹⁷¹ *Loc cit.*

Sus desventajas en cambio radican en que:

- ✓ “Toma al puesto en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran”.¹⁷²
- ✓ “Representa un promedio de apreciaciones subjetivas, que no se fundan en elementos técnicos en suficiente amplitud”.¹⁷³
- ✓ “Considera iguales distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con la diferencias que realmente deban existir”.¹⁷⁴

Ejemplo de gradación previa.

Primer grado. Trabajadores no calificados.

- a) Puestos que, si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
- b) Ejemplos: mensajero, conserje, mozo, archivista.

Segundo grado. Trabajadores calificados.

- a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa.
- b) Ejemplos: estenógrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas.

Tercer grado puestos de criterio.

- a) Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos señalados.
- b) Ejemplos: mayordomos, jefes de oficina.

Cuarto grado, puestos técnicos.

- a) Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal.
- b) Ejemplos: ingenieros, abogados, agentes de ventas.

Quinto grado. Puestos ejecutivos

- a) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su acepción más amplia.

¹⁷² Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 50.

¹⁷³ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 50.

¹⁷⁴ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 50.

b) Ejemplos: superintendente, mayordomo general, auxiliares del gerente, gerente local, gerente de ventas.

Sexto grado. Puestos administrativos.

a) Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de las funciones que dirigen.

b) Ejemplos: gerente divisional, gerente distrital de ventas, contador en jefe, gerente general de compras y tráfico, gerente general de producción.

Séptimo grado. Puestos directivos.

a) Aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establecen las políticas que ésta ha de seguir.

b) Miembros del Consejo de Administración.

“Ejemplos de método de alineamiento.”¹⁷⁵

TÍTULO DEL PUESTO ¹⁷⁶	1R.S	2 R.S	1 R.E	2 R.E	ANAL	R.D.P.	PROMS.
AYUDANTE DE CONTADOR	4	4	3	3	3	4	3.5
FACTURISTA	5	5	5	7	6	5	5.5
ALMACENISTA	7	7	7	6	8	7	7.0
CAJERA	3	3	2	4	4	3	3.2
EMPACADOR	8	8	8	8	7	8	7.8
ENCARGADA DE DEPARTAMENTO	2	2	4	2	2	2	2.3
MOZO	0	0	9	9	9	9	9.0
CONTADOR	1	1	1	1	1	1	1.0
EMPLEADA DE MOSTRADOR	6	6	6	5	5	6	5.7

NO. DE ORDEN SEGÚN PROMEDIO ¹⁷⁷	PROMEDIOS	TÍTULO DEL PUESTO	SAULDO DIARIO
1	1.0	CONTADOR	\$120.00

¹⁷⁵ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 52.

¹⁷⁶ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 52.

¹⁷⁷ Reyes, Ponce Agustín, *Administración de personal II*, p. 50.

2	2.3	ENCARGADA DE DEPARTAMENTO	\$ 90.00
3	3.2	CAJERA	\$100.00
4	3.5	AYUDANTE DE CONTADOR	\$ 80.00
5	5.5	FACTURISTA	\$ 70.00
6	5.7	EMPLEADA DE MOSTRADOR	\$ 55.00
7	7.0	ALMACENISTA	\$ 50.00
8	7.8	EMPACADOR	\$ 40.00
9	9.0	MOZO	\$35.00

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigüé ¿En qué consiste la homologación de salarios y quién los determina?

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. Defina claramente salario.
2. ¿Cuál es la diferencia que existe entre sueldo y salario?
3. Nos referimos a un salario nominal, ¿Cuándo?
4. ¿Un salario real es....?
5. Mencione los métodos más comunes para llevar a cabo la valuación del trabajo.

II. COMPLETE DE MANERA CORRECTA SOBRE LOS ESPACIOS EN BLANCO.

1. _____ tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los seres humanos y su trabajo.
2. _____ Son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal.
3. Sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa _____.
4. La _____ ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos.
5. Clasifica los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos. _____
6. El método de _____ ordena los puestos de una empresa, valiéndose para ello de la promediación de las series de orden.

RESPUESTAS

Primera parte.

1. Puede ser definida como toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.
2. El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Aunque la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.
3. Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor.
4. Cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.
5. Método de gradación previa, método de alineamiento, método de valuación por puntos, método de evaluación por factores.

SEGUNDA PARTE.

1. La eficiencia.
2. Eficiencia y rendimiento.
3. Valuación de puestos.
4. La jerarquización de los salarios.
5. Característica de él Método de Gradación Previa.
6. El Método de Alineamiento.

UNIDAD 9

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

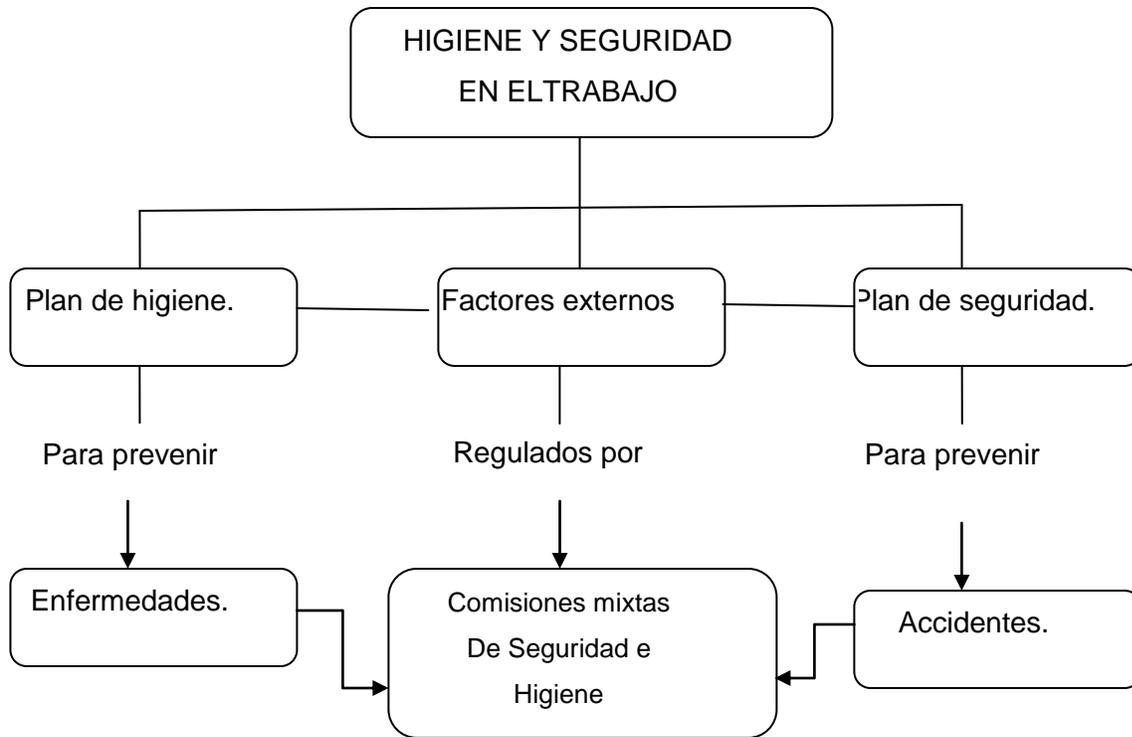
OBJETIVO

El estudiante analizará las normas de higiene y seguridad que deben existir en todo organismo social.

TEMARIO

- 9.1 CONCEPTOS BÁSICOS.
- 9.2 PLAN DE HIGIENE.
- 9.3 PLAN DE SEGURIDAD.
- 9.4 FACTORES EXTERNOS QUE INTERVIENEN.
- 9.5 LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES.
- 9.6 COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.
- 9.7 LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y SUS IMPACTOS.
 - 9.7.1 ACCIDENTES DE TRABAJO.
 - 9.7.2 GRAVEDAD DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO.
- 9.8 CAUSAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO.
- 9.9 DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La Administración de Personal, se encarga también de la higiene y seguridad del trabajador, considerando que la salud de los seres humanos es de suma importancia para el desarrollo de la organización.

Existen diferentes tipos de riesgos debido a que existen diferentes tipos de empresas y funciones dentro de las mismas.

Actualmente el empresario al crear un riesgo de trabajo, también se encuentra obligado a asumirlo, debe de hacerse responsable de todos los gastos económicos que el accidente de trabajo ocasione, así también se encuentra obligado a contribuir a su disminución.

Se debe recalcar que una persona con una salud precaria o enferma carece de energía para trabajar y, por ende, sus ingresos y su productividad se ven disminuidos, lo cual provoca estancamiento económico, sin que haya posibilidades de mejorar su salud, con el peligro de caer en un círculo vicioso, del cual es difícil salir adelante.

En México, las condiciones de salud general de la población todavía dejan mucho que desear. Existen enfermedades que son un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo al país, (enfermedades del aparato respiratorio, enfermedades del aparato digestivo son las principales).¹⁷⁸

¹⁷⁸ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos*, p. 353.

9.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Higiene industrial.

“Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud”.¹⁷⁹

Enfermedad

“Alteración de la salud producida por un agente biológico o algún factor físico, químico o ambiental que se actúa lentamente, pero en forma continua o repetida”.¹⁸⁰

Enfermedad profesional

Ésta se refiere a una reacción patológica provocada a una causa repetida durante largo tiempo, derivada como consecuencia del tipo de trabajo que la persona desempeña, u originada por el entorno en el cual se desarrollan las actividades laborales y que propician en el ser humano una lesión o perturbación funcional, tanto de tipo transitoria o permanente; asimismo, podría derivarse por agentes químicos, biológicos, físicos, de energía o psicológicos.

La Ley Federal del Trabajo define así a las afecciones profesionales:

“Enfermedad de trabajo en 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”.¹⁸¹

“El artículo 513 incluye una lista de enfermedades desde neumoconiosis hasta neurosis”.¹⁸²

¹⁷⁹ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos*, p. 353.

¹⁸⁰ Arias, Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, p. 358.

¹⁸¹ Artículo 475, Ley Federal del Trabajo.

¹⁸² Arias, Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*. Y en <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte19.htm>

Reglamentación de higiene industrial.

“Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a”:¹⁸³

- a) “Orientación y ubicación de los locales de trabajo”.¹⁸⁴
- b) “Materiales de construcción”.¹⁸⁵
- c) “Sistemas de ventilación”.¹⁸⁶
- d) “Procedimientos de calefacción”.¹⁸⁷
- e) “Métodos de iluminación”.¹⁸⁸
- f) “Suministro de agua potable”.¹⁸⁹
- g) “Alejamiento y neutralización de las aguas negras”.¹⁹⁰
- h) “Aseo de los centros de trabajo”.¹⁹¹
- i) “Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.”
- j) “Acondicionamientos higiénicos”.¹⁹²
- k) “Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar”.¹⁹³
 - Naturaleza
 - Sistemas de neutralización
 - Elaboración y transformación que experimentan
- l) “Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores”.¹⁹⁴
- m) “Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de

¹⁸³ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos* .p. 358.

¹⁸⁴ *Ibidem*.

¹⁸⁵ *Ibidem*.

¹⁸⁶ *Ibidem*.

¹⁸⁷ *Ibidem*.

¹⁸⁸ *Ibidem*.

¹⁸⁹ *Ibidem*.

¹⁹⁰ *Ibidem*.

¹⁹¹ *Ibidem*.

¹⁹² *Ibidem*.

¹⁹³ *Ibidem*.

¹⁹⁴ *Ibidem*.

la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de una empresa”.¹⁹⁵

n) Servicio médico:

- “Examen de ingreso: contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajo y a la organización”.¹⁹⁶
- “Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.
- Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligrosos materiales y agentes nocivos.”¹⁹⁷

9.2. PLAN DE HIGIENE

Toda organización debe contar con un plan de higiene que ayude a solventar todos aquellos problemas que pudieran surgir durante la jornada laboral, un plan de higiene, debe contener lo siguiente:

- a) “Plan organizado. Que incluye no sólo los servicios médicos, ya sea de tiempo integral o parcial, depende del tamaño de la organización”.¹⁹⁸
- b) “Servicios médicos adecuados. Incluye el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, si es necesario. Tales facilidades deben incluir”:¹⁹⁹
 - ✓ “Exámenes médicos de admisión.
 - ✓ Cuidados eficientes de heridas, provocadas por molestias profesionales”.²⁰⁰
 - ✓ “Servicios de primeros auxilios”.²⁰¹
 - ✓ “Eliminación y control de las áreas insalubres.
 - ✓ Registros médicos adecuados.”²⁰²
 - ✓ “Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
 - ✓ Exámenes médicos periódicos de revisión.”²⁰³

¹⁹⁵ *Ibidem.*

¹⁹⁶ *Ibidem.*

¹⁹⁷ *Ibidem.*

¹⁹⁸ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte22.htm>

¹⁹⁹ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte22.htm>

²⁰⁰ *Ibidem.*

²⁰¹ *Ibidem.*

²⁰² *Ibidem.*

²⁰³ *Ibidem.*

- ✓ Servicios adicionales. Como parte de la política sanitaria de la organización para el empleado y la comunidad.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investigar y diseñar por equipos un plan de higiene adaptándolo a las necesidades de la Institución en la que estudias.

9.3. PLAN DE SEGURIDAD

La *prevención de accidentes* es el principio del cual parte un plan de seguridad. Con éste se busca la implantación de las medidas de seguridad correctas, las cuales se podrán llevar a cabo de de manera eficaz con el trabajo de equipo.

Téngase en cuenta los siguientes aspectos para la elaboración de un plan de seguridad:

- a) “La seguridad es responsabilidad dl departamento de personal”.²⁰⁴
- b) “Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos”.²⁰⁵
- c) “La seguridad no debe quedar restringida sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, etc., también ofrecen riesgos que afectan a la organización”.²⁰⁶
- d) “Los problemas de seguridad, perjudican la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), la adaptación del trabajo al ahombre (racionalización del trabajo9 y los factores sociopsicológicos; por tal motivo, ciertas empresas vinculan la seguridad a la sección de relaciones industriales”.²⁰⁷

²⁰⁴ http://74.6.239.67/search/cache?ei=UTF-8&p=La+seguridad+es+responsabilidad+del+departamento+de+personal.&rd=r1&fr=yfp-t-706&u=cursos.itam.mx/sastre/presentaciones/CHII22higieneseguridad.ppt&w=la+seguridad+es+se+son+responsabilidad+del+departamento+personal&d=NbfsnLZfVGEM&icp=1&.intl=mx&sig=l2td4U5DA_35fUCT0BQ,A--

²⁰⁵ *Ibidem.*

²⁰⁶ *Ibidem.*

²⁰⁷ *Ibidem.*

e) “La seguridad en el trabajo, se encarga de dar capacitación al personal, controlar el cumplimiento de normas de seguridad, revisión periódica de los equipos de seguridad, de los primeros auxilios, de la selección, adquisición y distribución de medios de seguridad (anteojos, guantes, botas, ropa)”.²⁰⁸

La seguridad en el trabajo está compuesta por tres áreas básicas de actividad, que se mencionan a continuación:²⁰⁹

a) “Prevención de accidentes. Consiste minimizar los accidentes de trabajo, por medio de su prevención”.²¹⁰

b) “Prevención de robos. Cada organización tiene su “servicio de vigilancia”, con características propias (control de entrada y salida de personal, control de entrada y salida de vehículos, rondas fuera del área de la organización, registro de máquinas y equipos). Estas medidas deben revisarse con frecuencia”.²¹¹

c) “Prevención de incendios. Se da principalmente cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que proteger, los cuales exigen una planeación cuidadosa. No sólo incluye un conjunto de extinguidores adecuados y reserva suficiente de agua, sino también sistemas de detección y alarma, así como capacitación del personal”.²¹²

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Investigar y diseñar por equipos un plan de seguridad adaptándolo a las necesidades de la Institución en la que estudias.

²⁰⁸ *Ibidem.*

²⁰⁹ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte16.htm>

²¹⁰ *Ibidem.*

²¹¹ *Ibidem.*

²¹² *Ibidem.*

9.4. FACTORES EXTERNOS QUE INTERVIENEN

Existen factores externos que ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo, entre los más comunes encontramos los siguientes:

- Químicos. Son los productos requeridos para efectuar la producción, los cuales, mediante la utilización, el manejo y la transformación, llegan a desprender partículas sólidas, gaseosas o líquidas, que entran en contacto con el operario o empleado, generando el cuadro nosológico de la enfermedad profesional respectiva. La absorción de estas partículas puede efectuarse por medio de la piel, aparato digestivo, o simplemente al respirar. Ejemplos: dermatosis (dada en el cemento, en talcos, cal, etc.), saturnismo (plomo), cromismo (cromo y sus derivados, anilinas, fotografía, cromados metálicos y curtidos de pieles), fosforismo (fósforo blanco), etc.
- Físicos. Son aquellos en los que el ambiente que nos rodea comúnmente cambia, demasiado calor, demasiado frío, demasiado oscuro o mucha iluminación, entre muchos otros, son factores que rompen con el equilibrio entre el ser humano y el medio. Esto conlleva repercusiones o consecuencia en la salud.
- Biológicas. Estos tienen relación con parásitos, protozoarios o etasorios parásitos o toxinas de bacterias que activan el desarrollo de alguna enfermedad que se halla en el ambiente.
- De fuerza del trabajo. Dado por el cambio de movimiento que ejecuta un individuo y que tiende a modificar el estado de reposo de la totalidad del ser humano.
- Psicológicos. Actividades varias que se desempeñan en el trabajo y que puede provocar tensión o alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los empleados. Por ejemplo: neurosis, histerias, estrés psicosis, por mencionar algunas.

9.5 LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y SUS IMPACTOS.

Como se ha mencionado anteriormente las enfermedades profesionales son aquellas que tienen su origen precisamente bajo el ámbito laboral, que puede ser por una acción repetida constantemente; más sin embargo el impacto que provoca para el empresario es grande pues trae consigo una serie de “gastos ocultos”, medicinas, pagos al servicio médico, en ocasiones se habla de indemnizaciones, (o el equivalente en el pago de las cuotas al Seguro Social), también trae consigo la disminución en la productividad.

- Psicológico. La falta de condiciones higiénicas dentro de la organización y las enfermedades profesionales, desarrollan en las personas una amenaza, constantemente sientan temor de sufrir algún tipo de lesión, lo que produce un ambiente de inseguridad personal que provocará un desequilibrio que afectará en su trabajo y su personalidad.

“En casos normales, la inseguridad personal, el temor de morir, la incapacidad de trabajar y ganarse la vida, desarrollan en las personas cambios de personalidad que pueden variar desde leves neurosis, a casos agudos de psicosis y trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica que propiamente se ha desarrollado”.²¹³

“En los casos más graves, a un trastorno completo de la personalidad y capacidad de trabajo, les siguen vicios, la muerte o el suicidio. Siendo la familia del enfermo en la que se proyectan todos estos trastornos de una forma más compleja, pero es indudable que la salud mental de la familia se ve afectada”.²¹⁴

- Social. Las enfermedades profesionales disminuyen la fuerza de trabajo de que dispone un país y por tanto afectan directamente a la sociedad, ya que aumentan el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar. (por lo menos el tiempo que lleve su recuperación, en caso de hubiese).

²¹³ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos*, p. 359.

²¹⁴ Alfonso Hernández, *Seguridad e higiene industrial*, p. 85.

Hay otros factores que aunque no hay fáciles de apreciar, no por ello deben dejarse de considerar:

- a) Disminución de individuos preparados, y aumento, por tanto, de la necesidad de preparar sustitutos.
 - b) Malas actitudes que se desarrollan entre las personas que están cercanas a los afectados, con un aumento de vicios (drogas, alcoholismo, etc.) que entre ellas pueden desarrollarse.
 - c) Pérdida de mercados extranjeros y nacionales por la disminución de la calidad y el aumento en el costo de los productos.
- Económicos. “Es difícil de calcular, ya que en estadísticas que han efectuado organismos especializados incluyen dentro de sus cálculos los accidentes y las enfermedades profesionales.”²¹⁵
 - a) “Pérdidas económicas importantes para las empresas por el ausentismo y el descenso de la habilidad del personal ausente, con elevación de gastos de adiestramiento y selección de personal nuevo”.²¹⁶
 - b) “Pérdida para las organizaciones en producción, calidad, tiempo, prestigio, etc.”²¹⁷
 - c) “Pérdidas para la familia del trabajador por una baja de sus ingresos económicos y aumento de gastos al tener un enfermo en casa, que implica la asesoría médica, la adquisición de medicamentos o instrumentos de rehabilitación”.²¹⁸
 - d) “Pérdidas para el Seguro Social (en caso de que el trabajador se encuentre afiliado) y otros organismos similares por el aumento de sus gastos médicos, auxiliares, medicamentos, etc.”²¹⁹

²¹⁵ Alfonso Hernández, *op. cit.*, p. 86.

²¹⁶ *Ibidem.*

²¹⁷ *Ibidem.*

²¹⁸ *Ibidem.*

²¹⁹ *Ibidem.*

- e) “Pérdidas económicas para el país, al perder fuerza de trabajo y potencial de mercados extranjeros”.²²⁰

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Investigar las enfermedades profesionales y la forma en que repercuten en el ámbito laboral.

9.6 COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE²²¹

Existen organismos especializados al estudio de la higiene industrial:

En una empresa:

- a) “Departamento de seguridad e higiene industrial”.²²²
- b) Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

“En el país:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad”.²²³

“Internacionalmente:

- a) Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra, Suiza).
- b) Organización mundial de la Salud (Ginebra Suiza).
- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México, D.F.)
- d) Oficina Sanitaria Panamericana.
- e) Organización de Salud Pública dependiente de la ONU y de la UNESCO”.²²⁴

²²⁰ *Ibidem.*

²²¹

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UfwsAwqBgTEJ:www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r49494.DOC+Asociación+Interamericana+de+Seguridad+Social+\(México,+D.F.\)Oficina+Sanitaria+Panamericana.&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UfwsAwqBgTEJ:www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r49494.DOC+Asociación+Interamericana+de+Seguridad+Social+(México,+D.F.)Oficina+Sanitaria+Panamericana.&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=mx)

²²² *Ibidem.*

²²³ *Ibidem.*

Comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial.

La conformación de comisiones mixtas de seguridad e higiene son de las iniciativas más utilizadas dentro de una organización para prevenir los riesgos profesionales. Tales organismos tendrán como propósito principal, conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres con el fin de emprender acciones de prevención.

El artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo, establece la creación de tales comisiones, y consigna lo siguiente:

“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 prevenirlas y vigilar que se cumplan”.²²⁵

Una característica base de tales comisiones, es su conformación dual o mixta, pues están constituidas por representantes tanto de la empresa como de los trabajadores.

Requisitos y obligaciones de las mismas

De manera específica, se debe señalar que las comisiones deben quedar integradas por un número igual tanto de trabajadores como por representantes del patrón. Esta cantidad podrá variar dependiendo de los diversos procesos y actividades especializadas que conforman a la empresa.

Cabe apuntar que es necesario que existan representantes de todas las actividades.

A continuación se enumeran algunos de los requisitos necesarios para formar parte de las comisiones:

²²⁴ *Ibidem*.

²²⁵ Ley Federal del Trabajo, artículo 509.

- “Ser trabajador de la organización, y estar vinculado al proceso del trabajo; este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón”.²²⁶
- “Poseer la instrucción y experiencia necesarias para el buen desempeño del cargo”.²²⁷
- “Gozar de estimación general de los trabajadores.
- “No ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar”.²²⁸
- “De preferencia, ser jefe de familia”.

Es necesario cumplir con los requisitos anteriores (que se indicaban en la anterior Ley Federal del Trabajo) porque con ellos se obtienen miembros que estén en aptitud de poder desempeñar el cargo que se les encomienda.

“Obligaciones principales de las comisiones”.²²⁹

- a) Establecer o dictaminar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento”.²³⁰
- b) “Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales”.²³¹
- c) “Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores”.²³²
- d) “Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas”.²³³
- e) “Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan”.²³⁴

²²⁶ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decarregar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²²⁷ *Ibidem.*

²²⁸ *ibidem.*

²²⁹ *ibidem.*

²³⁰ *ibidem.*

²³¹ *ibidem.*

²³² *ibidem.*

²³³ *ibidem.*

²³⁴ *ibidem.*

“Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro; para ello, discutirán los medios de protección individual y colectiva que deban establecerse en el riesgo acaecido, analizando los distintos factores de concurrencia”.²³⁵

Debiendo levantar el acta correspondiente, en donde se haga mención de los riesgos observados, con copia para las autoridades del centro de trabajo, los que procederán a complementar las investigaciones sobre lo observado y tomar en consideración las propuestas elaboradas por la comisión.

“Todos los miembros de la comisión trabajarán dentro de tal organismo en forma gratuita, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo que desempeñan”.²³⁶

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Investigar cual es la función que desarrolla la comisión mixta de seguridad e higiene.

9.7 ACCIDENTE DE TRABAJO

Seguridad industrial

Entendida como una serie de conocimientos enfocados en reducir, controlar, y eliminar los accidentes de trabajo. El propósito de la seguridad industrial es evitarlo tales accidentes por conducto de la prevención que tenga como base la elaboración y aplicación de reglas.

Accidente de trabajo

“Es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina

²³⁵ Arias, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, p. 362.

²³⁶ Arias, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, p. 362.

de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias”.²³⁷

La definición de la Ley Federal del Trabajo, según el artículo 474, nos dice: “Que accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata 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”.²³⁸

“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 ese a aquel.”²³⁹

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Identificar qué es y cuándo ocurre un accidente de trabajo, para tomar las medidas preventivas que ayuden a reducir el índice de estos en el trabajo.

9.7.1 Gravedad de los accidentes

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, pero sí prevenible. Encontramos que estos pueden ser leves o graves (incapacitantes).

Tipos de incapacidades.

- a) “Incapacidad temporal. Es la imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que, al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo.”²⁴⁰ La Ley Federal del Trabajo la define así: “Incapacidad temporal, es la pérdida de facultades o aptitudes

²³⁷ Arias, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, p. 363.

²³⁸ Ley Federal del Trabajo, artículo referido.

²³⁹ *Ibidem*.

²⁴⁰ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte20.htm>

que imposibilitan parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.”²⁴¹

b) “Incapacidad parcial permanente. Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.”²⁴² Está definida así en la Ley Federal del Trabajo: “Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar”.²⁴³

c) “Incapacidad total permanente. Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado, que permanecen durante toda la vida. Ejemplo, pérdida de los ojos, pérdida de extremidades superiores o inferiores, enajenación mental, etcétera”.²⁴⁴ La definición queda la Ley Federal del Trabajo es la siguiente: “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”.²⁴⁵

d) Muerte. Obviamente, grado extremo de los accidentes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Conocer la clasificación de la gravedad de los accidentes de trabajo, de dos empresas de tu localidad.

9.7.2 Causas de los accidentes

Toda acción tiene una causa y los accidentes no son la excepción. “Un estudio y análisis de los accidentes nos llevará a conocer las causas que les dieron origen, a fin de poder remediarlas en el futuro, para evitar un nuevo accidente y tomar acción preventiva contra otros similares”.²⁴⁶

²⁴¹ Artículo 478, Ley Federal del Trabajo.

²⁴² <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte20.htm>

²⁴³ Artículo 479, Ley Federal del Trabajo.

²⁴⁴ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte20.htm>

²⁴⁵ Artículo 480, Ley Federal del Trabajo.

²⁴⁶ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

Todo accidente trae consigo consecuencias, los accidentes solamente se pueden eliminar si se conocen las causas, lo que implica llevar a cabo un análisis minucioso de los accidentes y las causas que lo originaron y no solo tomar en consideración el resultado del accidente.

Existen dos causas a tomar en cuenta que dan origen a un accidente o que dirigen hacia la producción del mismo:

- “Directas o próximas. Dependen estas del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado. Estas dos causas existen en dos formas”:²⁴⁷
 - a) “Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos, y que representan un peligro de accidente”.²⁴⁸
 - b) Prácticas inseguras, que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.
- “Indirectas o remotas. Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal”.²⁴⁹

La ley marca que no es necesario que el accidente se realice dentro de las horas de servicio, para que sea considerado como riesgo profesional, sino que basta que se realice con motivo al trabajo, de manera que si el obrero se encontraba prestando servicios en beneficio del patrón cuando acaeció el accidente, a este último incumbe la responsabilidad del riesgo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Conocer la clasificación de la gravedad de los accidentes para determinar el grado de incapacidad que corresponda.

²⁴⁷ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁴⁸ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁴⁹ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos*, p. 365.

9.8 DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

No se puede eliminar un accidente sin conocer sus causas, por lo tanto es necesario conocer también los riesgos, algunos son muy obvios y evidentes, que no se necesita de aplicación de técnicas científicas para conocerlas, sino que basta con el sentido común para saber que el peligro existe, en otros casos la experiencia es el que marca el grado de peligro existente, en casos especiales se requiere de personas con cierto grado de educación y experiencia para analizarlo.

Para detectar los riesgos es necesario:

- a) “Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, y en qué grado. Conocer el tipo de material con que se trabaje, instalaciones, etc. Así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas”.²⁵⁰
- b) “Encontrara qué condiciones inseguras hay o qué prácticas inseguras se cometen”.²⁵¹

Con las inspecciones se cuenta con una herramienta de gran relevancia para localizar condiciones y prácticas inseguras. Que consisten en buscar de modo específico las acciones que constituyen un peligro, y que pueden provocar accidentes, incendios, o situaciones que tiene la posibilidad de obstaculizar o dificultar la protección, el tratamiento de lesiones o el combate de los incendios, al interior de cualquier organización.

Durante la aplicación de las inspecciones se elabora un reporte adecuado de las prácticas observadas que puedan ocasionar un riesgo para la persona o expone a los demás, en este reporte también se anotan las recomendaciones.

En las inspecciones se examinan desde edificios hasta la herramienta que se utiliza durante el proceso de producción, para qué ayuden a la eliminación de riesgos.

- c) “Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas reales que originaron el caso”.²⁵²

²⁵⁰ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵¹ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵² <http://www.scribd.com/doc/34135177/SEGURIDAD-E-HIGIENE>

“Tanto las inspecciones como las investigaciones deben terminar con la elaboración de un reporte escrito, ya que es muy importante para la corrección de los riesgos”.²⁵³

Otros datos que es interesante conocer son los factores personales relacionados con los accidentes, tales como:

- Inteligencia y habilidad del accidentado.
 - Visión defectuosa o anormal.
 - Coordinación muscular.
 - Características de la personalidad.
 - Experiencia en el trabajo.
 - Adiestramiento en la tarea.
 - Fatiga
 - Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.
 - Inhabilidad para efectuar el trabajo.
 - Reacciones psicológicas al ambiente.
- d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente. “La corrección de las causas de accidente debe tratar de llevarse al máximo, basándose siempre en la responsabilidad que cada quien tiene por su seguridad y la de los demás, y en el desarrollo de la conciencia de seguridad de todos. Es importante atender a los siguientes puntos”.²⁵⁴
- “Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas y de salud”.²⁵⁵
 - “Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo; estas favorecen la seguridad”.²⁵⁶
 - “Difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.
 - Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes.
 - Obtener el apoyo general para los programas de seguridad”.²⁵⁷

²⁵³ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵⁴ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵⁵ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵⁶ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

Prevención de accidentes

“Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos”.²⁵⁸

“La eficacia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta o la empresa. El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de los accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas. El adiestramiento de seguridad supone dos fases”.²⁵⁹

- a) “El obrero debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
- b) Debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos”.²⁶⁰

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Detectar los riesgos e identificar y tomar medidas preventivas en el centro de trabajo.

²⁵⁷ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵⁸ http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/ciencias_salud/decargar_seguridad-e-higiene-industrial.pdf

²⁵⁹ Arias, Galicia Fernando, *Administración de recursos humanos*, p. 367.

²⁶⁰ *Ibidem*.

AUTOEVALUACIÓN

I. CONTESTE DE MANERA CORRECTA LOS SIGUIENTES REACTIVOS.

1. Defina salud.
2. ¿Qué es una enfermedad profesional?
3. En cualquier organismo social, ¿Qué departamento es el responsable de la seguridad?
4. Explique las tres áreas básicas de la seguridad.
5. Explique los factores externos que intervienen en la seguridad e higiene.
6. Mencione tres organismos de seguridad e higiene en el país.
7. ¿Con qué finalidad se crean las comisiones mixtas de seguridad e higiene dentro de la organización?
8. Defina accidente de trabajo.
9. Mencione y explique los tipos de incapacidades.

RESPUESTAS.

1. Es el equilibrio físico, mental y emocional propio del ser humano.
2. Es más que una reacción patológica debido a una causa repetida durante largo tiempo, dada como consecuencia por el tipo de trabajo que la persona desarrolla, o debido al medio en que dicha actividades se tienen que llevar a cabo que produce en el ser humano una lesión o perturbación funcional, que puede ser de manera permanentemente o transitoria, y que a su vez pueden ser originadas por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos.
3. El departamento de personal.
4. Prevención de accidentes. Consiste minimizar los accidentes de trabajo, por medio de su prevención.

Prevención de robos. Cada organización tiene su “servicio de vigilancia”, con características propias (control de entrada y salida de personal, control de entrada y salida de vehículos, rondas fuera del área de la organización, registro de máquinas y equipos). Estas medidas deben revisarse con frecuencia.

Prevención de incendios. Se da principalmente cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que proteger, los cuales exigen una planeación cuidadosa. No sólo incluye un conjunto de extinguidores adecuados y reserva suficiente de agua, sino también sistemas de detección y alarma, así como capacitación del personal.

5.

Químicos. Son todos aquellos de naturaleza química requeridos para llevar a cabo el proceso de producción y mediante su uso, manejo y transformación desprenden partículas sólidas, líquidas o gaseosas que llegan al trabajador, produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate. La absorción de estas partículas puede efectuarse por medio de la piel, aparato digestivo, o simplemente al respirar. Ejemplos: dermatosis (dada en el cemento, en talcos, cal, etc.), saturnismo (plomo), cromismo (cromo y sus derivados, anilinas, fotografía, cromados metálicos y curtidos de pieles), fosforismo (fósforo blanco), etc.

Físicos. Son aquellos en los que el ambiente que nos rodea comúnmente cambia, demasiado calor, demasiado frío, demasiado oscuro o mucha iluminación, entre muchos otros, son factores que rompen con el equilibrio entre el ser humano y el medio. Estas situaciones traen como consecuencia repercusiones en la salud.

Biológicas. Dentro de este tipo de factores se pueden mencionar los parásitos, protozoarios o metazoarios parásitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad, como la gripe, AH1N1 (Influenza), y muchas otras que se encuentran en el ambiente.

De fuerza del trabajo. Dado por el cambio de movimiento que ejecuta un individuo y que tienda a modificar el estado de reposo de la totalidad del ser humano.

Psicológicos. Aquellas actividades en la que se desempeña un trabajo y que puede causar tensión o alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores. Ejemplos: neurosis, psicosis, histerias, estrés.

6. Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Asociación Mexicana de higiene y Seguridad.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

7. Para prevenir los riesgos profesionales conociendo las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de las organizaciones.

8. Es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias.

9.

Incapacidad temporal. Es la imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que, al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo.

Incapacidad parcial permanente. Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado. Está definida así, en el artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo:

Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Incapacidad total permanente. Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado, que permanecen durante toda la vida. Ejemplo, pérdida de los ojos, pérdida de extremidades superiores o inferiores, enajenación mental, etc. La definición queda la Ley Federal del Trabajo está consignada en el artículo 480:

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”

Muerte. Obviamente, grado extremo de los accidentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins. Coutler Mary. Administración. México, Prentice Hall, 1999. (complementaria).
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas, Primera Parte. México . Limusa. 2002.
- Zepeda Herrera Fernando. Psicología Organizacional. Addison Wesley y Logman de México, 1999.
- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.1973.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Segunda Parte. México . Limusa. 2002.
- Ferraro, Eduardo, Administración de Personal: funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Primo. Buenos Aires 1995 (complementaria).

GLOSARIO

A

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

Administración de recursos humanos. Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

C

Contrato individual. Es aquel que por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

E

Educación. Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que lo rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para utilizarlos.

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.

Eficacia. Significa alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso y exitoso.

Eficiencia. Significa hacer las cosas bien y de manera correcta. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

Entrenamiento. Se refiere a la preparación de un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación y de él se derivan el adiestramiento y la capacitación.

Evaluación del desempeño. Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Experiencia.- Aprendizaje, acumulación de conocimientos basada en la vivencia del individuo.

H

Higiene. Condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud.

I

Inducción. Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.

Internet. Red mundial que conecta los computadores de todo el mundo.

L

Leyes. Conjunto de normas jurídicas que constituyen el sistema legislativo de un país.

M

Mercado de trabajo. Área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos organizados, que buscan y ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

O

Organigrama. Representación gráfica de la estructura organizacional.

Organización. Sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes.

Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; se representa en el organigrama.

Organización informal. Organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas, y surge a partir de relaciones de amistad y antagonismo.

Oferta de recursos humanos. Estimación del personal disponible, para la dotación de personal a la organización al final del período de planeación.

P

Plan. Disposición ordenada de los que es necesario hacer para alcanzar el objetivo.

Planeación. Proceso para establecer objetivos y determinar qué se debe hacer para conseguirlos.

Planeación de recursos humanos. Proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

Planeación estratégica. Plan de planes que incluye toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización.

Patrón. La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Programa. Establecimiento detallado de las actividades a realizar establecidos en tiempo, considerando aspectos cualitativos y cuantitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

Pronóstico de la demanda de personal. Obtención de estimaciones de las direcciones, en las cuales los indicadores guía se están moviendo y, evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido.

R

Relación de trabajo. Prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Riesgo de trabajo. Son los accidentes y las enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

S

Salud. Estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad.

Seguridad industrial. Conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de los accidentes en el trabajo, por medio de sus causas.

T

Tareas. Actividades cotidianas y rutinarias ejecutadas de manera individual por las personas que contribuyen directa o indirectamente al desempeño de la organización

Trabajador. La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

Trabajo. Actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia.

V

Vacante. Puesto que no tiene titular.