

**UNIVERSIDAD VERACRUZANA
CAMPUS COATZACOALCOS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



ANTOLOGÍA

***E.E. RECURSOS HUMANOS
Lic. Gestión y dirección de negocios
Dra. Ma. Guadalupe Aguirre Alemán***

CONTENIDO TEMÁTICO

I. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.1 Definición y objetivos de Recursos Humanos
- 1.2 Característica e importancia de Recursos Humanos
- 1.3 Contexto de la R.H. jurídico, social, económico, político y cultural
- 1.4 Enfoque en sistemas
- 1.5 Estructura del departamento de Administración de Recursos Humanos

II. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 2.1 Concepto e importancia
- 2.2 Proceso de planeación de los Recursos Humanos
- 2.3 Evaluación del Recursos Humanos Actual
- 2.4 Inventario de Recursos Humanos
- 2.5 Análisis de puesto
- 2.6 Reclutamiento
- 2.7 Selección

III. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 3.1 Proceso de contratación
- 3.2 Proceso de inducción
- 3.3 Proceso de capacitación y desarrollo

IV. DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 4.1 Administración de compensaciones y prestaciones
- 4.2 Sueldos y salarios
- 4.3 Valuación de puestos
- 4.4 Encuesta regional de salarios
- 4.5 Manejo de nóminas
- 4.6 Programa de prestaciones
- 4.7 Seguridad e higiene en el trabajo
- 4.8 Relaciones sindicales/Laborales
- 4.9 Desarrollo de carreras: Ascensos, promociones y transferencias
- 4.10 Calidad de vida en el trabajo
- 4.11 Ética laboral

V. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

- 5.1 Evaluación del Desempeño
- 5.2 Auditoría de Recursos Humanos
- 5.3 Sistemas de Información de Recursos Humanos
- 5.4 Administración del Cambio

INTRODUCCIÓN

¿Por qué estudiar recursos humanos? A medida que avance en este curso, se preguntará cómo se relaciona recursos humanos con sus intereses y aspiraciones profesionales y por qué estudiar recursos humanos. La respuesta a estas preguntas es casi la misma, sin importar si usted piensa trabajar en un departamento de recursos humanos o no. Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspecto de los recursos humanos, son tan pertinentes para los gerentes de línea como para los gerentes del departamento de recursos humanos.

Para trabajar con las personas de forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

Los gerentes utilizan muchas palabras para descubrir la importancia que las personas tienen en sus organizaciones la expresión “Recursos humanos” implican que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.) otras expresiones como “capital humanos” y “activos intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización. Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que un objetivo común, lo cual es la esencia los recursos (recursos humanos).

Recursos humanos

En la presente antología encontraras cinco unidades que te apoyaran en el lapso del curso y casos prácticos de cada Unidad donde los alumnos analizarán cada caso y aplicaran sus conocimientos de acuerdo a lo aprendido en el curso.

Recursos humanos

INDICE

Tema	Referencias	P.I
1	LL.L Byars y L.W. Rue (1987), Administración de Personal, 1ª Edición, Ayer y Hoy, México.	11
1.1	Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición, Thompson, México, Pp 11-12	12
1.2	Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal(Fundamentos), 6ª Edición, Thompson, México, PP.11-12	14
1.3	http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51 Recuperado: 20 de noviembre	16
1.4	Rodríguez V. J. (2002) Administración Moderna de personal (Fundamentos) 6ª Edición, Thomson, México, Pp. 20 -30	34
1.5	Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición, Thomson, México. Pp. 57-60	40
2.1	Recio, E. M. (1980), La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa: Editorial Hispano Europea Colección ESADE, Barcelona, Pp 21	47
	Neuschel, R. F. (1960), Management by system, McGraw Hill Book Company, New York Pp.40	47

Recursos humanos

	Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 7ª Edición, Diaz de Santos, España, Pp 45.	47
	Mondy R., W., & Robert M., N. (2005). Administración de Recursos Humanos 9ª Edición ,Pearson Educacion, México, Pp. 99	47
2.2	Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Septima Edición, Editorial Diaz de Santos, España, Pp 46-51	50
2.3	Forsyth, P. (2001). Formación y Promoción del personal. Primera Edicion, Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España,PP.27-29	53
	Villegas, S. A. (26 de JULIO de 2006). GESTIOPOLIS.COM. Recuperado el 24 de AGOSTO de 2010, de GESTIOPOLIS.COM http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/	53
2.4	Bernel F. G.,(2007) Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC, BARCELONA, P.p 397	59
	Caldera M. R. (1994), Planeacion y Estrategia de Recursos Humanos, editorial estrategika-consultoría, Managua, Nicaragua, P.P 48	61
2.5	Caldera M.R. (2006) "Planeación Estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría" documento en linea: www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm	70
2.6	Reyes P. A. (2009), Administración de Personal, 1ª Edición,Limusa, México, PP 84-86.	73
2.7	http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion2.html Recuperado: 18 de noviembre del 2010	76
3.1	Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna del Personal, 6ª Edición, Thomson, México	84

Recursos humanos

Pp.132-135

William B. Werther,Jr, Administración de Personal y Recurso Humanos., 4ª Edición, McGraw- Hill 1998, P.p. 177

86

3.2 Rodríguez V. J. (2002) Administración moderna del personal, 6ª Edición, Thomson, Pp.135-137

86

Arias G. y Heredia E. V. (1999). Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño), 5ª Edición, Trillas México: Pp. 486-495

90

3.3 William Werther Jr., Keith Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, MC Graw Hill. Pp. 241-257

10

4.1 Hernández, O. J. (2000). Administración de la Compensación. Oxford. México, Pp. 133-155

110

Ley Federal de Trabajo. (2008). México: Tax Editores Unidos, S.A de C.V. Morales A.J (1999). Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de compensaciones. Colombia, Mcgraw hill. Pp 4-13

119

4.2 Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de Personal, 3ª Edición, Trillas. Pp. 248

123

Vargas M. N. R. (1994) Administración moderna de sueldos, 1ª Edición, Mc Craw-Hill

124

4.3 Arias G. F., Heredia E. V. (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas Pp. 548-566

139

4.4 Arias Galicia, H. E.(2001) Administración de Recursos Humanos del alto desempeño. Editorial, Trillas.

148

4.5 GARCIA, C. G. (26 de agosto de 2005). mundofiscal.com. Recuperado el 2 de septiembre de 2010, de mundofiscal.com:
<http://www.mundofiscal.com/Archivos/descricpion%20del%20sistema%20de%20nomina.pdf>

159

Recursos humanos

4.6	Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª edición, McGrawHill, México 2007 p.p. 319 – 327	16
4.7	Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración Moderna de Personal. 6ª Edición Thomson. México, Pp. 304-305	17
	Arias G, F. & Heredia Espinosa, V. (2001). Administración de Recurso Humanos para el Alto Desempeño. México: Trillas.Pp. 665-671	18
	Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición McGraw Hill., Bogotá, Pp.479-505	18
4.8	Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), "Relaciones Sindicales", en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, Pp. 482.	20
	Strauss, George; R Sayles, Leonard (2000), "Relaciones Sindicales" en Personal: Problemas Humanos en la Administración, Prentice Hall, México, Pp. 151-152.	20
	Rodríguez valencia, Joaquín (2000), "Sndicalización y función del personal" en Administración moderna del personal, ECAFSA, México, Pp. 60.	20
	William B. Wether; Davis, Keith (2001), "Relaciones Sindicales" en Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pp. 388-389.	20
4.9	William B. Werther Jr. Keith Davis, (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, McGraw-Hill, Pp. 268-274	21
4.10	Garzón C. M. A. (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado, 1ª Edición, centro Editorial universidad del rosario, Bogotá, Pp. 72	21
4.11	R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, (2005), Pearson educación, Prentice Hall, 9ª edición, México pp. 30-45.	22
5.1	Chiavenato Adalberto (2000) Administración de Recursos Humanos ,5ª edición, Ily Solano Arévalo Colombia pp. 314	22
	Bohlandel George (2001) Administración de los Recursos Humano, 12ª Edición, Thomson Learnign, México Pp. 312	22

Recursos humanos

5.2	Arias G. F (1989), Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, pp. 406-411.	24
5.3	Chiavenato Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, ,5a edición, lyly Solano Arévalo ,Colombia Pp. 637	24
5.4	Porret Gelabert, M. (2007). Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones, 2ª Edición, ESIC. Madrid, Pp. 459-465.	25
	Chruden H.J., & Sherman, A. W. (2004). Administración de Personal. Cecs. Vigésima sexta Reimpresión México, Pp. 362-367	26
C	Caso práctico I	26
a	Caso práctico II	26
s	Caso práctico III	26
o	Caso práctico IV	27
s	Caso práctico V	27

UNIDAD I:
ANTECEDENTES DE LOS
RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

LL.L Byars y L.W. Rue (1987), Administración de Personal, 1ª Edición, Ayer y Hoy, México.

1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

LL.L Byars y L.W. Rue nos dan una breve explicación clara de los antecedentes de los recursos humanos y nos mencionan de dónde surge la necesidad de considerar al elemento humano como parte esencial para las organizaciones.

La administración de personal se relaciona con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de su empresa. En forma específica la administración de personal incluye determinar las necesidades de recursos humanos de una organización o empresa, reclutar y seleccionar a los mejores empleados disponibles; desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos de bienestar de los empleados.

La revolución industrial estadounidense, que se precipitó con el advenimiento de la máquina de vapor, ferrocarriles y telégrafo, tuvo un papel muy importante para el aumento del tamaño de la empresa.

El movimiento de asistencia social industrial ayudó a patrones y empleados a tomar conciencia de la necesidad de considerar al elemento humano en todas las fases de la vida de organizaciones y empresas. El movimiento de administración científica también tuvo una influencia significativa en la administración de personal, porque recalcó la importancia de la corporación entre trabajadores y patrones y la importancia de la selección de empleados. Con el advenimiento de los obreros y la creciente función del gobierno, la administración de personal se elevó a una posición de importancia todavía mayor dentro de la empresa.

Recursos humanos

Muchas de las funciones de la administración de personal las desempeñan las unidades de línea de la empresa. Cuando existe un departamento de personal, suele funcionar como unidades de staff y se debe considerar como un departamento de recursos para las unidades de línea.

Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición, Thompson, México, Pp. 5-8

1.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Rodríguez Valencia nos define el Recurso Humano de una manera entendible y amplia, aunque hace algunas comparaciones con otros autores como se muestran en este apartado. También establecen una serie de objetivos que servirán de lineamientos para elevar la productividad del personal y obtener mejores resultados de estos.

DEFINICIÓN

Rodríguez, Víctor. Es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Bryars y Ruc. La administración de personal: es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización determinando necesidades de: personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

Recursos humanos

E.B. Flippo. 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.

Joaquín Rodríguez Valencia. 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 satisfacer, también las necesidades del personal.

OBJETIVO

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- 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.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto de trabajadores como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición, Thompson, México, Pp.11-12

1.2 CARACTERÍSTICA E IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Rodríguez Valencia nos menciona una serie de características entre ellas nos dice que el personal no es propiedad de la organización, que las actividades son voluntarias, y las experiencias son intangibles entre otras. Y la importancia que tiene contratar un buen personal eficaz y eficiente para evitar la rotación de personal y evitar pérdida de tiempo en una inútil entrevista de trabajo entre otras.

CARACTERÍSTICAS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son

Recursos humanos

valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos que poseen y su máximo esfuerzo.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- d) El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

IMPORTANCIA

¿Por qué estos conceptos son importantes para los gerentes?

Joaquín Rodríguez Valencia (2002) nos dice que: tal vez sería fácil contestar la pregunta con una lista de algunos de los errores relativos al personal que usted no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo, no querrá:

- Contratar al personal equivocado para un puesto

Recursos humanos

- Tener una gran rotación de empleados
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación federal para la seguridad ocupacional
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer injusticias laborales

[http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51)

[funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51) Recuperado: 20 de noviembre

1.3 CONTEXTO DE LOS RECURSOS HUMANOS JURÍDICO, SOCIAL, ECONÓMICO, POLÍTICO Y CULTURAL

A continuación recursos humanos desde las perspectivas jurídica, social, económico, político y cultural

CONTEXTO JURÍDICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- a) **Supervisión de personal:** Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Recursos humanos

- b) **Administración de personal:** Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo
- c) **Relaciones industriales:** El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fábrica y entre ésta sus clientes, también se establecen relaciones.
- d) **Relaciones humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.
- e) **Relaciones laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.
- f) **Otras denominaciones: Manejo de personal:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Las principales funciones del área de Recursos Humanos son:

- 1 Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.

Recursos humanos

Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2 Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

a) **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

b) **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

c) **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

d) **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador al realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Recursos humanos

3. Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

4. Administración de sueldos y salarios: Parte de la Administración, de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

5. Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

6. Seguridad e Higiene en el trabajo: 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 pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

7. Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de

Recursos humanos

la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

La administración de la compensación no se limita a considerar solamente los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. Las políticas de sueldos y salarios de la organización a menudo se convierten en un instrumento de la estrategia corporativa que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.

Tasas predominantes de salarios

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo debido a fuerzas del mercado. En muchos casos esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

Ejemplos en esta área son lo ocurrido en el campo de la computación y en el campo secretarial. Cada vez hay más y más gente especializada en computación y similares, pero la demanda es aún mayor. En contrario, cada vez se necesita menos contar con mecanógrafas o taquígrafas expertas.

Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación para obtener compensaciones superiores a las que determina el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios pueden indicar que una compensación mensual de \$1450 es adecuada para un empleado no especializado, pero si el sindicato insiste en obtener \$1600 es probable que el gerente de personal y los directivos de la empresa consideren la opción de pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un grave conflicto laboral.

Recursos humanos

La sobrevivencia y el éxito de las compañías dependen de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (por presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que diseñar los puesto en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Pago comparable por labor comparable

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas ha puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como por el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común consiste en conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos.

Determinaciones legales

En los últimos tiempos, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias prácticas más.

Criterio de constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser:

- ✓ Sociedad Anónima
- ✓ Sociedad Anónima de Capital Variable
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ✓ Sociedad Cooperativa
- ✓ Sociedad en Comandita Simple
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo

CONTEXTO ECONÓMICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Un desplazamiento dramático de la fabricación a los servicios ha tenido lugar en Norteamérica y Europa occidental. Para ver por qué el cambio es importante para el personal, no es necesario ver más allá de su negocio, en su libro *Service América!*, Karl Albrecht y Ron Zemke señalan que en los negocios “los incidentes críticos pueden hacerlo quebrar” y que lo que ellos llaman “los últimos cuatro pies” pueden significar el éxito o el fracaso en una empresa, es decir, si una cadena de muebles al menudeo refieren cómo “mucho de la inversión en publicidad se evaporó en el momento en el que el cliente entro a la tienda y se encontró con un ambiente psicológico insoportable”, el gerente de personal, por lo tanto, desempeña un papel crucial en las compañías.

Indudablemente el cambio más notorio que experimenta la economía globalizada y competitiva fundamentalmente está en los activos intelectuales, y no en activos físicos, ni financieros, ya que el crecimiento económico de las instituciones y empresas está impulsado por el conocimiento y las ideas, más que los recursos tradicionales que utiliza las organizaciones para su funcionamiento.

Recursos humanos

La administración del conocimiento, busca en las empresas, nuevas formas de aumentar la productividad de los colaboradores tanto intelectuales como manuales, ello se logra mediante el conocimiento, creciendo el interés en la práctica de esta disciplina.

El conocimiento es considerado como el ciclo más corto en su utilidad, permite reducir caminos ya que las redes globales pueden utilizar y compartir novedades rápidamente entre los usuarios en cambio en los métodos informales de transferencia de tecnología, no puede seguir al ritmo acelerado al que se crea por el conocimiento.

En el ámbito empresarial, en un mercado globalizado y de competencia, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva hasta conseguir el éxito deseado.

Las decisiones generales tienen las siguientes características:

- Permite aprovechar las ventajas ofrecidas por los profesionales de alto nivel académico quienes deben actuar con mucho profesionalismo, objetividad, originalidad y ética en cada proceso de crear conocimientos.
- Buscar recursos humanos que orienten a optimizar con efectividad el logro de objetivos, de la forma que permitan ahorrar tiempo y recursos, así mismo permita a la institución buscar personas para cada función o cargo evitando futuros reemplazos.
- Lograr un rápido desarrollo institucional-empresarial.
- Evaluar el mercado, permitiendo identificar profesionales ejecutivos, con capacidad de alto valor agregado en su formación profesional y experiencia.
- Garantizar contar con calidad de colaboradores necesarios para responder a los fenómenos de globalización.
- En el mercado competitivo, las instituciones y empresas tienen que competir con mucho talento, es decir con la misma intensidad de la misma manera que actúan para ganar clientes y tener vigencia en el mercado.

Recursos humanos

De ello se puede precisar que sólo el talento puede apostar el futuro de las empresas para superar la crisis.

CONTEXTO POLÍTICO DE RECURSOS HUMANOS

Políticas de los recursos humanos

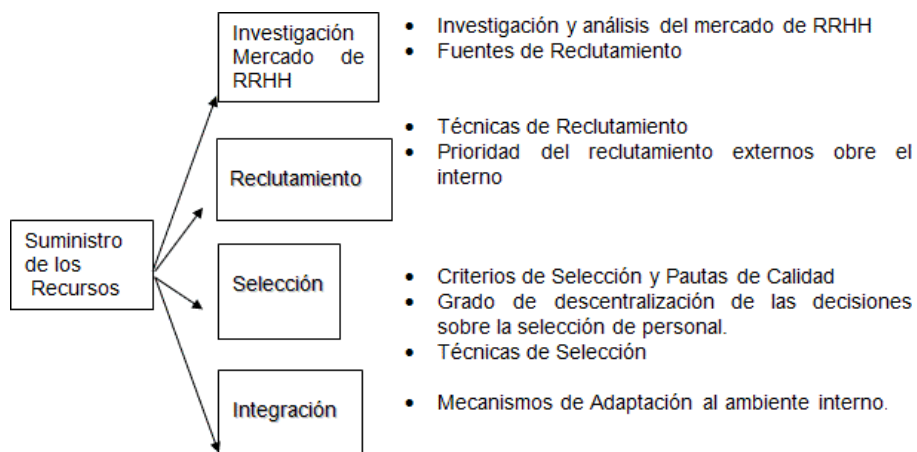
Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

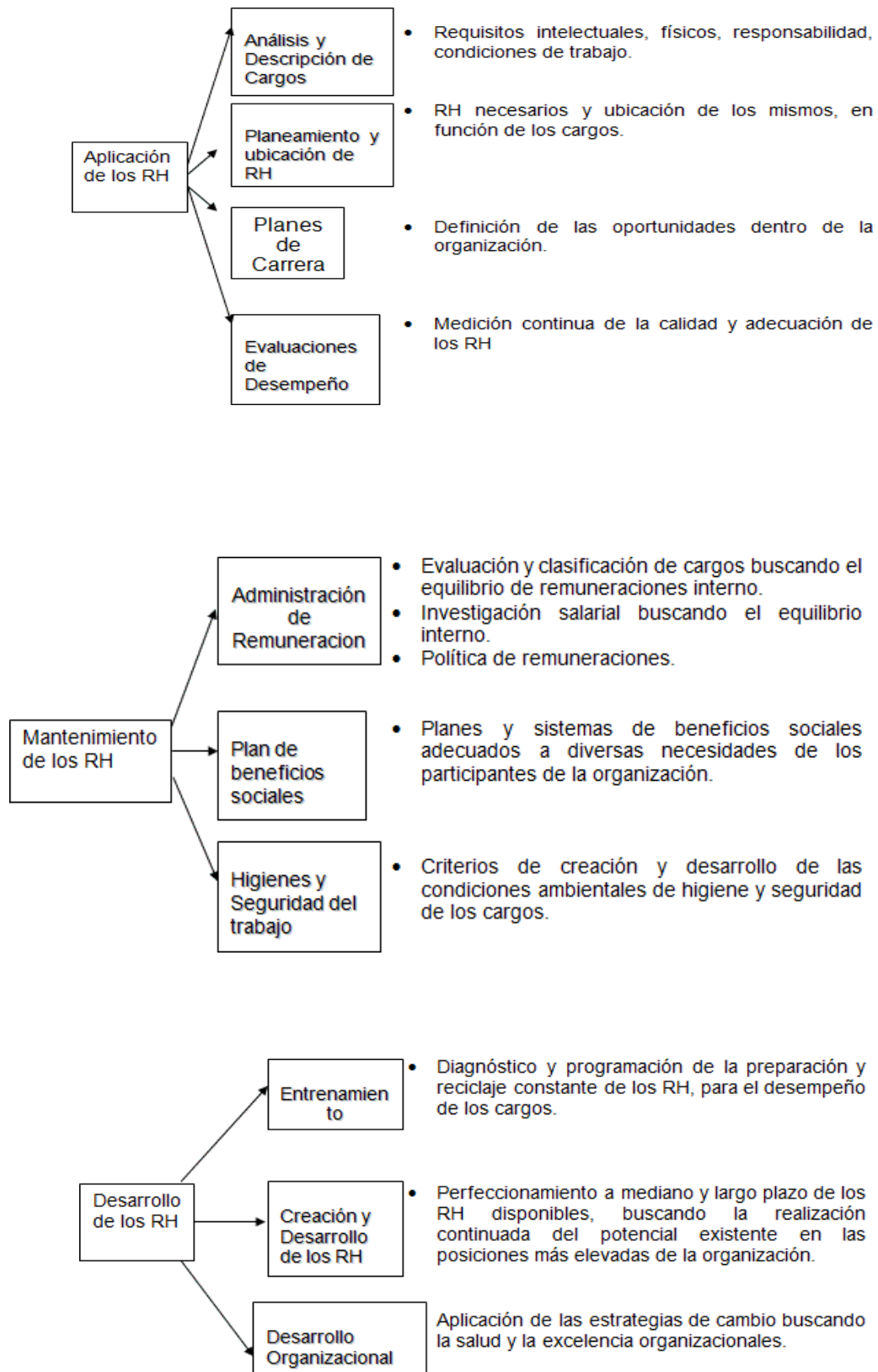
Las políticas de recursos humanos

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

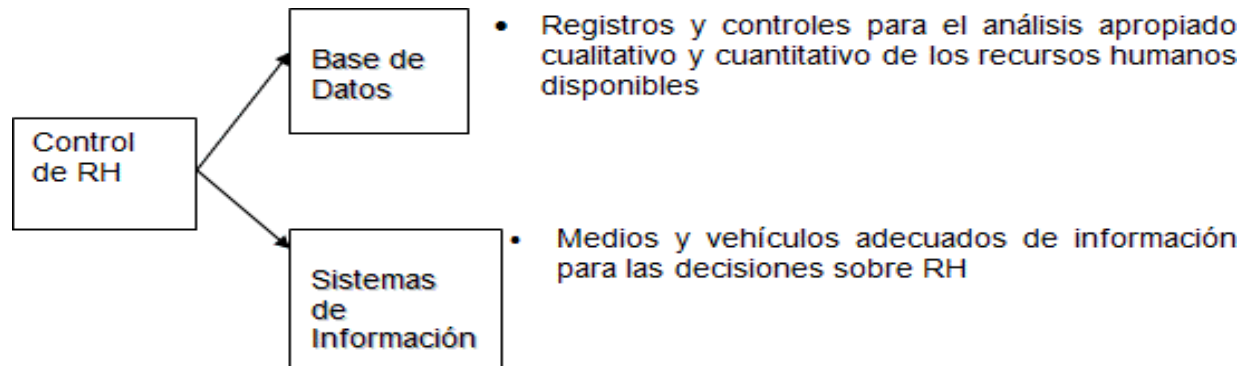
Principales políticas de recursos humanos



Recursos humanos



Recursos humanos



Estas varían enormemente según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

a) Políticas de provisión de recursos humanos.

- Donde reclutar (fuentes externas o internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Recursos humanos

b) Políticas de aplicación de recursos humanos

- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

Recursos humanos

- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e) Políticas de control de recursos humanos

- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización



Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la organización.

Recursos humanos

Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

Si una empresa tiene un área de Recursos Humanos, las políticas estarán fijadas y la función del área será su revisión, presentando a la gerencia general de la empresa sus propuestas de cambio cuando sea necesario.

Pero muchas otras compañías –aquellas que, como mencionamos, solo tienen un área de Personal- no tendrán políticas ni procedimientos; además muchos titulares de empresa consideran que las políticas dentro de una compañía son un signo de límites y burocracia, y tienden a tratarlas u observarlas como si fueran un problema.

Según estudios en esta área, algunos ejemplos de las principales políticas a definir en el marco de la globalización mundial son:

Manual del empleado (Reglamento interno): Este manual menciona con un lenguaje simple y conciso el comportamiento que se acepta o no en la compañía.

Oportunidades equitativas. Cuando contrata y promociona personal necesita asegurarse de que usted es un empleador que brinda las mismas oportunidades a las mujeres, personas de todas las edades y de todas las religiones, etc.

Vestimenta. La vestimenta cada vez es más informal; no obstante cada organización fija las reglas. Algunas empresas están permitiendo que los días viernes se utilice ropa informal, siempre que ese día no haya un evento importante o reunión fuera de la empresa.

: Llamadas. Evite establecer políticas respecto al uso personal del teléfono. Si tuviese entre sus filas a un empleado desleal, debe observarlo desde todos los ángulos y no solamente respecto del uso del teléfono.

: Romances. Es imposible evitar que las personas que trabajan juntas tengan citas. Es más eficiente fijar políticas respecto de vínculos familiares.

: Fumar. Establezca una política clara sobre la prohibición o no de fumar. Debe informar a los nuevos empleados sobre su decisión.

Recursos humanos

: Préstamos a empleados. Establezca un límite en la suma que se encuentra dispuesto a prestar a cualquier empleado, para los anticipos de sueldo u otros préstamos de más largo plazo.

CONTEXTO SOCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

La máxima preocupación de la Administración de Recursos Humanos en la nueva sociedad empresarial, será buscar, a la vez que contribuir a que se produzca y se mantenga en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad, donde no existan fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de la comunidad en general. Es decir buscar constantemente que haya paz y armonía laboral.

La actividad humana se sitúa en el centro medular de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa de sus componentes. Únicamente a través del buen trato, del respeto mutuo, de la consideración recíproca, del reconocimiento de méritos, de la oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna, adecuada, se obtendrán verdaderas realizaciones laborales positivas y óptimas.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus integrantes o miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza laboral suficientemente eficiente y eficaz que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

Una organización que carezca de esta nueva administración de las relaciones laborales, será una empresa sin el indispensable orientador, mentor y guía, que haga posible la intercomunicación, la colaboración, la cooperación, la integración y la armonía laboral, que son esenciales para la reactivación total y definitiva de la empresa en esta nueva sociedad.

Recursos humanos

En el siguiente gráfico nos podemos dar cuenta que las funciones o responsabilidades son muchas las que se puede desempeñar; Pero para ello lógicamente el colaborador, debe estar preparado, a través de la capacitación y el perfeccionamiento.

En la nueva sociedad caracterizada como globalizada, informatizada y competitiva, debemos afirmar que en las organizaciones, la Dirección de Recursos Humanos debe dirigir en forma eficaz los recursos humanos, facilitando el desarrollo de sus capacidades, fomentando la multifuncionalidad de sus colaboradores, es decir preparándolo a desarrollar o desempeñarse en varias responsabilidades administrativas, asumir cualquier reto en el desempeño de sus labores.

Esta multifuncionalidad que debe tener el colaborador, debe ser preocupación tanto de la empresa, como de la persona, incidiéndose que estos nuevos conocimientos, y habilidades deben ser de parte de cada colaborador, ya que de él depende su propio desarrollo. Por ejemplo una carrera liberal como es del Contador Público en la empresa, tiene que estar preparado para asumir puestos o cargos como el de Gerente General, Auditor, Contador, Staff de Logística, Director de Recursos Humanos, entre otras labores administrativas.

Hoy en día la moderna sociedad empresarial, exige a las personas o a su personal a estar preparado a asumir retos empresariales. Por ello la empresa moderna debe tener en cuenta las siguientes características de las empresas eficaces:

- a) Percepción positiva de los colaboradores, considerada como un activo importante
- b) Capacitación adecuada, desarrollo y oportunidades de progreso
- c) Buenos salarios; buenos programas de compensación
- d) Buenas comunicaciones; comunicación abierta y flexible
- e) Capacidad de retención de los colaboradores; bajo giro laboral
- f) Alta dirección comprometida con los colaboradores y defensa de los mismos

g) Estimulo a la participación del colaborador

CONTEXTO CULTURAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las empresas. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

- Falta de Planeación.- Otro de los problemas latentes en las empresas, es la falta de planeación de los recursos humanos
- Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.
- Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.

Un inventario de recursos humanos.- Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado

La Centralización de Poder.- Otro problema común es el poder de centralización, de las decisiones, en este caso los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; Muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica

Recursos humanos

muchas veces que el encargado de personal esta de "pantalla". En estos casos los gerentes todavía no conocen su verdadero rol, o misión empresarial y se dirige las empresas con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

Desconocimiento de las Técnicas Mínimas de Recursos Humanos.-Uno de los más graves problemas con que se encuentran las empresas en materia de recursos humanos es que no existe un "procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal"; el ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas organizaciones se hace concurso o selección, pero solo para simular ya que muchas veces el puesto ya tiene nombre. Por ello es recomendable que existan políticas sobre el particular, estableciendo la forma técnica de reclutar, seleccionar y contratar, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control.

Naturaleza de los Colaboradores.- La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad. Pero todo depende de la manera como usted maneje a sus colaboradores para obtener los resultados esperados.

Tino y Desinterés.- Finalmente se observa una falta y menoscabo de las empresas hacia los colaboradores, por la no fijación de objetivos y políticas en materia de personal, provocando un desinterés o motivación y baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores. La empresa debe

Recursos humanos

tener en cuenta que sin los colaboradores está no alcanzaría los éxitos, lo que debe ponerse mayor interés y consideración estableciendo políticas y/o objetivos para tener motivados siempre al capital intelectual.

Rodríguez V. J. (2002) Administración Moderna de personal (Fundamentos)
6ª Edición, Thomson, México, Pp. 20 -30

1.4 ENFOQUE EN SISTEMAS

Enfoques de sistemas en las organizaciones

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales gente) los transforma y los regresa en forma de producto (bienes y servicios).

Desde este punto de vista, un organismo social no es simplemente un sistema social. Más bien, es la estructura e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Éstas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización, la naturaleza de los procesos de conversión y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la eficacia y eficiencia de la utilización de la tecnología.

En figura 2.3 se muestra el sistema organizacional, adoptado del F.A. Kast.

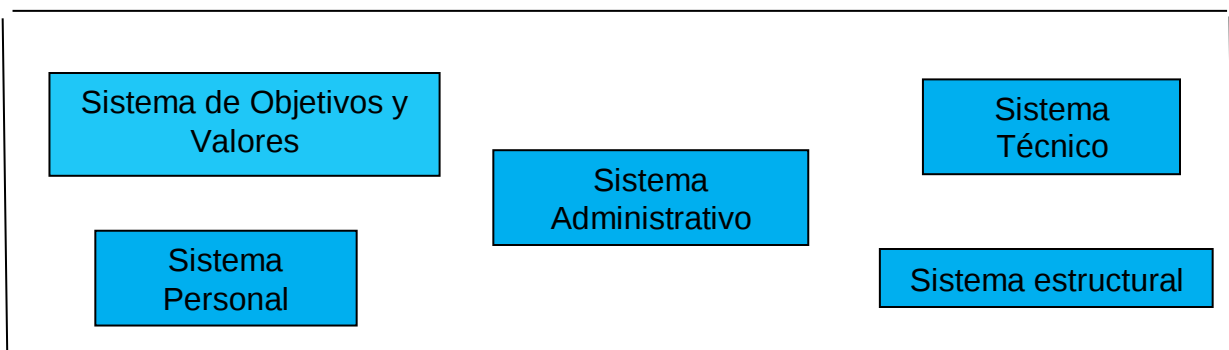
El subsistema de objetivos y valores.- El organismo social capta muchos de sus valores del medio sociocultural. Una premisa fundamental es que la organización, debe cumplir con objetivos, que son determinados por el sistema general. La

Recursos humanos

organización realiza una función para la sociedad, y en la recepción de insumo, ésta debe conformarse de acuerdo a las demandas de la sociedad.

El subsistema técnico.- Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por el organismo social y varía de acuerdo al tipo particular de las actividades (una fábrica de alimentos, un hospital, son diferentes de una universidad). El subsistema técnico está conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tiempo de maquinaria y equipo disponible y por la distribución de servicios.

Figura 2.3 del Sistema Organizacional.



El subsistema personal. Está compuesto por individuos y grupos en constante interacción. Dicho subsistema se conforma con la conducta individual y grupal, las relaciones. La dinámica de grupos, la motivación. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización. El subsistema personal recibe la influencia de las fuerzas del medio externo, así como de las tareas, tecnológicas y estructurada de la organización interna. Estas fuerzas establecen el clima organizacional dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

Recursos humanos

El sistema estructural.- Se refiere a la manera en que están divididas las tareas del organismo social (diferenciación) y coordinadas (integración). En su sentido forma, la estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, análisis de puesto, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades, delegación, etc. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal.

Sin embargo, hay que destacar que este enlace no es de ninguna manera completo y que deben ocurrir muchas otras interacciones e interrelaciones, como sistemas y procedimientos, comunicación, flujo de trabajo, formas, actividades, controles, políticas, etc.; esta es la formación de operar de las organizaciones.

El subsistema administrativo involucra a todo el organismo social relacionado con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación.

El enfoque moderno de la administración de (de sistemas) ve a la organización como un sistema sociotécnico abierto y considera todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

Componentes del sistema organizacional

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el principal componente del sistema organizacional puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recurso, a productos finales que se envían al medio ambiente.

Los componentes del sistema organizacional son las siguientes:

- a) El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun internacionales, mediante una o varias entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.
- b) Los insumos del sistema que son los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existentes al ambiente, como recursos

Recursos humanos

humanos, financieros, materiales, directrices políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.

- c) Los procesos de conversión que comprenden las estructuras organizativas y de procedimientos, así como predisposición y experiencias personales de los administradores, los procesos de conversión no solo transforman los insumos en productos sino que, ocasiones, pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.
- d) Las salidas o productos, que pueden ser de condiciones diversa, como bienes y servicios, información, normas, opiniones, etc. Y que provocan ciertos efectos sobre el medio, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales, de acuerdo a la forma en que acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados.
- e) La retroalimentación del sistema administrativo que permite medir sus resultados de acuerdo con dos variables: su eficiencia, es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados, y su eficacia, referida al mayor o menor logro de los objetivos.

El medio, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la retroalimentación, se relacionan e interactúan unos con otros.

A todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones se le denomina la organización como sistema.

Un sistema organizacional no es simplemente la unidad de administrativa contenida en el proceso de conversión. Un sistema organizacional es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad, es decir:

- a) El entorno en el que opera la unidad administrativa y que influye en la unidad y es afectado por ésta.
- b) Insumos y productos de la unidad, conectados entre sí por el proceso de conversión y los mecanismos de retroalimentación.

¿Por qué las organizaciones deben aplicar el enfoque de sistemas?

Recursos humanos

La sistematización en el desarrollo de la actividad organizacional ha sido esbozada desde el momento en que se definió que la organización necesitaba ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos.

En un discurso, en la primera conferencia de la administración científica en el Dartmouth College en 1911. Henry T. Kendall, indicó que los miembros de la organización, así como los procesos deberían encontrarse sistemáticamente puestos en contacto y en situaciones de funcionar como las partes eficaces de un todo.

La empresa, como conjunto, tiende al cumplimiento de unos objetivos, por lo que consecuentemente en su interior están subdivididas las acciones que han de encadenarse para conseguir esos objetivos, es decir, que existe una serie de actividades en la empresa que son un conjunto de elementos ordenadamente relacionadas entre sí. Que contribuyen a un objetivo común y que son subsistemas del sistema empresa.

El autor francés Mélese J. manifiesta que:

Pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema. Es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos locales que traducen la tendencia a la autoorganización de diversos subsistemas.

La visión de la organización como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, o sea, para lograr que las actividades de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa. Operar con sistemas tiene también por objetivo crear unos principios de acción común, impulsados por la política de los

Recursos humanos

dirigentes y que, a través de los sistemas organizacionales, introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener e impulsar de manera progresiva una organización. Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aporta el medio, a través de los que puede seguirse la acción de los factores endógenos y exógenos que afectan los resultados.

Es una realidad que la organización, tradicionalmente influida por conceptos estructurales acerca de funciones y jerarquías, se ve recorrida por gran cantidad de flujos de información, gente, materiales, bienes y servicios, a los que la organización directamente ha de recurrir de alguna manera.

Por tanto, los sistemas, como medio de gestión de la empresa, permiten que realice:

- a) Un camino escalonado a los objetivos organizacionales.
- b) Coordinar entre sí una serie de toma de decisiones que incluyen el tratamiento humano y mecanizado.

Básicamente hay dos motivos por los cuales una organización debe adoptar los sistemas:

- a) **Por razón estructural.** Si la organización es dinámica y en estado de evolución, debe poseer objetivos y valores adecuados, y una capacidad orgánica acorde con esos objetivos. No basta con poseer elementos aislados, hay que tenerlos interrelacionados y comprometidos de tal manera en los objetivos que baste con que la dirección superior tome decisiones y ordene instrucciones para que, casi automáticamente, se inicie la adaptación. El concepto de sistema proporciona a la empresa un modelo para una organización flexible, capaz de operar con éxito en un medio ambiente dinámico.

Recursos humanos

- b) **Por razón instrumental.** Las modernas técnicas administrativas como la investigación de operaciones, el desarrollo organizacional, la auditoría administrativa, el control de gestión, etc., junto con herramientas tan importantes como la computadora, están llamadas a ser los más activos instrumentos de la dirección. Pero sólo pueden ser aprovechados con éxito si los administradores los utilizan considerando a la organización como un todo.

El desarrollo de estas técnicas administrativas ha permitido que los organismos sociales puedan visualizarse y comprenderse como un todo, es decir, como un conjunto de sistemas, esto no hubiera sido posible tan sólo veinticinco años atrás. Podemos señalar que el avance en la forma de contemplar las operaciones de la empresa está íntimamente ligado al desarrollo de las tecnologías administrativas que hacen posible manejar la información y condonar el comportamiento organizacional encaminándose a la toma de decisiones de los administradores.

Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición, Thomson, México. Pp. 57-60

1.5 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Rodríguez Valencia nos aborda en esta sección que la estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no sólo las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización.

Recursos humanos

Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes, emplea un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos que es adecuado denominarlo departamento de personal o de recursos humanos.

En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo en jefe.

La estructura organizacional formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto del organismo. Sin embargo, sabemos que además de la estructura formal, los grupos de personas que trabajan en la organización, influyen sobre la administración de personal.

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización.

Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero son tres los básicos:

Organización lineal, organización funcional y organización de línea y asesoría, cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo y tamaño del organismo social. D. Hampton dice que para diseñar una organización se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura organizacional bajo condiciones.

Joaquín Rodríguez (2002) nos dice que la función de los recursos humanos debe ubicarse al mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas, por las siguientes razones:

- 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.

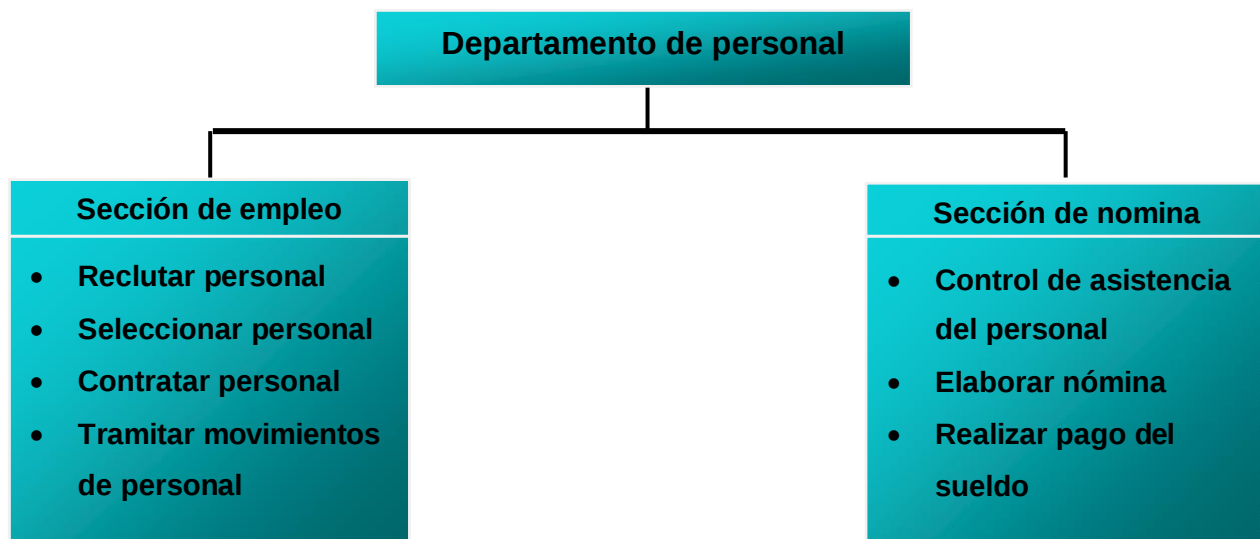
Recursos humanos

- 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.

En la figura 4.2 se muestra modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no sólo las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. 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, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área.

Figura 4.2 Modelo de organización formal de departamentos de recursos humanos

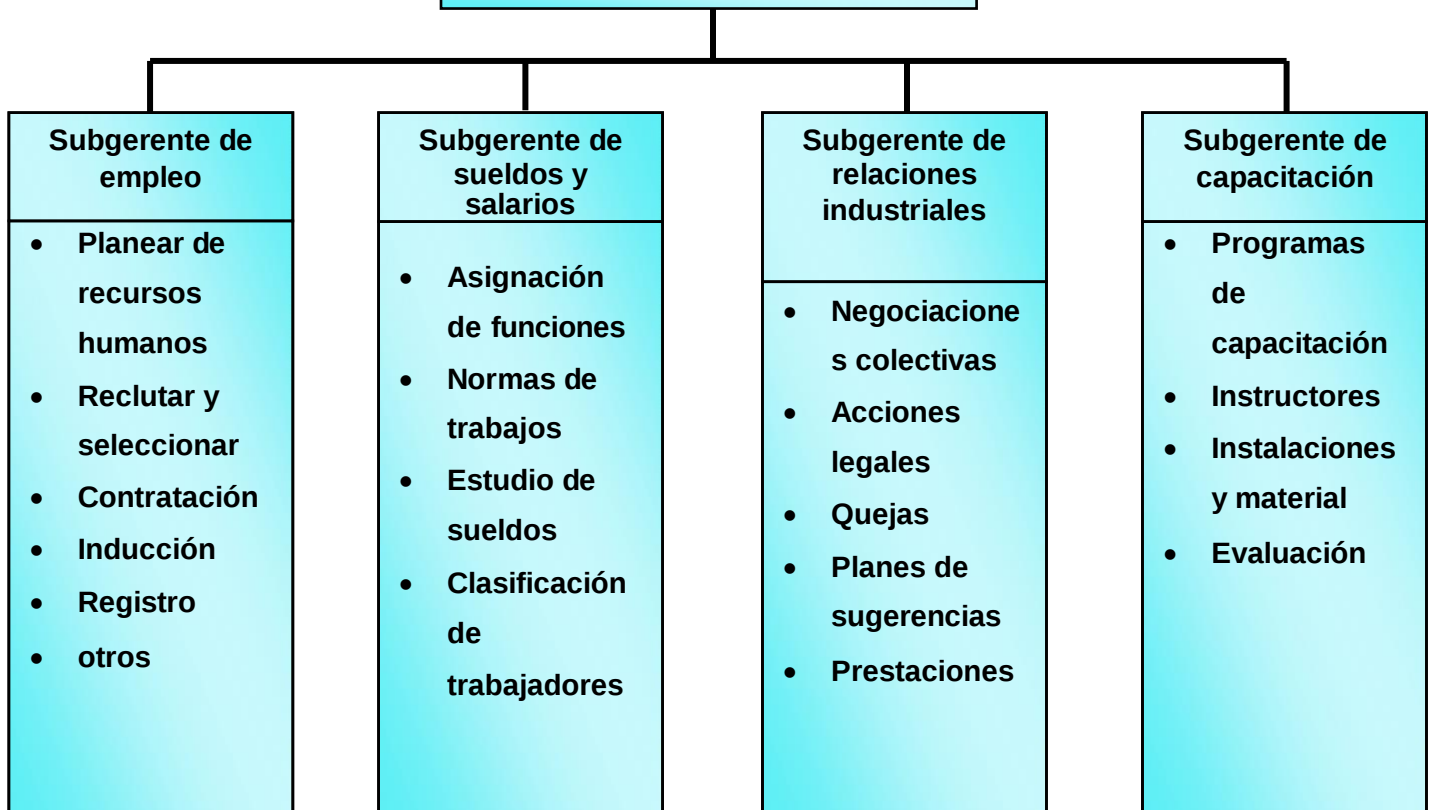


Recursos humanos

Gerencia de recursos humanos



Gerencia de administración



Tamaño del Departamento de Recursos Humanos

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. 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 aprender 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. En segundo lugar, será necesario equipar al departamento del personal con la plantilla de personal.

Correspondiente, darle la importancia necesaria dentro de la organización de la empresa y, sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del propio departamento.

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 y 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 los recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivo.

4.1 Índice del personal según tamaño de la empresa.

Recursos humanos

<i>Autores</i>	<i>Número de trabajadores</i>	<i>Número de empleados en el departamento de personal</i>	<i>Ind. med. Respecto del total del personal.</i>
Scott, Clothier, Spiegel	1-499	4	0.80
Dale Yoder y Roberta J. Nelson	500-999	7 a 8	0.75
	1000-1499	10	0.67
	1500-1999	12 a 13	0.64
	2000-2499	25	1.02
	2500-2999	30	0.98
	3000-3999	34	0.85
	4000-4999	38	0.78
	1-150	1 a 3	0.23
Bruce Irwin	77-107	1	0.10
	150-200	2	0.10

II. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

Recio, E. M. (1980), La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa: Editorial Hispano Europea Colección ESADE, Barcelona, Pp 21

Neuschel, R. F. (1960), Management by system, McGraw Hill Book Company, New York, Pp.40

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Díaz de Santos, Pp 44-45.

Mondy R., W., & Robert M., N. (2005). Administración de Recursos Humanos Novena Edición ,Editorial J. R. Martínez, México, Pearson Educación Prentice Hall.

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

Los siguientes autores dan diferentes conceptos pero todos llegan a la conclusión de que se la planeación de recursos humanos permite la toma de decisiones eficaces durante el proceso de empleo.

CONCEPTO.

Recio, E. M. (1980), La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa: Editorial Hispano Europea Colección ESADE, Barcelona, Pp 21

Recio nos aborda la siguiente definición de planeación de recursos humanos.

En opinión de Recio cuando hablamos de planeación de recursos humanos, se identifica a esta expresión con el análisis y descripción de puestos, o bien se pretende designar a la restructuración de los puestos existentes, o quizás alude a la creación de un programa de empleo que permita a los directivos el

Recursos humanos

conocimiento de las necesidades futuras para cubrir las vacantes que se han de producir.

Una definición clásica de Harold Koontz acerca de la planeación de los Recursos Humanos nos dice que es “la destinación conscientes de cursos de acción destinados a lograr objetivos”.

Neuschel, R. F. (1960), Management by system, McGraw Hill Book Company, New York Pp.40

Neuschel nos define a la planeación en dos tipos en logística y estratégica.

Puntualiza que existen dos tipos de planificación: logística y estratégica. La logística se ocupa de tener los recursos adecuados en el lugar adecuado y en el momento adecuado. La estratégica significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por el.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Séptima Edición, Editorial Díaz de Santos, España, Pp 45.

Puchol al igual que Neuschel divide a la planeación en dos tipos pero de una manera más larga lo que es logístico y estratégico

Basado en las dos formulaciones anteriores Puchol nos dice quizás de una manera más larga que la planeación de los Recursos Humanos es la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos:

- Logísticos: esto es, conseguir el número correcto de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugar preciso, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible.

Recursos humanos

- Estratégicos: esto es, previendo de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Y todo ello con para conseguir la optimización de los fines últimos de la empresa.

Mondy R., W., & Robert M., N. (2005). Administración de Recursos Humanos Novena Edición ,Pearson Educacion, México, Pp. 99

Con todo lo anterior, podemos brindar un concepto más sencillo que nos da Mondy y Robert.

La Planeación de los Recursos Humanos es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de los recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Septima Edición, Editorial Diaz de Santos, España, Pp 45.

Puchol nos dice la importancia de la planeación de los recursos humanos es la base para la toma de decisiones eficaces durante el proceso de empleo, la cual la divide en políticas de empleo, sustitución, formación, promoción, retribución y comunicación interna.

IMPORTANCIA

Una vez que conocemos el concepto de lo que es la Planeación de Recursos Humanos sabemos entonces que su importancia radica en que este proceso permite diseñar planes que apoyen la estrategia de la organización y a su vez permite llenar las vacantes que existan, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos, operativos y funcionales.

Recursos humanos

La planificación de Los Recursos Humanos es la base para tomar decisiones en cuanto a:

- Políticas de empleo: cuantas personas se deberán seleccionar y que perfil deberán tener
- Políticas de sustitución: a través del reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica
- Políticas de formación: que conocimientos, actitudes y habilidades debe adquirir el personal
- Políticas de promoción: a cuantos colaboradores habrá de promover, para que trabajos y en qué momento habrá de hacerlo
- Políticas de retribución: que remuneración habrá que pagar, y con qué procedimientos para conseguir atraer y retener al tipo de personas deseadas
- Políticas de comunicación interna: mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima y moral empresarial

La planeación de recursos humanos permite la toma de decisiones eficaces durante el proceso de empleo. Implica además lograr que coincidan la previsión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización durante un tiempo específico.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Séptima Edición, Editorial Díaz de Santos, España, Pp 46-51

2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En esta sección Puchol nos dice que el proceso es una técnica compleja y abarca cuatro fases que integran el proceso de planeación y nos mencionan que son establecimiento del escenario futuro de la actividad empresarial, fase de programación, fase ejecución y fase de control.

Recursos humanos

Podemos considerar dos tipos de planeación de recursos humanos la que es de carácter provisional, y que se realiza antes de poner en marcha una empresa y la que se pone en marcha con una empresa ya en funcionamiento, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer metas a las que la empresa quiere llegar, suponiendo que en este tiempo se producirán cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que se deberán tomar en cuenta.

Se trata de una técnica compleja, aunque toda planeación de Recursos Humanos incluye las siguientes cuatro fases:

1. Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrollará la actividad empresarial
2. Fase de programación
3. Fase de ejecución
4. Fase de control

Establecimiento del Escenario

Esta etapa de la Planeación de los Recursos Humanos, exige el estudio de los siguientes factores:

- El entorno de la empresa
- El contenido del trabajo
- El personal de la empresa

El escenario previsto nos determinará la previsión de los cambios tecnológicos, de las nuevas profesiones u oficios que aparecerán o desaparecerán, de la diversificación o concentración de productos, crecimiento, mantenimiento o reducción de los puestos de trabajo, entre otros.

Fase de Programación

Recursos humanos

Dada una previsión fechada de las necesidades de personal de una empresa, y de una plantilla actual, se trata de programar las actividades de selección, de promoción interna, de formación, de sustitución, de tipos de contratación, de movilidad geográfica o funcional, de jubilaciones y despidos... para conseguir que en el momento preciso la plantilla se adapte a las necesidades previstas.

Lógicamente esto deberá incluir prioridades, tiempos y asignación de responsabilidades a quienes se les encomiende la ejecución de dicho plan, así como la planificación presupuestaria para llevarla a cabo.

Fase de Ejecución

Tras haber analizado el estado actual de la organización y establecido las previsiones que se hayan creído oportunas, y una vez elaborado el plan, obtenido la financiación y asignado las responsabilidades, se impone el aplicar el programa elaborado, dentro de los plazos oportunos sin olvidar los principios de :

- Interdependencia: la Teoría de los Sistemas, nos enseña, que todo cambio un subsistema afecta en todos los demás
- Flexibilidad: cualquier previsión, está expuesta a una serie de situaciones imprevistas, el plan debe tener un margen de flexibilidad que permita adaptarse a este tipo de imprevistos en el menor tiempo posible
- Economía: trabajamos con recursos limitados, por consiguiente hay que procurar que los costes en dinero, personal, esfuerzo, etc., que consuma la ejecución del plan, no se coma los beneficios que la planificación nos haga obtener.

Fase de control

El control periódico, aleatorio y aplicado sobre los puntos clave del plan, nos dará un *feedback* (retroalimentación) que nos permita adoptar medidas correctoras necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

Recursos humanos

Forsyth, P. (2001). Formación y Promoción del personal. 1era Edición, Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España, PP.27-29

Villegas, S. A. (26 de JULIO de 2006). GESTIOPOLIS.COM. Recuperado el 24 de AGOSTO de 2010, de GESTIOPOLIS.COM http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-proceso_de_evaluacion_del_recurso_humano/15947-71

2.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ACTUAL

Forsyth, P. (2001). Formación y Promoción del personal. Primera Edición, Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España, Pp.27-29

Forsyth nos aborda la evaluación de los recursos humanos en que es importantísimo evaluar las competencias y enlazar con el desarrollo de los trabajadores.

Evaluar Competencias

Cualquiera que sea el puesto de trabajo, su existencia y su actividad se hallarán habitualmente organizados y respaldados por algún tipo de formalización, para entender la naturaleza de esa formalización deberíamos considerar, por ejemplo, que una organización en vías de crecimiento, de tal modo que en un departamento concreto el volumen de trabajo reclama un aumento de plantilla. Lo cual no puede hacerse acudiendo al primero que pase por ahí, habrá que conducir procesos de prospección y selección, que requieren cuidado y un enfoque sistemático, incluyendo la serie de entrevistas que hay que realizar y que en ocasiones llegan a parecer interminables.

Un buen reclutamiento es requisito previo esencial para formar equipos que funcionen bien. Vale la pena, por consiguiente, dedicar tiempo y los esfuerzos que hagan falta para lograr los mejores nombramientos posibles.

Recursos humanos

Algunas de esas formalizaciones también nos serán útiles a la hora de considerar como proporcionaremos a un empleado si nos interesa conservarlo. Entre ellas figuran:

- Una definición del puesto de trabajo, en la que figure con claridad lo que implica el empleo, y detallando los objetivos, las responsabilidades y las tareas a asumir
- Un perfil del candidato: condiciones a reunir por la persona que desempeñe el empleo

En ocasiones se necesitara más. Por ejemplo, una *descripción del puesto de trabajo*, que va más allá que una simple definición.

Es buena costumbre procurar que las descripciones de los puestos de trabajo se copien para información de cualquier grupo cuyo trabajo se solape o relaciones de algún modo.

Enlazar con el Desarrollo

Tales sistemas son el fundamento de la capacidad directiva, que no consiste solo en mandar, sino en desarrollar además al personal. Es indispensable tener una idea clara y comúnmente admitida de lo que representa un puesto de trabajo determinado, a fin de juzgar la capacidad de quienes desempeñan esas responsabilidades, y si necesitan algún tipo de información complementaria, por ejemplo para desempeñarlas mejor.

Los objetivos, para empezar, deben estar claros, y vale la pena que emprendamos una pequeña digresión para poner de relieve lo que ello significa.

Villegas, S. A. (26 de JULIO de 2006). GESTIOPOLIS.COM. Recuperado el 24 de AGOSTO de 2010, de GESTIOPOLIS.COM http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

Recursos humanos

Esta fuente de internet gestiopolis encontramos el proceso de la evaluación de los recursos humanos nos dice es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora, aborda los objetivos, importancia, responsabilidad de la evaluación de los colaboradores, el gerente ya que siempre recae en él la responsabilidad de sus subordinados, el equipo de trabajo, el área de gestión personal y comisión de evaluación.

Proceso de Evaluación de los Recursos Humanos

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Objetivos

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas

Recursos humanos

respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Importancia del Proceso de Evaluación

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Recursos humanos

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en Evaluación De Colaboradores

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de Staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los

Recursos humanos

Subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Recursos humanos

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

Bernel F. G.,(2007) Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC, BARCELONA, P.p 397

Caldera M. R. (1994), Planeación y Estrategia de Recursos Humanos, editorial estratégica-consultoría, Managua, Nicaragua, P.p 48

2.4 INVENTARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Bernel F. G.,(2007) Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC, BARCELONA, P.p.397

Recursos humanos

Bernel nos define al inventario de recursos humanos como el personal que están actualmente laborando en la organización. Donde este contienen datos básicos, cómo el historial de desempeño de cada trabajador en activo, su formación académica y su disposición para ascensos, todo ello reunido mediante un sistema manual o computarizado.

El inventario de recursos humanos también conocido con los nombres de: pool de talentos o evaluación del capital humano, entre los más utilizados.

Se define como es una lista de personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tiene de prestar sus servicios.

Es más utilizado el término inventario porque ya a su vez es más gráfico y rápidamente se asocia a “bienes”. Los recursos humanos constituyen parte del capital intelectual de la empresa (bienes intangibles de la misma, al realizar un “inventario” sobre ellos estaremos evaluando cuanto tenemos de ese bien o capital.

Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico del suministro de candidatos internos. Los inventarios de recursos humanos contienen datos básicos, cómo el historial de desempeño de cada trabajador en activo, su formación académica y su disposición para ascensos, todo ello reunido mediante un sistema manual o computarizado.

En ocasiones dicho inventario también ubica a personas con potencial para recibir capacitación adicional o a quienes ya tengan el respaldo adecuado para las vacantes en cuestión. Los inventarios de recursos humanos ayudan a garantizar que se identifique a los candidatos internos calificados y se les considere para las vacantes.

La organización del programa “Inventario de recursos humanos” debe abordar la compilación de datos de las personas que permitan a los gestores desarrollar dos funciones básicas:

Recursos humanos

- El estudio de las características de los colectivos y equipos humanos que integran la empresa
- La comunicación con cada uno de los individuos y equipos, desde un conocimiento suficiente y global de su situación y expectativas, de forma que posibilite la personalización en el tratamiento de sus variables personales y profesionales, y de la adopción de decisiones que vinculen sus intereses de la organización

De estas dos funciones, la primera apunta hacia la percepción del colectivo, en sus datos globales y sectoriales (de los diferentes departamentos o ámbitos de la empresa u organización); así como hacia el contraste entre los datos de situación real y los de situación ideal.

La segunda, complementaria, genera una percepción individualizada, dirigida a construir la relación persona/organización desde una óptica de comunicación que visualice y haga compatibles, en la medida de lo posible, las expectativas personales y las necesidades gestoras: incentivos, retribución, formación, planes de carrera, comunicación, liderazgo, etc.

Caldera M. R. (1994), Planeación y Estrategia de Recursos Humanos, editorial estrategica-consultoría, Managua, Nicaragua, P.P. 48

Caldera Nos habla de la función del inventario de recursos humanos y su principal función es conocer al personal que trabaja en dicha organización. E incluye dos aspectos claves confidencialidad e informatización, datos de inventario los tipos de inventarios, contenidos de inventario (datos personales), contenido de idioma.

Funciones del Inventario de Recursos Humanos

La función principal de un inventario de recursos humanos en una organización es conocer (mediante datos e información suficiente, significativa y fiable) a las personas que trabajan en dicha organización, conocer las características de los colectivos y equipos humanos: situación, expectativas, variables personales y profesionales, requiere tener datos y gestionarlos, recoger, controlar, actualizar, custodiar, eliminar, cruzar, medir.

Recursos humanos

Cualquier inventario de datos sobre los recursos humanos de una organización debe incluir dos aspectos clave:

Confidencialidad: Los datos obtenidos sobre las personas deben estar protegidos debidamente, de manera que se asegure que solo tengan acceso a ellos las personas autorizadas.

Informatización: Este segundo aspecto hace referencia al tipo de datos, al formato, y al tipo de recogida y control informático que se realiza.

El Inventario de Datos

La base de datos que constituye el inventario de recursos humanos puede adoptar distintos campos o categorías de clasificación. En medida en que dichos campos reflejan prioritariamente variables censales (cuantitativas y cualitativas) como la edad, nombre, número de identidad, número de afiliación, categoría profesional, profesión, fecha de alta de la empresa, sueldo o salario base, complementos, retenciones, pertenencias departamentales, etc.

Si la base de datos recoge, además, de forma sistematizada campos relativos a la gestión de personal o recursos humanos, como: formación, trayectoria/carrera profesional, potencial, expectativas, objetivos, resultados, política salarial/desempeño; estaremos ante un inventario que permite calificar la gestión de personal o recursos humanos, y que integra en su base de datos aspectos esenciales de los diversos programas de desarrollo del factor humano, así como de gestión empresarial, y los programas sectoriales y/o corporativos que interese asociar a dicha base de datos, (Bernel F. G., Manual de Recursos Humanos, 2007)

Tipos e Inventario

Inventario de gestión/administración (G): Necesario en primera instancia para finalidades administrativas (contratación, salarios, avisos, revisiones médicas, curriculares, etc.).

Recursos humanos

Ejemplo de este tipo de datos:

Nombre, domicilio, número de identificación, número de seguridad social, categoría, antigüedad, salario base, cotizaciones, tributaciones, horarios, etc.

Inventario de desarrollo o potencial (D): Datos que revelan otros aspectos cualitativos/cuantitativos de la actividad laboral/humana de las personas y equipos.

Ejemplo de este tipo de datos: Trayectoria profesional, logros u objetivos conseguidos, formación, competencias, implicación en programas de gestión y de recursos humanos, potencial (capacidades), expectativas de carrera, aficiones.

Contenidos del Inventario de Recursos Humanos

Los contenidos que se presentan toman como punto de partida ocho grupos de datos que, se consideran necesarios para la administración y gestión de personas y para su desarrollo.

Datos personales.

La gran mayoría de campos de este apartado son de gestión y son imprescindibles para tener la identificación del empleado o empleada.

NÚMERO DE EMPLEADOS	DATOS PERSONALES		
	NOMBRE	APELLIDOS	
TELÉFONO	DIRECCIÓN		
DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO			
PROGRAMAS FORMATIVOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO: *	FECHA NACIMIENTO	LUGAR NACIMIENTO	DE ESTADO CIVÍL

Recursos humanos

* * * * * * * *	FECHA DE INGRESO	TIPO DE CONTRATO	CATEGORÍA PROFESIONAL
	NUMERO DE S.S	NIF	CARNE DE CONDUCIR
	OBSERVACIONES		

Inventario de datos personales.

Datos familiares

Incluye la información de tipo socio laboral referente a los familiares más directos del empleado o empleada.

Formación

Es importante disponer de información exhaustiva acerca de los conocimientos y habilidades en los que se han formado los empleados, puesto que serán indicadores para gestionar y realizar previsiones en otros programas de factor humano. Como es:

*Formación académica

* Fuera de la formación académica (Curso en su especialidad, Seminarios).

DENOMINACIÓN: NIVEL DE ESTUDIOS Y ESPECIALIDAD	CENTRO	TITULACIÓN	PERIODO	FINANCIACIÓN

Recursos humanos

--	--

Formación académica

Indicar en orden ascendente cada uno de los niveles o ciclos realizados (desde estudios técnicos o medios hasta universitarios y de desarrollo profesional).

CLAVE	DENOMINACIÓN	NUMERO DE HORAS	MES AÑO	CENTRO	FINANCIACIÓN	HORARIO	APLICACIÓN EN EL TRABAJO

Cursos/Seminarios/Actividades de formación realizados

Curso en su especialidad

En caso de que la empresa haya financiado el curso, indicar el importe.

Fuera o durante el horario laboral

Aplicación en el trabajo: Mucho, Bastante, Escasamente, Nada.

Conocimientos de Idiomas

Los datos referentes al conocimiento de idiomas son necesarios tanto por su posible pertenencia a un grupo multinacional, como por el hecho de que sus mercados/productos/servicios/tecnologías requieren una relación con clientes o proveedores a escala internacional.

IDIOMA	CONVERSACIÓN	LECTURA	ESCRITO
INGLÉS			
FRANCÉS			

Recursos humanos

ALEMÁN			
--------	--	--	--

Idiomas/Nivel de conocimientos.

Indicando el nivel: 4=Muy bien / 3=Bien / 2= Con dificultades / 1= Nulo

Trayectoria profesional en empresas anteriores.

La mayor parte de los datos que se recogen en este apartado corresponden a los denominados de desarrollo.

De su análisis y correlación con la evolución en la empresa actual, puede obtenerse el perfil de su evolución laboral y salarial, con indicadores de las funciones y responsabilidades desempeñadas, así como de las habilidades/competencias desarrolladas.

PERIODO	EMPRESA	PUESTO	SALARIO INICIAL-FINAL FIJO- VARIABLE	BENEFICIOS SOCIALES	NUMERO DE SUBORDINADOS Y NATURALEZA DE LOS PUESTOS	CAPACIDADES HABILIDADES DESARROLLADAS	MOTIVO DEL CAMBIO

Trayectoria profesional en empresas anteriores.

Recursos humanos

Trayectoria profesional/desempeño en la empresa.

Con estos datos se obtiene una “foto” de progresión de cada una de las personas, con indicadores relevantes de sus puntos fuertes y débiles en el ámbito profesional; nos facilita una visión de perspectiva del itinerario laboral, carrera profesional y además de síntesis o perfil profesional del individuo.

PERIODO	DEPARTAMENTO	PUESTO	SALARIO INICIAL-FINAL FIJO – VARIABLE	NUMERO DE SUBORDINADOS Y NATURALEZA DE LOS PUESTOS	CAPACIDADES HABILIDADES DESARROLLADAS	DESEMPEÑO	MOTIVO DEL CAMBIO (PROMOCIÓN VERTICAL, HORIZONTAL TRANSVERSAL, CARRERA, REESTRUCTURA)

Trayectoria profesional/desempeño en la empresa.

Cada empresa debe hacer un listado en clave de las capacidades, habilidades o competencias que se pueden desarrollar en los puestos de trabajo.

Cada empresa, según su sistema de evaluación del desempeño, debe hacer un listado en clave de los posibles resultados a obtener. La información recogida y tratada en este apartado es básicamente de desarrollo, fundamentalmente por lo que se refiere a posible movilidad. Deben poder contratarse sus intereses y expectativas en cuanto a información y los puestos de trabajo o áreas funcionales por las que se siente interesado o capacitado.

Es decir, hay que conciliar sus intereses con los de la organización

CLAVE	FORMACIÓN	DESARROLLO	ITINERARIO FORMATIVO	POTENCIAL

Recursos humanos

--	--	--	--	--

Potenciales/Carreras/Intereses profesionales.

Conocimientos (formación) en los que está interesado en formarse habilidades que desearía mejorar o poner en práctica (desarrollo), según los criterios de la empresa.

		PUESTOS CON INTERÉS	
CLAVE	DEPARTAMENTO	CLAVE	PUESTO

		PROMOCIÓN/CARRERA	
CLAVE	DEPARTAMENTO	CLAVE	PUESTO

Puestos con interés/promoción/carrera.

Intereses personal

Finalmente, se incluyen datos que aunque no forman parte del entorno profesional de los empleados, nos dan información relevante sobre su perfil personal. En algunas situaciones pueden ser de utilidad para el ámbito laboral, por ejemplo: conocimientos determinados en alguna materia, actividades realizadas, pertenencia y cargos en asociaciones.

Ventajas de un Inventario de Recursos Humanos

La principal es “optimizar el factor humano de la organización”

- Optimizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos para evitar pérdidas de tiempo buscando informaciones o realizando investigaciones.
- Permite realizar previsiones de: movilidad funcional, diseño de carreras, potencial, capacidades, competencias, etc.

Recursos humanos

- Permite un mejor análisis de la estructura de la empresa: por áreas funcionales, por estado civil y cargas familiares.
- Ayuda a la gestión del factor humano (recursos humanos). De modo que permite realizar previsiones de jubilación, movimientos de plantilla, inventario de puestos de trabajo.
- Consultar datos como formación + trayectoria profesional anterior + desempeño + intereses profesionales. De modo que permite planificar mejor los movimientos internos de personal.
- Permite proyectar o diseñar de forma más efectiva posibles políticas de responsabilidad social, sobre el eje o perspectiva de los trabajadores.

VALORACIÓN RELATIVA DEL PERSONAL

1. Personalidad:
 - a) Aspectos. Examínese el vestido, las maneras, el físico, la pulcritud, la voz.
 - b) Habilidad para llevarse bien con los demás. Examínese la cortesía y el tacto hacia los demás.
 - c) Carácter. Examínese la confianza, la sinceridad, el coraje, la consideración hacia los demás.
 - d) Inteligencia. Examínese la habilidad para aprender, la viveza mental, el criterio, la imaginación, la flexibilidad para manipular nuevos problemas, la habilidad para razonar lógicamente.
2. Resultados:
 - a) Productividad personal. Examínese el uso que hace el tiempo y la labor que realiza personalmente.
 - b) Productividad de la unidad de que es responsable. Examínese la producción o los resultados satisfactorios.
 - c) Eficiencia personal. Examínese la prontitud con que termina una labor de la que sea responsable personalmente el individuo calificado; el cuidado y la exactitud con que se lleva los registros necesarios y hace los informes.

Recursos humanos

- d) Eficacia de la unidad de que es responsable. Examínese la economía en el funcionamiento; la prevención contra el desperdicio de materiales tiempo y maquinaria.
- 3. Capacidades ejecutivas:
 - a) Iniciativa. Examínese la energía, el ingenio.
 - b) Habilidad organizadora. Examínese la habilidad para seleccionar personal eficaz, para planear y coordinar sistemáticamente, fijar normas.
 - c) Cualidades para dirección. Examínese la habilidad para influir en otras personas con ejemplo de buen trabajo, cualidades para inspirar a los demás, habilidad para enseñar, paciencia y firmeza en el trato con subordinados, ausencia de perjuicios y parcialidad.
 - d) Cooperación. Examínese la capacidad para trabajos con equipos de obreros, la ausencia de envidia, la disposición a subordinar sus deseos personales, la lealtad hacia sus compañeros

En un país como el nuestro, limitado en capitales y recursos naturales, es el factor humano la riqueza más inmediata para elevar la productividad con un mínimo de inversiones.

Caldera M.R. (2006) "Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Conceptos y teoría" documento en línea:

www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm

2.5 ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puesto es un procedimiento muy importante dentro de los recursos humanos, este se encarga de obtener información acerca de cada puesto existente dentro de la empresa. Y Realiza 6 métodos el cual es el primer método se observa al empleado mientras realiza funciones de su puesto, el segundo es el de cuestionario se refiere al registro de información del puesto, el tercero entrevista el cual consiste en tener información mediante una conversación entre

Recursos humanos

un especialista y el interesado al puesto, el cuarto es cuando se realiza un auto informe del interesado al puesto en el que explica el trabajo que desempeña diariamente y el tiempo en que realiza cada actividad, el Quinto método es de incidentes críticos, y el ultimo es el método mixto es una mezcla de varios de los anteriores.

Se debe hacer un documento en el que indique el nombre del puesto, así como, sus responsabilidades y deberes de dicho puesto.

El trabajo de un análisis de puesto es el reclutamiento, en el cual muestra el perfil del trabajador, después de checar todo esto se selecciona al trabajador que llene los requisitos del puesto vacante; la información, tanto del trabajador como del puesto, evalúan el rendimiento para saber que tan eficiente es; la valoración de puestos, en el que se muestra porque es tan importante el puesto de la empresa, el análisis de retribución, de acuerdo al trabajo realizado este se deberá analizar con el fin de dar una retribución económica justo al trabajador; la seguridad, es parte de cualquier lugar de trabajo, es una obligación del patrón el que sus trabajadores estén seguros, con el fin de evitar accidentes ya que en caso de que pasara seria un riesgo para el trabajador, en cuestión de salud y costos para el patrón, los planes de carrera, son los objetivos que se planean para realizarlos de manera eficaz y eficiente.

Métodos de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

La *primera* es la observación directa en este método se observa al empleado mientras realiza funciones de su puesto, el trabajador sabe de antemano que será observado, siendo que el trabajador se comportara de manera probablemente actuada para obtener el puesto, se requiere tiempo y esfuerzo para el desempeño de sus tareas, el trabajador no participara de forma activa, es decir, solo será puesto a prueba sin retribución alguna.

Recursos humanos

En el *segundo método* que es el de cuestionario se refiere al registro de información del puesto el cual es sencillo y claro será contestado por el interesado al puesto, revisándolo posteriormente un superior inmediato, este cuestionario podrá ser abierto o cerrado también, proporcionara mucha información.

El *tercer método* el de entrevista el cual consiste en tener información mediante una conversación entre un especialista y el interesado al puesto, este hará referencia a seis áreas que son: entrada de información, procesos mentales, acciones/ operaciones, relaciones con otras personas, contexto del puesto y otras características esta necesitara de tiempo y especialización para buenos resultados.

Cuarto método del diario de actividades, es un auto informe del interesado al puesto en el que explica el trabajo que desempeña diariamente y el tiempo en que realiza cada actividad, este evita el costo de un especialista para el patrón, se requerirá honestidad y objetividad en relación de sus funciones.

Quinto método de incidentes críticos, este consiste en observar y detectar tanto actos positivos, captar y registrar conductas o incidentes indispensables para un buen desempeño del puesto, las conductas inadecuadas son las más señaladas en este método para así saberlas y poderlas corregir o tomar medidas.

El sexto y último método, los mixtos, en el que se hace uso de varios métodos al mismo tiempo, más usados son el de observación directa, la entrevista y cuestionario, permite mayor información y establece mayor objetividad.

Reyes P. A. (2009), Administración de Personal, 1era Edición, Editorial Limusa, México, PP 84-86.

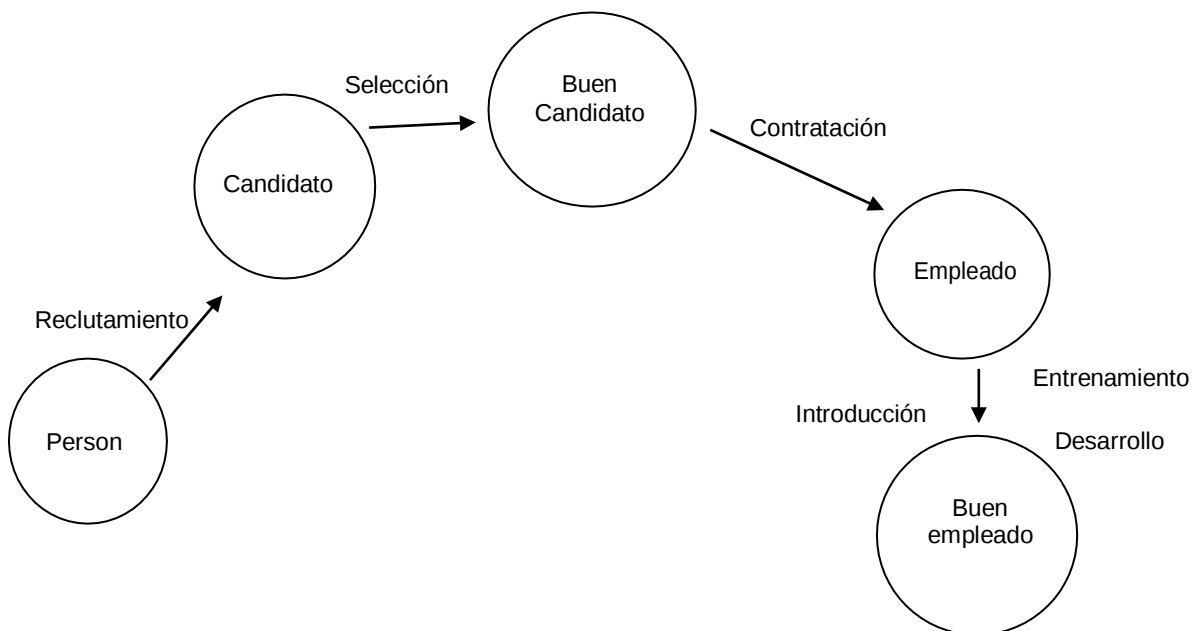
2.6 RECLUTAMIENTO

Reyes Ponce nos clasifica al reclutamiento en fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento con la finalidad de atraer a candidatos para un puesto vacante. Y este llega a su fin cuando reciben la solicitud de trabajo.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISIÓN

Aunque varían en su número y orden, las más usuales son:

- a) Reclutamiento: hace de una “persona extraña”, un “candidato”
- b) Selección: busca entre los “candidatos” los mejores para cada puesto
- c) Contratación: hace del “buen candidato”, un “empleado”, un “buen empleado”
- d) Introducción: trata de hacer del “empleado” un “buen empleado”



RECLUTAMIENTO

Conviene distinguir:

- a) Fuentes de abastecimiento
- b) Medio de reclutamiento

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas “los lugares en que podré encontrar mi personal”, y “la forma de atraerlo a la empresa”. La distribución tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, viceversa.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO

1. **Sindicato.-** Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para personal de confianza que la empresa libremente contratada.
2. **Escuelas.-** Universidades, Tecnológicos, Escuelas comerciales, etcétera. Suele ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretaria, mecánicos y contadores.
3. **Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.-** De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomienda son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.
4. **Oficinas de colocación (gratuitas y de paga).-** La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Las segundas están, teóricas al menos, prohibidas por la constitución.

Recursos humanos

5. **Otras empresas.**- Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

6.- **“La puerta de la calle”.**- con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1.- **Requisitos al sindicato.**- hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Ésta debería comprender:

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del art. 37, fracción I de la Ley Federal de Trabajo.
- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aún de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalando en b).
- e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los tramites de selección (pruebas, entrevistas, etc.).

2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores.

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

Recursos humanos

3. Carta o teléfono.- Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc. es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precesión, y el segundo para aclaración y completar datos.

4. Periódico, radio, televisión.- Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suele ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente puede precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia de enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos aumentando innecesariamente el costo de selección.

5. Nuestros archivos de solicitud muertas.- Pueden ocurrir que en determinado momento un solicitante no puede ser admitido, pero en otra circunstancias nos sea útil.

6. Folletos.- Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyselección2.html>

Recuperado: 18 de Noviembre del 2010

2.7 SELECCIÓN

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyselección2.html>

Recuperado: 18 de Noviembre del 2010

En este apartado se menciona el proceso de selección que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Pero conlleva una serie de etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayuda más para lograr la realización del principio: “el hombre

Recursos humanos

adecuado para el puesto adecuado" son las siguientes: hoja de solicitud, entrevista, pruebas e investigaciones y examen médico

La selección.

Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

La solicitud de empleo

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Tiene varios usos de las solicitudes

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

Entrevista

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe

Recursos humanos

a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Propósitos de la entrevista

- Conocer personalmente al individuo
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

Tipos de entrevistas

- No dirigida o no estructurada: El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
- Dirigida o estructurada : Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

Errores comunes en las entrevistas

- Juicios instantáneos Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- El no conocer el puesto No tiene ni la descripción de puesto a la mano.

Recursos humanos

- La presión para contratar
- El orden de los candidatos. Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión
- El efecto de los factores no verbales (gestos). Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- Insinuar la respuesta deseada

La entrevista eficaz encierra los siguientes elementos:

- Planificación de la entrevista. Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.
- Establecimiento de la familiaridad o el rapport. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante y evitar interrupciones telefónicas
- Organización y control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el Pad de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre de

Recursos humanos

técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo, Cuál, Deme un ejemplo.

- Cierre de entrevista. Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondida o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.

Revise la entrevista. Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

Las pruebas en el proceso de selección

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Tipos de prueba

- ✓ Pruebas psicológicas

Para se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

Recursos humanos

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
 - Inventario psicológico. Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
 - Guía Guilford-Zimmerman del temperamento. Mide la personalidad
 - Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser. Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
 - Prueba Owens de creatividad. Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)
- ✓ Pruebas de conocimiento:

Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo un abogado que se sometido a un examen sobre el código de trabajo. Un ejemplo:

- Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
- ✓ Pruebas de desempeño

Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Pruebas secretariales (mecnográficas y estenográficas). Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales)
- Prueba Stromberg de destreza. Mide la coordinación física (dependiente de un comercio)
- Prueba revisada de expresión documental. Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba de simulación de trabajo. Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).

Verificación de datos y referencias en el proceso de selección

Recursos humanos

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Examen médico en el proceso de selección

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

Decisión de contratar

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

III. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

William B. Werther,Jr, Administración de personal y Recursos Humanos., cuarta edición, edit. McGraw- Hill 1998, P.p. 177

Rodríguez V. J. (2002), Administración moderna del personal, 6ª Edición, Thomson, México Pp. 132-135

3.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Rodríguez V. J. (2002), Administración moderna del personal, 6ª Edición, Thomson, México Pp. 132-135

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para organización. Y dentro de estas dice el autor que pueden existir dos tipos de contratos el colectivo y el individual.

a) Contratación individual.

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, define lo que se entiende por relación de trabajo como:

La representación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Por otro lado, contrato individual de trabajo se define así:

Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Recursos humanos

La importancia actual que la ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo define al trabajador como:

La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define al patrón como:

La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

La subordinación implica que quien recibe los servicios tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga; además que paga lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral. El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación perfeccione.

b) Contratación colectiva.

El artículo 286 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer Las condiciones según las cuales debe presentarse en una o más empresas o establecimientos.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos, y pensado en lo que significa la relación laboral.

Recursos humanos

William B. Werther, Jr, Administración de personal y Recursos Humanos, 4ª edición, editorial. McGraw-Hill 1998, Pp. 177

Este autor nos aborda la responsabilidad que tiene el jefe de departamento a la hora de tomar la decisión si decide o no contratar de acuerdo a los resultados del proceso de selección.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Rodríguez V. J. Administración moderna del personal, sexta edición, edit., Thomson 2002, Pp.135-137

Arias G. y Heredia E. V. (1999). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 5ª Edición, México: Trillas. Pp.486-495

3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN

Rodríguez V. J. (2002) Administración moderna del personal, Sexta edición, editorial Thomson, Pp.135-137

Rodríguez Valencia nos dice inducción es una etapa para el nuevo trabajador que inicia conozca la organización. Y nos menciona un par de definiciones haciendo

Recursos humanos

una comparación pero tienen la misma finalidad, dando también objetivos y su proceso de inducción.

Proceso de inducción

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

Definición de Inducción

Sánchez Barriga la define como:

El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.

Sikula lo define así:

Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y ambiente de trabajo.

Es una etapa que se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la organización, en la cual aquél se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera.

Objetivos de la Inducción

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal
- Ayudar a los nuevos y trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Recursos humanos

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

Proceso de Inducción

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. En la figura 7.6 se muestra el proceso de inducción de personal.

a) Introducción al departamento de personal

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales como:

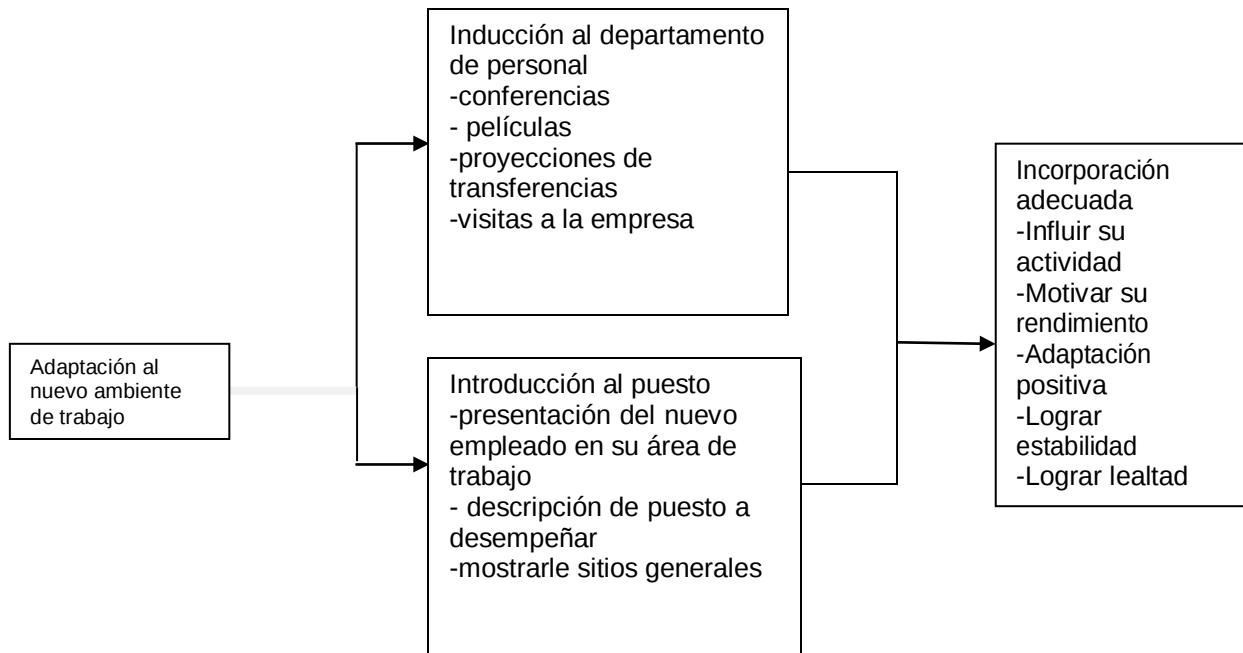
- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

b) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción es referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

FIGURA 7.6 Proceso de Inducción de personal

Recursos humanos



La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etcétera.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, sí proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos, un manual de bienvenida, conforme a la organización es más grande, es necesario utilizar más.

Recursos humanos

Arias G. y Heredia E. V. (1999). *Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño)*, 5ª Edición, México: Trillas Pp. 486-495

Aquí podemos ver dos perspectivas de dos autores Arias Galicia y Rodríguez V. Galicia también nos da la definición de inducción nos habla de contrato de trabajo y registró, bienvenida y las actividades que va a realizar el nuevo empleado

Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista que una nueva personalidad va a integrarse a aquélla. El nuevo trabajador se encontrará de pronto inmerso en un ambiente de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como una calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el shock cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (s existe), al equipo de trabajo y a la organización en general.

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

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en este capítulo.

Recursos humanos

Ejercicio 13.2 Si usted trabaja recuerde la manera como se sintió antes de ingresar a su empleo actual (en caso de no hacerlo, refiérase a su institución educativa):

- a) ¿Cuáles era sus expectativas?
- b) ¿Cuáles sus temores, ansiedades o tensiones (en su caso)
- c) ¿Conocía todos los aspectos de la nueva organización?
- d) ¿Qué le hubiera gustado saber por anticipado?

Contrato de Trabajo

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

Afiliación a las instituciones de seguridad social

Es necesario que junto con el contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas.

Existen plazos para cumplir con esta obligación.

Registros

El número y diseño de registros del personal debe realizarse de acuerdo con las necesidades de cada organización; es por ello que sólo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar al trabajador: expediente y hoja de servicios.

Expediente

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al

Recursos humanos

Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos (quizá impresa en la carpeta) con objeto de tener el expediente completo con una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico (reporte de entrevista, pruebas psicológicas, etc.), el reporte del examen médico así como el estado del estudio socioeconómico formen parte del expediente. Todavía no estoy muy generalizado la sustitución de muchos de estos documentos por registros electrónicos. En caso de litigios, es necesario presentar pruebas documentales ante los tribunales. Quizá en un futuro relativamente cercano sólo empleen medios electrónicos al respecto.

Hoja de servicios

El fin que se busca es contar con un registro en el cual puedan incluirse en un resumen claro los datos más importantes acerca del trabajador en lo tocante a detalles personales: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de asistencias; capacitación y desarrollo, separación de la empresa (en su caso); es decir; un resumen de todo lo que aparezca en su expediente. Este registro permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas de servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

Algunas organizaciones han incluido esta información en una base de datos a fin de manejar datos estadísticos, información para ascensos, capacitación, etc. De hecho, ya existen paquetes (los cuales deben ser adquiridos por la organización) para este fin.

A continuación, y para efectos de ejemplificación, se propone una hoja de servicios, así como la lista de los datos que debe contener:

- a) Número asignado (matrícula o clave) al trabajador y el nombre completo del mismo.

Recursos humanos

- b) Fecha de ingreso: día, mes y año en que empieza a laborar en la organización.
- c) Tipo de contratos (debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato en el tiempo; por ejemplo: para sustituir a empleados enfermos, por obra determinada, etc.). Deberá incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
- d) Lugar y fecha de nacimiento.
- e) Estado civil, asimismo deberá registrarse el nombre de la o el cónyuge, en su caso.
- f) Número de afiliación a las instituciones de seguridad social (en México, el Instituto Mexicano del Seguro Social o el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.) y clínica de inscripción.
- g) Número del Registro Federal de Contribuyentes.
- h) Número de la Cartilla del Servicio Militar.
- i) Número de licencia para conducir o manejar.
- j) Fianza (si procede). Éste es un requisito en muchos trabajos en donde se manejan valores o sumas importantes de dinero, bienes valiosos, etcétera.
- k) Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontrarán en la hoja de examen médico.
- l) Foto y firma: es necesario que todo el personal contratado haga entrega de tres fotografías tamaño credencial, con objeto de incorporar una a su hoja de servicio, una para extenderle la credencial respectiva (o identificación) que lo acredite como trabajador de la organización, y una opcional se anexa a su solicitud de empleo. En algunas organizaciones acostumbran a tomar las fotografías por medio del equipo de cómputo.
- m) Domicilio: es importante dejar espacio suficiente para que en lo futuro puedan anotarse los cambios si los hubiere.
- n) Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente.

Recursos humanos

- o) Escolaridad: deberá anotarse el grado máximo de educación correspondiente, así como los estudios de especialización, los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso tomado.
- p) Antecedentes de trabajo: es necesario incluir las fechas de cada trabajador que haya tenido, la organización en donde haya prestado sus servicios, el puesto, el sueldo y la causa de separación; además, se anotarán las promociones o ascensos logrados en cada uno de sus trabajos anteriores.
- q) Promociones y transferencias: deberá anotarse la fecha de ingreso a la nueva jerarquía o el nuevo trabajo, así como el departamento y puesto al que haya sido asignado.
- r) Evaluación del desempeño: se registrará la fecha, los resultados y las observaciones del evaluador, así como el nombre del mismo.
- s) Control de asistencia: aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial del cumplimiento del empleado, así como el reparto de utilidades (en México) y, en su caso, justificar el pago de primas por enfermedades y riesgos profesionales y permisos ante las instituciones de seguridad social.
- t) Capacitación y desarrollo: en este espacio se anotarán, con fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, ya sea por cuenta de ésta o por cuenta del propio interesado.
- u) Separación: incluye la fecha y la causa de la misma, así como información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y, por último, comentarios al respecto.

Como se nota, mucho de los conceptos anotados sufren variaciones, por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implantación de otros procedimientos a fin de recabar la información necesaria; en muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la

Recursos humanos

organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etcétera.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentarse de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Bienvenida

En sentido estricto no es posible determinar cuándo se inicia y dónde termina la introducción de personal de nuevo ingreso; de hecho ésta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar, la forma de pago (cheque, depósito en banco, efectivo, etc.). Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que, en México, el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo.

Actividades

Recursos humanos

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación o el primer día de trabajo.
2. Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida, que puede contener apartados como los siguientes:
 - a) Historia de la organización.
 - b) Su visión, su misión y sus objetivos.
 - c) El perfil de alto desempeño relativo al trabajo.
 - d) Horarios, días de pago, etcétera.
 - e) Artículos que produce o servicios que presta.
 - f) Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión.
 - g) Políticas de personal.
 - h) Prestaciones y servicios.
 - i) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etcétera.
 - j) Reglamento Interior de Trabajo.
 - k) Pequeño plano de las instalaciones.
 - l) Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.
 - m) Medidas de emergencia: incendio, temblor, etcétera.

Cuadro. Ejemplo de un plan de inducción

Título del programa:	Inducción del personal de nuevo ingreso
Elaborado por:	Nombre de la persona
Aprobado por:	Responsable del área (Gerente de Personal)
Estándares:	(Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no)
Tipo de sesión:	(Conferencia, seminario, mesa redonda. Etc.)

Recursos humanos

Participantes:	(Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, no sindicalizados o ambos.)
Moderador:	Persona responsable de la sesión
Material a utilizar en la sesión:	a) Videotape con la historia, la visión y la misión. b) Manual de Bienvenida.

Más adelante, se pueden realizar actividades como:

- a) Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- b) Visita a la planta o instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- c) Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- d) Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con quienes tendrá contacto o relaciones.
- e) Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, supervisor de área o coordinador del equipo de trabajo auto dirigido.
- f) Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- g) Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen a amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- h) Llenado del listado de verificación
- i) Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a cierto plazo fijo; por ejemplo, tres meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de

Recursos humanos

selección e integración han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, puede observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no sólo los miembros del área enfocada al factor humano tienen responsabilidad en la integración; por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento juegan un papel importante en ese proceso. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., hará partícipe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso dificultará su integración.

Tabla. Lista de verificación para el uso de los supervisores* en la inducción del nuevo personal*

Nombre del nuevo trabajador					
	Sr. X	Sr. Y	Sr. Z	Sr. N	Sr. P
1. Cómo puede llegar a su lugar de trabajo.					
2. Recorrido por el departamento.					
3. Explicación:					
a) El trabajo que se hace en el departamento.					
b) Reloj marcador, tarjeta de identificación o tarjeta electrónica para tener acceso. ***					
c) Cómo marcar la entrada y salida.					
d) La importancia de conservar la tarjeta en su sitio o la tarjeta electrónica en el poder del trabajador.					
e) La prohibición de usar la tarjeta					

Recursos humanos

de otra persona.					
f) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta o la entrada.					
g) Horario de trabajo.					
h) Comedor.					
i) Tiempo disponible para comer.					

*El supervisor usará esta lista para asegurarse que ha comentado cada uno de los puntos esenciales para la inducción correcta del nuevo elemento. Marcará con una X los espacios que se localizan enseguida en cada tema.

Por supuesto, lo importante no es marcar los espacios, sino comentar los puntos con los trabajadores de reciente ingreso. Recuérdese bien: la actitud del supervisor es tan importante como el tema del cual se está hablando.

**Se supone que ya se mencionaron tres aspectos fundamentales: la visión y la misión de la organización así como perfil de alto desempeño relativo al trabajo del nuevo miembro (FAG)

***En muchas organizaciones ya se emplea tecnología de acceso mediante aspectos personales infalsificables, como las huellas digitales las palmares (FAG).

Tabla. Continuación

Nombre del nuevo trabajador					
	Sr. X	Sr. Y	Sr. Z	Sr. N	Sr. P
j) Forma de operación del servicio de comedor.					
k) Enfermería y servicios médicos.					
l) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.					
m) Sanitarios y lavabos.					
n) Tableros y boletines.					
ñ) Dónde conseguir herramienta.					
4. Presentación de los compañeros					
5. Comentar otras condiciones					

Recursos humanos

de trabajo:					
a) Pago de salarios.					
b) Tiempo extra y forma de computarlo.					
c) Impuesto sobre la renta.					
d) Pago de días festivos.					
e) Día y método de pago de salario.					
f) Pago de vacaciones.					
g) Efecto de faltas no justificadas.					
h) Ausencias.					
i) Necesidad de reportar las faltas.					
j) A quién y cómo avisar en caso de ausencia.					
k) Reglas de seguridad.					
l) Limpieza y aseo del área de trabajo.					
m) Aseo personal.					
n) Prohibición de juegos de azar, riñas, robos, etcétera.					
6. Colocar al nuevo trabajador en su lugar:					
a) Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.					
b) Normas de calidad.					
c) Normas de trabajo.					
7. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:					
a) Preparar al operario.					
b) Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)					
c) Probar el desempeño del entrenado.					
d) Inspeccionar continuamente al entrenado.					

William Werther Jr., Keith Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial MC Graw Hill. Pp. 241-257

3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

William Werther Jr., Keith Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial MC Graw Hill. Pp. 241-257

Este autor nos aborda el término de capacitación o entrenamiento de los empleados, los beneficios de la capacitación de los empleados, beneficios para el individuo que recuperen favorablemente en la organización, beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de política, pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo, evaluación de las necesidades, objetivos y contenidos entre otros menciona el autor.

Aunque la capacitación (termino que se utiliza como sinónimo de entrenamiento) auxilia los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo se distingue en que se separa al capacitar a un empleado y así concluir abundándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

¿Cómo beneficia la capacitación en las organizaciones?

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a las necesidades y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve a la comunicación de toda organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que recuperen favorablemente en la organización

- Ayuda al individuo en la toma de decisión y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Recursos humanos

- Incrementa el nivel de satisfacción en el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla el sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa de un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir de ella.

A fin de sacar provecho del equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto en la organización, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La siguiente lista representa la secuencia que se recomienda seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Se comprende que la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor.

Una vez determinados los objetivos deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal.

Uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo.

Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

1. Evaluación de necesidades (diagnóstico)
2. Objetivos de capacitación y desarrollo
3. El contenido del programa y los principios pedagógicos de aprendizaje
4. Programa real
5. Aptitudes
6. Conocimiento
7. Habilidades
8. Evaluación en conjugación con los criterios de evaluación sobre los objetivos de capacitación y desarrollo

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento personal.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo lo señalará.

Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y por tanto, constituyen otra fuente de información. No obstante es

Recursos humanos

posible que empleen los cursos de capacitación para “librarse” por un tiempo de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son validas para la administración de capacitación, el departamento de personal de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la demanda. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos en desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Recursos humanos

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Recursos humanos

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Contenido del programa

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel óptimo.

Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en la que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe al respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. Sin embargo, a partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Los principios de aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte más efectiva.

Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transparencia, y retroalimentación.

Recursos humanos

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición: aunque se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje los trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transparencia: a mayor concordancia el programa de capacitación con las demandas del puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación: la retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de diferentes inferiores), las técnicas del curso son iguales. Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación.

Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con el.

Instrucción directa sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los principios de aprendizaje.

Rotación de puestos

Con objeto de que sus empleados adquirieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrumentación directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

Relación experto-aprendizaje

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un “maestro” y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros (fontaneros), carpinteros y expertos en zapatería. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

Conferencias y presentación de videos

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general las conferencias permiten economizar tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, repetición, relevancia, transparencia, y retroalimentación que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

Entrenamiento vesticular

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de la operación real. Cuando se emplean estas técnicas , se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo esta técnica permite la transferencia, repetición y participación notables, así como la organización de materiales y retroalimentación.

Role Playing y Dramatización

La técnica de la Role playing o dramatización obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. Esta técnica se emplea para el cambio de actitudes y del desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación. Una importantísima desviación de esa técnica conduce a sesiones en que los empleados practican habilidades de especial trascendencia, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados.

Estudio del Caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende acerca de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le ha sido presentada. Para ello cuenta con sugerencias de otras personas así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Estudio individual y aprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Así mismo, estas técnicas se emplean en casos en el que el aprendizaje requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar los sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan estas experiencias. Por lo general un psicólogo se basa en la participación de estas sesiones. El proceso de basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Aprendizaje mediante la practica

En ciertos campos profesionales solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal.

Los métodos para proporcionar experiencia en la práctica incluyen los siguientes:

1. La asesoría supone un continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del gerente a los subordinados (el concepto de mentores en un enfoque similar al desarrollo ejecutivo personal e informal).
2. Los trabajos de suplencia preparan a una persona para que asuma un puesto ejecutivo al adquirir experiencia manejando funciones importantes de dicho puesto.
3. La rotación de puestos proporciona, mediante una gran variedad de experiencias, el conocimiento más amplio que se requiere para dirigir con mas eficacia.
4. La transferencia lateral supone un movimiento horizontal a lo largo de distintos departamentos, junto con el movimiento ascendente en la organización.
5. Los proyectos especiales y los consejos subalternos brindan la oportunidad para que las personas participen en el estudio de problemas organizacionales actuales y en las actividades de planeación y toma de decisiones.
6. El aprendizaje en acción da a los gerentes tiempo libre para trabajar de lleno en proyectos con otras personas de la organización. En algunos casos, el aprendizaje en acción se combina con la instrucción en aula, discusiones y conferencias.
7. las juntas de personal permiten a los partícipes familiarizarse más con los problemas y hechos que ocurren fuera de su área inmediata, al exponer la idea y pensamiento de otros gerentes.
8. la planeación del desarrollo profesional utiliza todos estos métodos para brindar a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar por una serie de puestos que requieren un nivel cada vez más alto de conocimientos y habilidades.

Recursos humanos

Estos métodos se utilizan con mayor frecuencia para los puestos de alto nivel, pero también ofrecen experiencias valiosas a quienes se está preparando para otro tipo de puestos. Aun cuando la experiencia práctica en el puesto constituye el meollo de la capacitación y desarrollo de ejecutivos, es posible utilizar otros métodos de desarrollo fuera del puesto para apoyar estas experiencias.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Las etapas de la evaluación deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Normas de evaluación
- 2) Examen anterior al curso de programas
- 3) Empleados capacitados
- 4) Examen posterior al curso
- 5) Transferencia al puesto
- 6) Seguimiento

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores de interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. los cambios en el comportamiento que se derivan del curso de capacitación.
3. los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos diferente de la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo del trabajo. Si los empleados

Recursos humanos

se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos de área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

IV. DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

Hernández, O. J. (2000). Administración de la Compensación. México, Oxford. PP 133-155

Ley Federal de Trabajo. (2008). México: Tax Editores Unidos, S.A de C.V. Morales A.J (1999). Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia, Mcgraw hill. Pp 4-13

4.1 ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

Hernández, O. J. (2000). Administración de la Compensación. México, oxford. PP 133-155

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y producen un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. Y Hernández nos aborda la administración de compensaciones desde dos perspectivas diferentes ya que para el empleado es una remuneración de su esfuerzo y para el empresario genera un costo. Y dentro de estos encontramos objetivos y políticas.

ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES

La administración de las compensaciones empresariales (ACE) está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores hacia el éxito, tanto del individuo como de la organización.

Se emplea el término compensación empresarial (CE) puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o

Recursos humanos

especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida.

En el ámbito laboral se señalan las compensaciones como una contraprestación empresarial; para el trabajador tienen un significado monetario concreto pero, a su vez, un alto valor simbólico.

Compensaciones Empresariales

George Milkovich en su libro compensation describe como la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario.

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en su formación.
- Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos.

Políticas y Objetivos De La (ACE)

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados.

Se han propuesto siete criterios de eficacia que no pueden faltar en una política compensatoria:

- Adecuación: Satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado
- Equidad: Todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
- Equilibrio: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable
- Efectividad en costos. La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar

Recursos humanos

- Seguridad: El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.

Objetivos

Los principales objetivos de las CE deben dirigirse a:

- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas. Cumplir con las disposiciones legales
- Atraer personal calificado
- Retener empleados actuales
- Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera
- Mejorar la eficiencia de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo e innovación.

La compensación (sueldos, salarios, incentivos, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva

Sueldos

Es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos.

Salarios

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Incentivos

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

PRESTACIONES

Definir las prestaciones no es una tarea fácil, ya que ni la misma ley federal del trabajo precisa claramente este concepto.

Conceptos que integran el salario

Ley Federal de Trabajo. (2008). México: Tax Editores Unidos, S.A de C.V. Morales A.J (1999). Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia, Mcgraw hill. PP 4-13

Aquí nos aborda la ley federal del trabajo al artículo 84 que nos dice cómo se integra el salario del trabajador. Los objetivos de la empresa y del empleado desde la perspectiva de un beneficio.

84.-El salario se integra a los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La compensación del personal se integra normalmente por conceptos de naturaleza diversa, de modo que a menudo resulta más conveniente hablar de paquete de compensación. Así, por ejemplo, el paquete de compensación del personal puede incluir conceptos tales como el sueldo nomina; las prestaciones en efectivo garantizadas, como la prima vacacional, el aguinaldo, el fondo de ahorro, la despensa o la previsión social; las prestaciones en especie o servicios que recibe el personal, como el servicio de comedor, los seguros , el transporte o automóvil; y en muchos casos, el paquete de compensación también incluye algunos pagos contingentes, que solo reciben si se cumplen ciertas condiciones predefinidas.

Como ya hemos mencionado, el sueldo refleja el reconocimiento que la organización hace al desempeño pasado y demostrado por el empleado y que los

Recursos humanos

incentivos muestran su interés por despertar la ambición del personal para lograr un mejor desempeño futuro. En cambio, las prestaciones tienen como propósitos fundamentales desarrollar en los empleados el sentido de pertenencia a la organización; protegerlos de riesgo, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivos de la empresa: Desde la perspectiva de la empresa, las prestaciones son un valioso instrumento para:

- Reducir los índices de rotación y ausentismo de personal
- Prevenir y neutralizar insatisfacciones de los empleados que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales
- Adquirir una ventaja que facilite el reclutamiento, la contratación y la permanencia de personal en la organización
- Elevar la calidad de vida de los empleados y de sus familias
- Propiciar la identificación de los empleados con la empresa.

Objetivos de los empleados: Desde la perspectiva de los empleados, las prestaciones tienen los objetivos siguientes:

- Contar con una protección personal y familiar contra riesgos imprevistos
- Obtener servicios y protección adicional que por adquirirse en grupo, resultan más baratos
- Contar con una protección para cuando llegue la vejez
- Disponer de algunos bienes subsidiados o servicios “indexados” a la inflación real
- Disfrutar los subsidios y beneficios fiscales que permiten las leyes respectivas
- Contar con vacaciones y tiempo libre adicional al de ley.

Procedimiento para actualizar o implantar un plan de prestaciones a los empleados.

Definir un plan de prestaciones de la perspectiva planteada implica, entre otras consideraciones, los pasos siguientes:

1. Segmentar al personal en grupos significativos que guarden una relativa homogeneidad en cuanto a características, necesidades y aspiraciones, muy posiblemente directivos, gerentes, empleados y personal sindicalizado.
2. Definir las posibles prestaciones que se ofrecerán a los diferentes grupos. Es clave el conocimiento de las necesidades y aspiraciones de la diversidad del personal en los diversos grupos.
3. Revisar la legalidad y fiscalidad de dichas prestaciones. Es frecuente que en nuestro medio, además de considerar la legislación laboral y fiscal vigente, cuando se están definiendo las prestaciones de los empleados también se debe hacer una investigación sobre la posible evolución que puede tener, en el futuro inmediato.
4. Revisar el costo total de los paquetes de prestaciones promedio resultantes, con los montos de costos total que reflejan las encuestas de mercado de prestaciones. Éstas se deben utilizar para definir un monto competitivo, pero con más cuidado para definir las prestaciones específicas por otorgar a sus empleados.
5. Contrastar este plan con las prestaciones actuales de la organización para los diferentes grupos. Este momento puede ser una oportunidad para equilibrar algunas posibles inequidades que pudieran existir en los paquetes de prestaciones vigentes.
6. Evaluar la viabilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo de los paquetes de prestaciones. Se recomienda que, en la medida de lo posible, se mantenga un enfoque de compensación y costo total y que, particularmente cuando se trata de prestaciones sujetas a una negociación colectiva, tenga un enfoque de conformación global del paquete y no el de negociación puntual de una prestación aislada.

Recursos humanos

7. En caso de que las condiciones laborales de la empresa lo permitan, hacer las negociaciones colectivas necesarias para propiciar, en su caso la participación de los empleados y el sindicato en la reconfiguración del paquete de prestaciones correspondientes.
8. Preparar un programa de comunicación y asesoramiento a los empleados, en relación con los beneficios reales y, muy posiblemente, también con las condiciones y limitaciones que implican sus prestaciones. Para realizar esa tarea pueden utilizarse folletos especiales “manual de bienvenida”. En la medida que el paquete de prestaciones sea más complejo y elaborado, mayor será el esfuerzo de comunicación y asesoramiento al personal que exigirá.
9. Mantener un monitoreo continuo en cuanto a las prestaciones. No obstante las prestaciones cambian con menos frecuencia que los sueldos, resulta conveniente que una administración proactiva de las prestaciones mantenga un monitoreo periódico de varios aspectos relacionados con ellas:
 - a) el costo real que representan para la empresa
 - b) la pertinencia de los beneficios en relación con la evolución de las características que se utilizan para segmentar los diversos grupos de empleados
 - c) su competitividad respecto a las prestaciones que ofrecen otras empresas del mercado
 - d) su ajuste a la regulación legal y fiscal vigente y a los cambios que en esta materia ocurren.

Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de personal, 3ª Edición. Trillas
Vargas M. N. R. (1994) Administración moderna de sueldos, 1ª edición, Mc Craw-Hill

4.2 SUELDOS Y SALARIOS

Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de personal, 3era Edición, Trillas. Pp. 248

Shaun Tyson y Alfred York nos dicen que en la mayoría de las organizaciones, el método respecto a los pagos y los beneficios todavía se diferencia entre los ocupantes de los puestos en diversos niveles de la jerarquía.

La diferencia principal consiste en que a quienes ocupan los puestos más bajos por lo común se les paga por hora y sus sueldos se liquidan en forma semanal, mientras que los empleados “asalariados” se encuentran entre los niveles medios a superiores con salarios cotizados como cantidad anual, que se descubre en pagos mensuales iguales.

Aún se conserva la connotación de considerar personal asalariado a los profesionales. Estas diferencias de método no sólo se basan en la forma en que se calcula el pago, sino que se extienden al amplio rango de beneficios al empleado y a la manera en que la gerencia trata a los dos grupos.

La representación de empleados por diferentes sindicatos de acuerdo con su situación puede haber ayudado a preservar la tradición, y la oposición de los empleados al pago mensual no carece de justificación debido a que ello significa tener que esperar el pago aunque el gasto es a menudo semanal o en ocasiones se requiere por adelantado. Sin embargo, las diferencias ya no son tan claras pues existe un movimiento a favor del pago mensual para el personal de oficina y dependientes, asistentes de ventas, almacenistas, etcétera, o al menos, para el pago semanal sin cotización por hora trabajada.

Definición

Vargas M. N. R. (1994) Administración moderna de sueldos, Editorial Mc Graw-Hill
Primera edición. Pp. XIII

El autor Vargas nos aborda definición y la diferencia que existen entre sueldos y salarios.

Salario: jurídicamente es el término aceptado para significar el pago de un servicio personal, que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata. En otro sentido y para diferenciarlo de sueldo y jornal, salario es aquella paga que se hace en periodos más o menos cortos. Claro está que algunas empresas también acostumbran usar el término para distinguirlo de la paga que se hace a los empleados.

Sueldo: es la paga que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados de oficina.

Política

Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de personal, Editorial Trillas
Tercera edición. Pp. 248-249

Shaun Tyson y York Alfred dice que los objetivos de una política de pagos se podrían describir mejor como “conservar competitividad laboral al tiempo de recompensar un buen desempeño y adoptar una posición respecto al pago que se perciba como justa por todos los empleados”

Los aspectos como hacer o no distinciones entre los grupos de empleados en cuanto al método de pago y los beneficios que reciben, son asunto de la política de la compañía: reflejan el criterio de la compañía sobre el personal. Algunos otros

Recursos humanos

aspectos que también son materia política, los cuales debe decidir el consejo ejecutivo de la compañía, con el asesoramiento del gerente de personal, son los siguientes:

Dónde desea y le conviene a la compañía estar dentro de los mercados laborales. Por ejemplo, seguir una política de “altos sueldos” y requerir el esfuerzo sostenido de un alto estándar para mayores recompensas

Qué tipo de paquete de remuneración total desea ofrecer; por ejemplo, dar o no dar un rango de “comodidades” tales como automóviles, pensiones anti inflación, etcétera, o darle la oportunidad al empleado para que decida en qué gastar su salario.

Otro asunto es negociar o no beneficios por sueldos. Sin embargo, se tienen que considerar las consecuencias por la retención de empleados, por los tipos de personas que trabajan para la compañía y por la motivación que tengan hacia el trabajo

Los esquemas de beneficios compartidos también se deben considerar para ver si reflejan un elemento incentivo en el sueldo del empleado y si realmente habrá algún sentido real de participación.

Se tiene que resolver la política de variación de pagos. Aquí las preguntas son: si el pago será considerado o no como el incentivo principal del buen desempeño, qué tipo de esquema de evaluación de puestos adoptar y cómo ponerlo en práctica.

Hasta qué punto la política de pagos de la compañía será delegada a los gerentes locales y cómo se adapta el grado de autonomía con las políticas sobre centros lucrativos y la contabilidad de la gerencia.

Se tiene que decidir la frecuencia de las revisiones de pagos, quién será consultado, que tipo de pruebas se tomarán en cuenta y la postura de negociación de la compañía.

Clases de salario:

Recursos humanos

Vargas M. N. R. (1994) Administración moderna de sueldos, Editorial Mc Graw-Hill
Primera edición. Pp. 14-15

En esta sección el autor hace una clasificación de los tipos de salarios que podemos encontrar en las empresas.

Salario nominal: Es aquél que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.

Salario real: es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de vida. Una cosa es el salario que se pacta, el nominal, y otra bien distinta es la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador.

Así por ejemplo, si Juan Pérez ganaba \$100.000 en 1992 y en 1993 le aumentaron a \$130.000, esto quiere decir que su salario en 1993 es el 130% comparado con el de 1992.

De igual manera, si 1992 se toma como año base, el índice de precios al consumidor será del 100%; pero una vez estimado en 1993 es el IPC, comparado con el de 1992, llegó a ser el 150%. Por consiguiente, el salario de Juan Pérez en 1993 se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Salario en 1993}}{\text{Salario en 1992}} = \frac{\$130.000}{\$100.000} = 1,30$$

Quiere decir que Juan Pérez disminuyó su capacidad de compra en un 13.33%, o lo que es lo mismo, el salario se disminuyó un 13.33%, es decir, su salario real es solo el 86.67%.

Salario complementario o diferido: es aquel que se causa hoy y se paga después en periodos regulados por la ley (prima legal) y otros conceptos de salario,

Recursos humanos

dejados al buen criterio de la organización (bonificaciones). Generalmente este salario se asimila a las prestaciones sociales.

Salario a destajo: es aquél que se paga por las unidades producidas.

Salario básico: es aquél que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.

- ✓ **Salario en dinero:** es aquél que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
- ✓ **Salario en especie:** es aquél que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.
- ✓ **Salario mixto:** es aquél en que una parte se paga en dinero y otra en especie.
- ✓ **Salario por tiempo:** es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado

Salario por obra: es aquél que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.

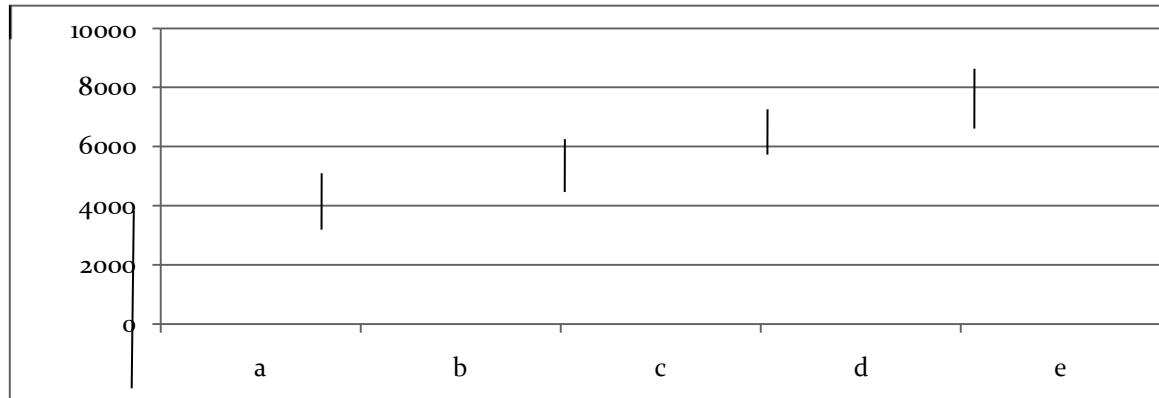
Salario mínimo legal: es aquél que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

Según Tyson Shaun y York Alfred (2000, págs. 253-254) las estructuras salariales fluctúan en la flexibilidad desde lo más rígido para las escalas de edad o servicio hasta las que son tan maleables que se pueden adaptar a la mayoría de los incrementos individuales. El objetivo del administrador del salario es conservar la consistencia en el método, a fin de mantener la “pureza” de sus escalas a la vez que mantiene el suficiente campo de acción para poder recompensar el desempeño sobresaliente.

La mayoría de las escalas relacionadas al salario con el grado del puesto. Después de una evaluación de puestos se puede construir una serie de grados de puestos. Si se trazan las escalas en un diagrama, con grados de la A a la E

Recursos humanos

(donde A representa lo más bajo), una escala de salarios podría ser como la siguiente figura.



Clases del sueldo

Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de personal, Editorial Trillas
Tercera edición. Pág. 250-251

Shaun Tyson y Alfred York ellos también clasifican al sueldo; en básico, destajo directo, día trabajo medio.

Los sueldos para el personal pagado por hora de trabajo, en ocasiones incluyen una proporción que se calcula sobre la producción individual.

Los diferentes términos usados son los siguientes:

Sueldos “básico o neto”. Esta es la cantidad de dinero pagado por una hora de trabajo. En ocasiones, también se denomina sueldo por horas. Los sueldos por tiempo se predeterminan por hora pagada al final de la semana. Con frecuencia, el sueldo veto se usa en los lugares donde el trabajo por sí mismo resulta inadecuado para aplicar algún tipo de medición.

En ocasiones, además, o en lugar de, el sueldo básico se puede hacer un bono de pago individual.

Recursos humanos

El pago por medio de *sistemas de resultados* puede ser:

Destajo directo: éste es el sistema por medio del cual se paga al empleado de acuerdo con su producción. El método puede consistir en acordar una cantidad determinada de dinero por la producción de cada producto o fijar un tiempo definido, si el empleado termina el trabajo en menos tiempo del planeado, se le continúa pagando por el tiempo originalmente planeado y por ello puede aumentar sus ganancias al elaborar más artículos; el cálculo de sus bonos se basa en la diferencia entre el tiempo definido y el tiempo real expresado como un porcentaje de su sueldo.

Destajo diferencial: este sistema se maneja al de tiempo definido, excepto que la cantidad de bonos obtenidos (que se origina del tiempo ahorrado) se comparte entre la compañía y el individuo; el costo salarial se ajusta con la producción para que la compañía tome una proporción del bono como aumentos de la producción.

Día de trabajo medio. El pago al empleado se determina sobre el entendimiento de que mantendrá un nivel específico de desempeño. Este nivel de desempeño, conocido como “nivel de incentivo”, se calcula por adelantado y el empleado se compromete a tratar de alcanzar el nivel específico para que su salario no verá a corto plazo.

Esquemas de incentivos para grupos pequeños: típicamente, se otorga un bono a los miembros de un grupo cuando sus objetivos de producción se alcanzan o exceden.

Parámetros para fijar salarios

Vargas M. N. R. (1994) Administración moderna de sueldos, Editorial Mc Craw-Hill
Primera edición. Pág. XVI

Recursos humanos

Los salarios para Vargas M. N. R. Nos dice que deben fijarse de acuerdo con los criterios en cuanto al cargo, a la persona que desempeña el cargo, la empresa y en cuanto a factores externos de la empresa.

- a) *en cuanto al cargo:* para asignar un salario básicamente se tiene en cuenta la complejidad del cargo. Debe saberse entonces qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, para qué se hace, así como la ubicación, es decir, dónde se hace. Conocido lo anterior también entenderemos qué tan complejo es un cargo, estos datos nos permitirán determinar lo que una persona normal requiere para desempeñar bien el cargo.
- b) En cuanto a la persona que desempeña el cargo: en este parámetro se consideran el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo
- c) En cuanto a la empresa: las características económicas y tecnológicas de la empresa también influyen en la determinación de los diversos montos salariales; sobre todo debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa, pues por acertado que parezca, según lo indiquen otros criterios, no es correcto pagar más de lo que la organización pueda. De igual manera al considerar el salario es forzoso tener en cuenta el nivel tecnológico, según se requiera la mano de obra altamente calificada, semicalificada o no calificada.
- d) En cuanto a factores externos de la empresa: el último parámetro que interviene en la determinación del salario es el entorno, pues debe estudiarse el mercado de la mano de obra de manera que se pague aproximadamente lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia. No más que ellas. Puesto que estratégicamente la empresa no haría lo correcto, dado que el costo de su mano de obra sería mayor. Y no debe pagar menos ya que ello le conduciría a emplear mano de obra

Recursos humanos

barata que por lo general sus competidores no estarían dispuestos a ocupar debido a la calidad o cualquier otra razón, y que en definitiva es la menos apropiada.

Revisión de sueldos y salarios

Shaun Tyson y Alfred York (2000) Administración de personal, 3ª edición. Editorial Trillas Pp. 257-259

El impacto de la inflación y el ciclo anual de negociación salarial según Shaun Tyson y Alfred York han hecho de las revisiones anuales de sueldos y salarios una práctica normal.

La distinción entre los salarios que se pagan por hora trabajada y los que se liquidan en forma mensual, a menudo se hace con diferentes fechas de revisión. Esto puede conducir a problemas serios cuando se trata de mantener una base racional para las diferencias de sueldos y salarios, los cuales se hacen obvios cuando los empleados pagados por hora trabajada pasan por encima del programa de pagos mensuales y cuando los incrementos para los supervisores pagados mensualmente o para los trabajadores indirectos, tales como los almacenistas, se consideran de manera aislada en relación con sus compañeros pagados por hora de trabajo. Por tanto, se recomienda firmemente que se usen las mismas fechas de revisión para ambos grupos.

El trabajo preparatorio para las revisiones debe comenzar con cierta anticipación, se sugiere de tres a seis meses, de acuerdo con el tamaño y la complejidad de la organización. Los incrementos en sueldos y salarios se pueden hacer por una o más de las siguientes razones:

- ✓ Costo de la vida
- ✓ Méritos
- ✓ Servicios

Recursos humanos

- ✓ Edad
- ✓ Escasez en el mercado
- ✓ Habilidades de ciertos grupos
- ✓ Consolidación de bonos

Los gerentes se deben comprometer en varias etapas de las revisiones. Si se van a negociar los incrementos, el trabajo preparatorio incluirá el desarrollo de una estrategia de negociación y se necesitarán bastantes pruebas de apoyo junto con las consecuencias financieras de diversos acuerdos prospectivos.

Si se considera que las negociaciones logran el acuerdo de nuevas escalas y de los incrementos por méritos, o que no haya negociaciones del sindicato para la revisión salarial, el siguiente procedimiento es consistente con la buena práctica.

El departamento de personal inicia y guía una evaluación de puestos en la organización.

El departamento de personal lleva a cabo encuestas salariales en las compañías locales.

Se preparan estimaciones de costo a partir de las nuevas escalas, las cuales se construyen usando los datos de las encuestas, luego se envían al consejo para la aprobación.

Una vez aprobadas las estimaciones, se dan guías a los gerentes de área sobre los incrementos recomendados por méritos así como una indicación del incremento del costo de la vida, el cual se ha incorporado en las nuevas escalas.

El gerente de personal examina las recomendaciones de los gerentes de área, las cuales son confidenciales en esta etapa.

El gerente de personal remite cualquier caso problema, al poner atención particular en los costos y las tendencias y al señalar el efecto sobre las políticas relativas y de progreso y sobre el reclutamiento.

Recursos humanos

El gerente de personal resume los costos y presenta una lista consolidada al consejo. El informe debe incluir un perfil de cualquier tendencia y los posibles efectos de los incrementos.

Las notificaciones, así como el programa de pago, se envían a los individuos por medio de sus gerentes. La información se almacena en los registros de personal. Después las nuevas escalas se publican.

Los mismos procedimientos se pueden seguir para el personal pagado por hora y para el que se liquida en forma mensual.

Salarios en el sistema de recursos humanos

Vargas Muñoz Nelson Rafael (1994) Administración moderna de sueldos, Editorial Mc Craw-Hill Primera edición. Pp. 17-18.

Vargas establece que es muy importante destacar el salario en recursos humanos para determinar los salarios para esto nos dice que necesita estar la organización bien estructurada y los puestos estén bien establecidos.

Es importante destacar en el seno del área de recursos humanos una serie de relaciones básicas para la determinación de los salarios, pues para que un salario resulte bien determinado es conveniente que la organización esté bien estructurada, y para que esto ocurra se necesita un buen diseño de los cargos y de sus propias relaciones. Debe entenderse que para que tal diseño resulte bien, también deben asignarse de manera adecuada las funciones de cada cargo, y para que dichas funciones tengan coherencia es obligatorio distribuir de modo apropiado las tareas de cada función, lo que sin duda conduce a procesos, procedimientos y métodos operativos indispensables para entender bien un cargo y su ejecución. Todo esto implica contar con los manuales pertinentes para comprender en forma clara y sencilla la complejidad del cargo.

Recursos humanos

La fijación de los salarios busca naturalmente un efecto productivo frente a los objetivos de la organización y ello es posible además si se hace una buena selección de personal, pues de nada sirve establecer un buen salario si el beneficiario no se adapta a los requerimientos del cargo. De manera simultánea, es indispensable destacar que el salario no lo es todo y que para que surta el efecto deseado deben desarrollarse actividades colaterales y complementarias que refuercen la optimización del salario, como buenas comunicaciones, dirección adecuada de los grupos, comprensión y financiera, procesos de socialización y sentido de pertenencia hacia la organización, clima laboral favorable y bienestar general. Debe hacerse mucho énfasis en estas actividades, dado que en la organización, de algún modo, las personas experimentan un grado de confinamiento que si no se maneja de manera apropiada produce efectos contrarios a los esperados. Entiéndase además que, por principio, a las personas debe enseñárseles “el que” y “el cómo”, no sólo de su cargo sino también de su empresa general, ya que sólo así su trabajo será más enriquecedor y habrá de apreciar mejor su salario.

Por último deben revisarse los procesos y los resultados para determinar el logro de lo esperado, y tratar de ayudar en cualquier circunstancia, antes que castigar, pues debe mantenerse un clima favorable que mejore las relaciones, antes que resentirlas. Así también, el empleado tenderá a apreciar el salario con mayor objetividad.

Según lo anterior, debe fijarse el salario, pero es indispensable hacer una buena administración del mismo, considerando todas las relaciones que pueda tener para que sea un factor decís

Arias G. F., Heredia E. V. (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas Pp, 548-566

4.3 VALUACIÓN DE PUESTOS

Arias G. F., Heredia E. V. (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas Pp. 548-566

Es muy importante la evaluación de puesto para toda organización porque ayuda a evitar problemas relacionados con el salario, sus propósitos generales es Proporciona información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos. Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios entre otros y menciona varios métodos para la valuación de puesto.

En las organizaciones, de un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por salarios.

Existen diversas necesidades por las establecerse la valuación de puestos.

Necesidad social: El mayor porcentaje de la población económicamente activa encuentra su forma de vida mediante la prestación de sus servicios en las organizaciones por vía de contratos de trabajo. La importancia de establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de gran trascendencia social.

Necesidad legal: en México, en la fracción XXVII inciso b del artículo 123 constitucional aparece como requisitos nulo que no obliga a las partes, aunque se establezcan en el contrato, aquella que fije “un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje”.

El artículo 8º. De la Ley Federal del Trabajo expresa que “para trabajo igual, desempeñado en el puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe

Recursos humanos

corresponder al salario igual”. Es posible lograr este objetivo si las remuneraciones se fijan basándose en la objetividad.

Necesidad económica: el empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuyen equitativamente la riqueza. No solo con el propósito de prevenir posibles problemas sino por elemental justicia. Adicionalmente se requiere una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. La valuación de puestos juega un papel importante en dicho propósito.

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Propósito general de la valuación de puestos

- a) Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios.
- c) Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo
- d) Controlar adecuadamente los costos relativos del personal.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f) Realizar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducir la insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de aquel, así como mejorar las relaciones entre la organización y el trabajador. Integra a los nuevos puestos en relación con los antiguos.

Recursos humanos

- j) Actualización de los requerimientos de los puestos, pues estos cambia con el tiempo e inciden en las modificaciones en los salarios.
- k) Asegura consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.

Aspecto que se pretende combatir con la valuación

- a) Favoritismos
- b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios, originados precisamente por el desconocimiento de la razón de ser de las diferencias.
- c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- d) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.
- e) La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- f) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende, las intervenciones innecesarias del sindicato.

✓ Métodos más usuales para la valuación de puestos

-Alineamiento. Bajo este procedimiento se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series formadas por cada uno de los miembros del comité de valuación, y con respecto de los puestos básicos.

Procedimiento:

- Se hacen juego de tarjetas. En ella se anota cada uno de los puestos a evaluar.
- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.

Recursos humanos

- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar.
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden del más al menos complejo.
- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya dado cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados, y se anotan en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignara en la última columna
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
- Se ordenan los puestos por su número progresivo.
- Se autorizan los ajustes de salarios correspondientes; puede hacerse con auxilio de una gráfica y de métodos estadísticos; aunque también es posible realizarlo con una simple estimación tomada en acuerdo.

Ejemplo

Puesto	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Total	Promedio
Aux. contable	2	3	2	1	2	10	2
Secretaria	3	1	3	2	3	12	2.4
Vigilante	4	4	4	4	4	20	4
Vendedor	1	2	1	3	1	8	1.6

En cada columna de la tabla aparece el orden de la dificultad otorgado por miembro del comité al puesto. Además el número 1 significa mayor la mayor dificultad del puesto; por tanto, el promedio menor indica la importancia mayor.

Recursos humanos

Puesto	Orden de promedio	Promedio	Salario diario
Vendedor	1	1.6	\$150
Aux. contable	2	2	\$110
Secretaria	3	2.4	\$125
Vigilante	4	4	\$75

✓ Métodos de escala por grados determinados

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Este método se basa fundamentalmente en tres pasos:

- 1.- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- 2.- Elaborar una definición para cada una de ellas.
- 3.- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

PROCEDIMIENTO:

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias.

Recursos humanos

- Fijar el número de “grados” o “categorías”.
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más precisa posible.
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.
- Hacer una lista de los puestos (por cada miembro del comité)
- Comparar cada lista con los demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo.

Ventajas:

1. Son sencillos y rápidos
2. Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etc.
3. Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.
4. requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
5. Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.
6. facilitan los trabajos de valuación e las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.

Desventajas:

1. Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
2. Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.

Recursos humanos

3. Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos.
4. No dan base para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
5. Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto, o que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.

✓ Método de comparación de factores

En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa. Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos.

Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- a) La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- b) Fijar valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- c) La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

1. Formación de un comité.
2. Determinación de los puestos tipo.
3. Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
4. Ordenación de los puestos en función de cada factor.

Recursos humanos

5. Registro de las series así formadas.
6. Prorratio del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
7. Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios por su orden de importancia.
8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.
9. Fijación de escala de valuación.
10. Valuación de los demás puestos (los cuales no retomaron como puestos tipo).

Ventajas

- a) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- b) Al componer cada puesto en sus elementos integrantes, tratar de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- c) Tiene un número reducido de factores para emplear.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- e) Favorece una mayor justicia en los pagos de salarios.

Desventajas

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimados en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: economía, técnicas, etc.

Recursos humanos

- c) Aunque usan algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.
- d) Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad.

✓ Métodos de valuación por puntos.

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puestos. Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador. Consta de tres etapas:

- a) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- b) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- c) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- 1.- Integración del comité devaluación.
- 2.- Determinación de los puntos “tipo”.
- 3.- Fijación y definición de los factores
- 4.- Elección y definición de los sub-factores.
- 5.- Ponderación de los mismos.
- 6.- Establecimiento de los grados de cada sub-factor.
- 7.- Definición de dichos grados.
- 8.- Asignación de “puntos” a cada grado de cada sub-factor.

Recursos humanos

- 9.- Producción del “manual de valuación”.
- 10.- Interpretación de los análisis de puestos
- 11.- Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.
- 12.- Clasificación de los mismos.
- 13.- Fijación del valoren “puntos” correspondiente a cada puesto.
- 14.- Comparación directa de los salarios y los valores de “puestos”.
- 15.- Ajuste correspondiente.
- 16.- Grafica de dispersión de salarios y puntos.
- 17.- Determinación de la tendencia (rectilínea o curvilínea) de crecimiento en la gráfica anterior.
- 18.- Trazo de la recta (o curva) ideal.
- 19.- Márgenes de amplitud.
- 20.- Determinación de las escalas de valuación.

Ponderaciones de los factores de evaluación: La ponderación es lo que se da a cada uno de os factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.

Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente a cien. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o crecimiento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición que estamos considerando.

Recursos humanos

Factores	Primera ponderación	Segunda ponderación
Requisitos intelectuales		
1. Instrucción básica	15	15
2. Experiencia previa	20	25
Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
3. Esfuerzo físico necesario	6	6
Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por:		
4. Supervisión de personal	10	10
5. Material o equipo	4	4
6. Métodos o procesos	4	4
Informaciones confidenciales	4	4
Condiciones de trabajo		
7. Ambiente de trabajo	6	6
8. Riesgos	10	10
TOTAL	100	105

Valuación de un puesto al emplear las ponderaciones

Factores	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos intelectuales						

Recursos humanos

1.	Instrucción básica	15	30	45	60	75	90
2.	Experiencia previa	25	50	75	100	125	150
3.	Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos							
4.	Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5.	Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por:							
6.	Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
7.	Material o equipo	4	8	12	16	20	24
8.	Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9.	Informaciones confidenciales	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo							
10.	Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11.	Riesgos	10	20	30	40	50	60

Para mayor consistencia de esta valuación es preciso definir lo que son factores y subfactores y grados respectivos. De esta manera se tendrá una comparación uniforme entre los requerimientos de cada trabajo y los salarios pagados.

Ejemplo:

Recursos humanos

FACTOR.-responsabilidad: cuidados y atención necesarios al respecto a los elementos mencionados en los subfactores a fin de lograr un alto desempeño.

SUBFACTOR.- trabajó de otros: se toma en consideración en liderazgo ejercido respecto al número de integrantes directos en los equipos de trabajo dentro de la organización

	Grados	Puntos
I	TIENE UN COLABORADOR	14
II	DE DOS A CUATRO COLABORADORES	28
III	DE CINCO A SIETE COLABORADORES	42
IV	DE 8 A DIEZ COLABORADORES	56
V	MAS DE DIEZ COLABORADORES	70

Ventajas:

- El uso de un mayor número de factores permite un mejor análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo.
- El proceso fundamentalmente es sencillo y claro.
- Reduce al mínimo la influencia subjetiva de título de personalidad del puesto.
- Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien escrito y especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
- Reduce la influencia del título del puesto.

Recursos humanos

Desventajas:

- La selección y definición de los factores no resulta fácil.
- La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa.
- Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema
- La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

Para todo tipo de valuación de puestos lo más conveniente es realizar una actualización periódica de las hojas de concentración de datos y al mismo tiempo con el trabajo de revisión de los análisis de puestos, así como el debido control de esta información por parte del departamento encargado del programa.

Arias Galicia, H. E.(2001) Administración de Recursos Humanos del alto desempeño. Editorial Trillas.

4.4 ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

Arias Galicia aborda el tema encuesta regional de salarios es un medio el cual nos da resultados confiables que permitan asignar salarios razonables. Se considera una técnica de investigación la cual consiste en realizar el intercambio de información sobre los salarios, políticas salariales, beneficios ofrecidos, comportamiento organizacional.

La encuesta salarial.

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El responsable de

Recursos humanos

la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionara los más apropiados con fines de comparación.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

Encuesta regional de salarios.

La encuesta regional de salarios es un procedimiento el cual nos da resultados confiables que permitan asignar salarios razonables. Se considera una técnica de investigación la cual consiste en realizar el intercambio de información sobre los salarios, políticas salariales, beneficios ofrecidos, comportamiento organizacional.

Necesidades de la evaluación de puestos.

1. Jerarquización del salario.
2. Jerarquización del personal.
3. Ver cuánto vale el puesto.
4. Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
5. Ver puestos de nueva creación.

La línea de sueldos, 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, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor

Recursos humanos

justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

- a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios, sino también el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad. En consecuencia, la empresa podrá:

- a. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
- b. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
- c. Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

- 1. Cuáles son los puestos investigados (puestos de referencia).
- 2. Cuáles son las compañías participantes.
- 3. Cuál es el período estudiado o investigado (periodicidad).

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- * Cuestionarios
- * Visitas a empresas
- * Reuniones con especialistas en salarios
- * Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

Metodología de la E.R.S.

Procedimiento de la Encuesta Regional de Salarios

1. Determinación de la información necesaria.
2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.
3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
4. Determinación del número y tipo de las empresas que se van a investigar.
5. Recolección de datos.
6. Resumir los datos y analizarlos.
7. Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.
9. Análisis comparativo entre las rectas de crecimiento promedio correspondientes al estudio interno de la organización y al resultado del estudio.

Elaboración del instrumento y realización del estudio.

1. Determinación de la información necesaria.

La información que debemos determinar, se refiere a si únicamente hemos de pedir los datos de los sueldos que se paguen en la actualidad, o deseamos, además, los que se refieren:

- a) A las tarifas de ingreso en el empleo;
- b) A los salarios base;
- c) A los ingresos promedio; y
- d) A las remuneraciones adicionales.

2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.

La formulación de los esqueletos o machotes que se utilicen para obtener la información, incluyen también la formulación de una hoja de instrucciones y una carta especialmente diseñada para el efecto, dirigida a la compañía en que se pretenda obtener información.

Recursos humanos

Es común utilizar cuestionarios escuetos que, sin dejar de cubrir toda la información que nos interese, eviten ir más allá de lo que la más elemental discreción aconseja.

3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.

Es obvio que estos trabajos y los que siguen, deben ser realizados por el propio comité de valuación, nombrado para llevar a cabo el sistema, en forma integral.

1. La selección de puestos sobre los que se requiera trabajar, debe coincidir fundamentalmente con los puestos-tipo con que hemos venido trabajando, motivo por el cual hemos dejado establecida la necesidad de su universalidad. En forma particular es conveniente añadir:

- a) Que los puestos a investigar deben existir en el área o rama industrial investigada;
- b) Que el grupo que vayamos a utilizar, comprenderá ampliamente toda la gama de puestos que se han de investigar;
- c) Que los puestos elegidos se caractericen por la estabilidad de su contenido;
- d) Que las labores a que se refieran los puestos utilizados, sean realizadas por un amplio número de empleados;
- e) Que los puestos señalados como convenientes, no presenten características de rareza o especialización tales, que los hagan objeto de una sobrestimación o hipervaloración excepcionales.
- f) Puestos que representan los diversos puntos de la curva salarial de la empresa.
- g) Puestos fácilmente identificables en el mercado.
- h) Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa.

El número de puestos de referencia que conforman la investigación es variable, dependiendo no sólo del tipo de actividad de la empresa y de sus posibilidades, sino de sus necesidades e intereses, especialmente. Los puestos de referencia son los elegidos para representar el mercado de trabajo, por una parte, y para

Recursos humanos

representar la estructura de salarios de la empresa, por otra. Al mismo tiempo, representan muestras del mercado de salarios externo y de la estructura interna de salarios de la empresa. Por tal razón, también se denominan puestos muestra. Deben seleccionarse con mucho cuidado para permitir comparaciones claras y adecuadas entre la empresa y el mercado.

4. Determinación del número y tipo de las empresas que se van a investigar

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para la elección de las empresas que deberán ser invitadas a participar en la investigación salarial, como muestras del mercado de trabajo, son los siguientes:

Localización Geográfica de la empresa. Las empresas pueden seleccionarse en función de su localización geográfica. Existen puestos cuyos ocupantes sólo son influenciados por el mercado local de trabajo, sin que se interesen en las ofertas de trabajo en localidades distantes. Es el caso de la mano de obra no calificada, que tiende a buscar empleo en su propio barrio, con el fin de ahorrar tiempo y gastos de transporte para ir al trabajo, que representa una parte considerable de su salario. Cuando se pretende investigar salarios de trabajos por horas no calificados, en general las empresas escogidas son las que estén situadas en las inmediaciones de la empresa investigadora.

Sector industrial de la empresa. Muchas empresas seleccionan para sus investigaciones otras del mismo sector industrial. Se presupone que debe existir alguna similitud de operaciones y actividades que se traduzca en la tipología de puestos. Las empresas del mismo sector industrial emplean tecnologías comparables, lo que se refleja en los puestos. Cuando se intenta investigar puestos técnicos u operacionales asociados directamente a la naturaleza de las actividades de la empresa, la tendencia es seleccionar empresas del mismo sector industrial, ya se trate de bancos, siderúrgicas, hospitales, industrias de plásticos o mecánicas.

Tamaño de la empresa. Muchos puestos están relacionados con el tamaño de la empresa, en virtud de la amplitud administrativa, el volumen de la responsabilidad

Recursos humanos

involucrada, etc. por ejemplo, un director de producción o un gerente de compras tienen características de remuneración diferentes cuando se trata de empresas pequeñas, medianas o grandes. Lo mismo ocurre con un supervisor o un puesto de jefatura, con relación al tamaño de su sección o departamento.

Política salarial de la empresa. Muchas empresas han sido escogidas para participar en investigaciones salariales, gracias a su política salarial. Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger empresas con políticas salariales avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar alrededor de la media existente en el mercado, tiende a escoger empresas relativamente conservadoras en cuanto a su política salarial.

5. Recolección de datos

Una vez definidos los puestos de referencia y las empresas muestra, el siguiente paso consiste en recolectar información para la investigación. En una investigación salarial, la recolección de datos puede llevarse a cabo por los siguientes medios:

- a. Cuestionario, que deberán diligenciar las empresas participantes.
- b. Visitas y el consiguiente intercambio personal de información, mediante entrevistas o reuniones.
- c. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.
- d. Cartas, cuando las empresas investigadas están localizadas en sitios distantes.
- e. Llamadas telefónicas, cuando las investigaciones son cortas y la relación entre los ejecutivos de la empresa es más profundas.

6.- Resumir los datos y analizarlos.

7. Tabulación y tratamiento de los datos

Teniendo ya los datos del mercado, la empresa los tabulará y les aplicará el tratamiento estadístico de los datos para posibilitar la comparación con sus propios salarios y verificar si su esquema es satisfactorio o necesita correcciones.

8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio

9. Análisis comparativo entre las rectas de crecimiento promedio correspondientes al estudio interno de la organización y al resultado del estudio.

Elaboración de la estructura de sueldos y salarios

Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponda a la remuneración de sus empleados. La política salarial no es estática, por el contrario es dinámica y evoluciona y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

Concepto de estructura de sueldos y salarios

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- * Su puesto.
- * Su eficiencia.
- * Las necesidades del empleado.
- * Las posibilidades de la empresa.

1) Puesto

Puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico. Una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto .es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a:

- a) Salario mínimo.
- b) Salario del puesto.
- c) Premio a la productividad.
- d) Reconocimiento al merito del trabajador.

3) Eficiencia personal

Recursos humanos

Es justo tomar en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo. La eficiencia se aplica a través de:

- a) Incentivos y aumento de salarios
- b) Calificación de meritos
- c) Normas de rendimientos
- d) Ascensos y promociones

4) Las necesidades del empleado

Este factor es muy variable, dependiendo de la organización que se trate, influirá en el momento de fijar los salarios. Las necesidades del trabajador, responsabilidades, deseos conducta, ambiciones. Este se informa en la solicitud de empleo y se va a juzgar desde el punto de vista de la empresa.

5) Posibilidades de la empresa

Según de la empresa de que se trate .al ejecutar el proceso de selección de personal en ciertos casos, aunque la organización requiera de los servicios de algún candidato que se cotice a la alta del mercado de trabajo, tendrá que prescindir de este, por no estar en probabilidades de pagar un alto sueldo.

- a) Participación de utilidades: Estimula la eficiencia de los trabajadores.
- b) Las prestaciones que la empresa ofrece sea: Las gratificaciones, jubilaciones, habitación. Cafetería. Se dan cuando las posibilidades de la empresa permiten.

La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

Recursos humanos

- a) Estructura de puestos y salarios. Clasificación de los puestos y las franjas salariales para cada clase de puestos.
- b) Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el puesto, el salario de admisión podrá estar debajo del límite mínimo de la clase salarial hasta en 10% o 20%, debiendo ajustarse al valor de este límite después del período de prueba, si el ocupante corresponde a las expectativas.
- c) Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontánea. Los reajustes salariales pueden ser:
 1. Reajustes colectivos (o por costo de vida). Buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país. Cuando los ajustes colectivos sean espontáneos, su frecuencia dependerá de la administración de la empresa, y no deberán representar derecho adquirido para nuevos ajustes, ya que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.
 2. Reajustes individuales. Complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
 - Reajustes por promoción. Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto diferente del actual, en un nivel funcional superior.
 - Reajustes por adecuación. La empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
 - Reajustes por méritos. Se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior o normal.

Recursos humanos

El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los empleados. Patton afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada. La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa. A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada. Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
4. Eficacia en cuanto a costos. Los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura. Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa

Conclusiones

Ya han pasado los días donde el hombre se considerado y tratado en las empresas como una máquina. Hoy el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo se ha vuelto a humanizarse. Y al trabajador se le reconoce como el centro medular de la empresa, alrededor de cual giran todas las funciones.

Al adelanto que se ha tenido hoy en día en los Recursos Humanos, ha sido por la contribución de sociólogos, psicólogos, economistas y administradores. Las investigaciones y las aportaciones de estos profesionales han conformado las técnicas y los sistemas modernos que, en la actualidad, se aplican en las empresas más eficientes y progresistas.

Recursos humanos

Es muy importante que dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el propósito de lograr que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, lo cual se verá en el reflejo del éxito de la organización.

La empresa debe de contar con un buen sistema de evaluación bien definido, el cual permita la identificación de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la empresa.

GARCIA, C. G. (26 de agosto de 2005). *mundofiscal.com*. Recuperado el 2 de septiembre de 2010, de *mundofiscal.com*: <http://www.mundofiscal.com/Archivos/descricpion%20del%20sistema%20de%20n%20mina.pdf>

4.5 MANEJO DE NÓMINAS

GARCIA, C. G abarca en este módulo el mantenimiento para poder operar el sistema de nóminas, los catálogos que se manejan son el de empleados, tarifas y tablas, etc. Dando también los procesos para poder realizarlo.

Mantenimiento de Archivos.

El sistema maneja opciones como percepciones y deducciones automáticas, tabla de Vacaciones, la clasificación que se le da a los trabajadores puede ser por departamento, puestos y áreas, cada una de las percepciones el usuario puede Configurar si grava o no ISPT, SAR impuesto estatal, sindicato, INFONAVIT, ahorro, si tiene un límite de días exentos, si se quiere un análisis específico de la percepción o en su caso de la deducción, y finalmente si es una percepción variable para el IMSS.

Recursos humanos

En la parte de mantenimiento se puede consultar por pantalla las percepciones y deducciones que se le hayan realizado a los empleados, por cada uno de los meses del ejercicio, en forma anual y del año anterior, en este programa se muestra los días de impuesto, los días pagados el ISPT retenido, el subsidio acreditable, el crédito al Salario generado y el pagado el IMSS retenido, etc.

El sistema provee la información de los datos de la declaración anual de la distribución de 1, 2-3, 3-5, 5-10 y + de 10 Salarios mínimos y en esta parte del sistema se le da mantenimiento a la tabla para generar la información.

El sistema de nominas exporta la información para el pago de nomina con el sistema de las tarjetas de débito.

Proceso de cálculo de nomina.

En este Módulo se procesa la nomina para generar el pago, el sistema maneja nominas semanales, decenales, catorcenales, quincenales y mensuales, el usuario puede definir si va a pagar una nomina de 14, 13 o 16 días en caso de que la empresa pague en función de los días del mes, en esta parte del sistema el usuario configura el tipo de nomina que desea pagar y los parámetros del periodo, así como si va a pagar sueldos netos y dentro de sueldos netos si incluye o no el crédito al salario, en esta sección se dan las incidencias de la nomina para procesar su cálculo, el sistema puede manejar en forma simultánea nominas semanales, decenales, catorcenales, quincenales y mensuales, los programas que se manejan en este módulo son los siguientes:

Proceso de cálculo de nomina

- (1) Mantenimiento Incidencias Nomina.
- (2) Proceso de Nomina.
- (3) Parámetros de Cálculo.
- (4) Parámetros Incapacidades.
- (5) Sueldos Netos.

Los reportes de nomina para la operación normal son los siguientes:

Reportes de nomina

- (1) Catalogo de Empleados. (2) Catalogo de P / D / A.
 - (3) Percepciones y Deducciones Automáticas. (4) Análisis de Vacaciones.
 - (5) Tablas de I.S.P.T. (6) Tablas Subsidio al Salario.
 - (7) Acumulados. (8) Catalogo de Departamentos.
 - (9) Catalogo de Codificación. (10) Lista de Raya.
 - (11) Recibos de Nomina. (12) Análisis de Nomina.
 - (13) Relación de Moneda. (14) Póliza de Concentración.
 - (15) ETIQUETAS. (16) Movimientos de Nomina.
 - (17) Hoja de Trabajo. (18) Acumulados Variables.
 - (19) Totalización de Acumulados. (20) Lista de Asistencia.
 - (21) Reporte de Puestos y Areas. (22) Catalogo Tarjetas de Ahorro
 - (23) Pago Nomina x Tarjeta. (24) Nominas por Descripción.
- Adicionalmente se pueden generar los siguientes reportes especiales.

Reportes especiales

- (1) Constancia de Retenciones.
- (2) Datos Declaración Informativa I.S.R.
- (3) Desglose Remuneraciones a Trabajadores.
- (4) Declaraciones ISPT.
- (5) Cálculo de Vales de Despensa.
- (6) Comparativo Catalogo de Empleados VS Datos Generales.
- (7) Cálculo SAR e I.
- (8) Beneficiarios del SAR.
- (10) Análisis Días x Trabajador.
- (11) Recibo de Finiquito.
- (12) Desglose Percepciones y Deducciones x Empleado.
- (13) Declaración Anual Crédito al Salario.
- (14) Declaración Anual de Ingresos y Retenciones.
- (15) Acumulado de Crédito al Salario y Subsidio Acreditable.
- (16) Declaración Anual Crédito al Salario e ISPT.
- (17) Prueba Global.

Recursos humanos

- (19) Percepciones y Deducciones.
- (20) Cálculo Subsidio Acreditable.
- (21) Claves de Percepciones y deducciones con Cuentas Contables.
- (22) Reporte Crédito al Salario.

Cierre Nominas y Parámetros.

En esta sección del sistema se realizan los cierres de las nóminas tanto mensuales como anuales y es aquí donde se generan los registros para la consulta de años anteriores, se da mantenimiento a los parámetros generales, parámetros para las declaraciones, parámetros para las constancias de percepciones y deducciones que se les debe de proporcionar a los trabajadores, parámetros de la liquidaciones del IMSS e INFONAVIT el número de guía para la presentación de los disquetes de Altas, Bajas y Modificaciones ante el IMSS, y el cierre del factor de salario diario integrado. Los programas que maneja el sistema son los siguientes:

Cierre de nomina y parámetros

- (1) Cierre de Nomina.
- (2) Cierre Mensual.
- (3) Carga Anual Reg. Acumulados.
- (4) Cierre Anual.
- (5) Parámetros Generales.
- (6) Otros Parámetros.
- (7) Parámetros Declaraciones.
- (8) Parámetros Constancia Retención.
- (9) Parámetros I.M.S.S.
- (10) No. De Guía.
- (11) Traspaso Bimestral del F.S.D.I.

Módulo I.M.S.S. En este Módulo se configuran los parámetros de las percepciones que están exentas, y se configura a los trabajadores que son sujetos

Recursos humanos

del pago del IMSS, en esta sección del sistema los usuarios pueden emitir las altas, bajas y modificaciones de Salarios de los empleados, los avisos los genera el sistema para impresión en las formas aprobadas por el IMSS ó en su defecto genera los disquetes para presentar los avisos por medios magnéticos.

Recomendaciones (uso y manejo de nómina)

Las firmas deberán ser exclusivamente con tinta negra. No hacer ninguna anotación en la nómina. No usar corrector. Cuando se firme por error en un lugar incorrecto, el interesado deberá estampar nuevamente su firma en el lugar correcto. En el caso del afectado, éste firmará en el espacio encontrado entre el número de cheque y el importe. La carta poder que se presente para cobro deberá certificarse en el Departamento de Selección y Trámites de Personal perteneciente a la Dirección de Personal y Relaciones Laborales, bajo la justificación de Licencia Médica, Comisión oficial, acuerdo N° 754, etc., misma que deberá adjuntarse a la nómina en original y copia.

Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 8ª edición, Mc Graw Hill, México 2007 P.p. 319 – 327

4.6 PROGRAMA DE PRESTACIONES

Chiavenato, aborda en este apartado desde los orígenes de las prestaciones, los planes de prestaciones sociales, tipos de prestaciones sociales, beneficios flexibles, costos de las prestaciones sociales y criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

Planes de prestaciones sociales

Recursos humanos

La remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener un personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles de la jerarquía. En este caso la remuneración directa (es decir el salario) es proporcional con el puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (es decir las prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados sin importar el puesto que ocupen. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores generales, empleados por mes, por hora, etc.

Las prestaciones sociales, son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

La prestación pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más principales son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

Origen de las prestaciones sociales

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.

Recursos humanos

4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas, los planes de seguridad y prestaciones sociales se inclinaban al inicio, hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justifica debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mayor en las empresas que desarrollaban actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado del trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes, son las actitudes de los empleados.

Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

- a) En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios, producción, etc.)
- b) Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etc.)
- c) Fuera de la empresa, o sea en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

Recursos humanos

1. Respecto a su existencia.

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

A. Las prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

- a) Aguinaldo
- b) Vacaciones
- c) Vivienda
- d) Prima de antigüedad
- e) Ayuda para enfermedad
- f) Prima vacacional
- g) Ayuda por maternidad
- h) Horas extras
- i) Prima dominical

B. Prestaciones espontáneas: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva.

También se conoce por prestaciones adicionales a las de la ley e incluyen:

- a) Vales de despensa
- b) Fondo de ahorro
- c) Alimentos
- d) Transporte
- e) Prestamos
- f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio
- g) Ayuda para jubilación

2. Respecto a su naturaleza

Recursos humanos

Los planes se pueden clasificar como económicos o extraeconómicos, por ejemplo:

- A. Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que derivan de ellas
 - a) Prima vacacional
 - b) Vacaciones
 - c) Vivienda
 - d) Ayuda para jubilación
 - e) Aguinaldo
 - f) Planes de crédito
 - g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad
 - h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos

- B. Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en formas de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber:
 - a) Alimentos
 - b) Asistencia medico-hospitalaria y odontológica
 - c) Servicio social y asesoría
 - d) Club o agrupación gremial
 - e) Asesoría jurídica
 - f) Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa
 - g) Horario flexible para la entrada y salida del personal de oficina

3. Respecto a sus objetivos

Los planes se pueden clasificar como asistenciales, recreativos y complementarios.

- A. Planes existenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para

Recursos humanos

casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

- a) Asistencia médico-hospitalaria
- b) Asistencia odontológica
- c) Ayuda económica por medio de prestamos
- d) Seguridad social
- e) Ayuda para jubilación
- f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad
- g) Fondo de ahorro
- h) Seguro de accidentes personales

B. Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- a) Agrupación gremial o club
- b) Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo
- c) Música ambiental
- d) Actividades deportivas
- e) Excursiones y paseos programados

Algunas actividades recreativas están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

C. Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluye:

- a) Transporte o traslado de personal
- b) Comedor en el centro de trabajo
- c) Estacionamiento privado para los empleados
- d) Horario flexible de trabajo

Recursos humanos

- e) Cooperativa de productos alimenticios
- f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo

Son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la empresa no las ofreciera.

Planes de seguridad social privada

Ante la crisis de la seguridad social que experimentarían instituciones de seguridad social en países de Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (ISNN) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, dado que registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de seguridad social privada, a saber: (Idalberto, 1999)

1. Planes tradicionales: algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Preví del banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos; es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector como Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú, y Vera Cruz.
2. Fondo programado de jubilación individual (Fondo de aposentaduría programada individual, Fapi): funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.
3. Plan libre para generar prestaciones (plan generador de beneficios libres, PGBL): el participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de 60

Recursos humanos

días de la adquisición, también puede optar por una renta mensual vitalicia. Al igual que es FAPI el PGBL no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento obtenido es trasladado íntegramente al participante.

Beneficios flexibles

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles. Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se están adecuando a las conveniencias personales de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales de las personas.

Algunos motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones le sean útiles a cada persona, dentro de sus expectativas y necesidades particulares. Las alternativas para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. Prestaciones estándar y prestaciones flexibles: las estándar son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.
2. Prestaciones modulares: algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil

Recursos humanos

que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase este valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.

3. Elección libre: la empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y este lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual.
4. Efectivo libre: la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para sus prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo.

Costos de las prestaciones sociales

En las organizaciones, es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, unos de los costos más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de la ley (las otorgadas además de las exigidas por la ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la remuneración global que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. Remuneración pecuniaria total: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. Programa total de prestaciones traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.

Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

La adopción de planes y programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la

Recursos humanos

organización, a corto y largo plazo, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa.

(Andrew, 1976) Objetivos y criterios de los programas de prestaciones

Objetivos

- Disminuir la rotación de empleados y el ausentismo
- Mejorar el clima organizacional
- Reforzar la seguridad en el empleo

Criterios

- Costo del programa
- Capacidad de para la organización
- Necesidades reales de las personas
- Poder del sindicato
- Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones
- Relaciones publicas
- Responsabilidad social
- Relaciones de la fuerza del trabajo y del mercado

Algunos de estos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar.

- Principio del rendimiento de la inversión

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna prestación voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que presente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa (Flippo, 1970).

- Principio de la responsabilidad mutua

Recursos humanos

Los costos de las prestaciones sociales debe ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones (Paul, 1956).

- Otros principios
 1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real
 2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo
 3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas
 4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente
 5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, todo el plan de prestaciones y seguridad social debe cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados
- b) Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles
- c) Debe ser planeado y costado por la organización y los empleados, en cuanto tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. 6ª Edición Thomson. México, Pp. 300-305.

Arias Galicia, F. L., & Heredia Espinosa, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

4.7 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Conceptos y definiciones

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. 6ª Edición Thomson. México, Pp. 304-305

Rodríguez Valencia nos define higiene y seguridad y el porqué surgen problemas de seguridad, y de donde surge la seguridad social en el mundo y en México ya que las leyes mexicanas hacen referencia a la higiene y seguridad en el trabajo, en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo establecen artículos donde hacen referencia de seguridad e higiene en área laboral.

La *higiene* se entiende como las condiciones o practicas que conducen un estado de buena salud. En la higiene existen factores que ayudan a prevenir las enfermedades. Los estados de buena higiene son buenos para los productos y para el trabajador según los más altos requisitos de pureza.

La *seguridad* se entiende como las acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro; es decir, la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes. La maquinaria, edificios, herramientas, materiales y equipo.

¿Por que ocurren los problemas de seguridad?

Los problemas de seguridad pueden originarse en factores obvios lo mismo que de otros que no lo son tantos. Estos factores son los siguientes:

- Tipo de industria: algunos puestos son más peligrosos que otros. Según el tamaño de la organización, las probabilidades de que un emplead sufra una

Recursos humanos

lesión son 5 a 10 veces mayores en la construcción que organismos de servicios. La industria química tiene un bajo índice de accidente pero en cambio en ella se da el problema de enfermedades profesionales.

- Actitudes gerenciales: las políticas de la dirección superior y su esfuerzo también influyen. Las grandes y muy grandes empresas tienen mejores historiales de seguridad que las medianas y pequeñas empresas.
- Tecnología: esta tiene gran responsabilidad. En la industria que se está empleando equipos de alta velocidad, más rayos láser y sustancias radiactivas así como toda una gama de sustancias químicas, orgánicas y plásticas. Pero apenas se empiezan a estudiar los efectos de la tecnología moderna en el organismo humano.
- Actitudes de los empleados: por muy seguro que sea un puesto el descuido de los trabajadores producen accidentes y muchas veces es muy difícil separar las causas humanas de las tecnologías. Algunos trabajadores, consciente o inconscientemente, se valen de los accidentes como un medio para evitar oficios desagradables, ciertamente un bajo espíritu de trabajo puede ocasionar descuidos.

Seguridad social en el mundo

Los hechos que dieron origen al establecimiento de los seguros sociales en el mundo junto con el proceso y la civilización, aumentaron los peligros y los riesgos, con ello comenzó la explotación del hombre por el hombre.

Esto da origen a diversas formas de ayuda y protección, impulsados por el pensamiento de la gente como Juan Luis vives en el siglo XVI, y Juan de María y Tomas Moro en siglo XVII esta lucha por establecer mejores sistemas de vida se acentúan durante los siglos XVIII y XIX.

Con el surgimiento de la revolución industrial, los obreros se convirtieron en un nuevos instrumentos de progreso, víctimas de la explotación y para colmo de

Recursos humanos

males, sin ninguna protección ante los riesgos derivados del trabajo, la inconformidad de la clase trabajadora no se hace esperar y comienzan las primeras manifestaciones de violencia para lograr el establecimiento de una jornada máxima y mejores salarios, así como una protección ante los riesgos profesionales.

La lucha cruenta del proletariado y de teorías revolucionarias como la de Marx y Engels, o reformistas como la de Bismarck, vinieron a apoyar el movimiento de la clase obrera. Para evitar la propagación de ideas revolucionarias, las naciones empezaron a promulgar las primeras leyes sobre protección al trabajo humano.

En Alemania, como resultado del pensamiento de Bismarck, se establece el seguro social. Las empresas de comienzos de los siglos XIX y XX se encontraron con nuevos problemas de salud y seguridad, según avanzaba la industrialización en las naciones.

La avanzada tecnología arrojaba, y aún arroja, el reto formidable de hacerle frente a los problemas nuevos de higiene y seguridad de los trabajadores. Las primeras empresas no siempre se preocupan de la higiene y seguridad; se concentraron en la producción, la eficiencia y el mejoramiento de las técnicas. El conocimiento de los principios de higiene eran rudimentarios e inciertos, y las expectativas sociales en estas áreas no se desarrollaron sino hasta el progreso que actualmente han logrado.

A raíz de la segunda guerra mundial nace en las naciones la inquietud de consolidar sistemas de seguridad y seguros sociales en Inglaterra, esta inquietud se concretiza en el plan de Beveridge y en la ley sobre el seguro social. En Estados Unidos en 1911 se legisló sobre seguridad y salud de los empleados.

En América Latina ha crecido la inquietud por que los trabajadores cuenten con protección y seguridad. Con la incorporación de los países del continente americano o la Organización Internacional del Trabajo (OTI), se consagra la seguridad social como un derecho inherente a la persona.

Seguridad social en México

En nuestro país, los primeros antecedentes de la seguridad social se ubican en el periodo colonial de Vasco de Quiroga, quien llega a nuestro país en 1530 enviado por Carlos V, así se convirtió en protector de los indígenas, quienes fueron por largo tiempo víctimas de la explotación y el trato inhumano. Fundó hospitales, pueblo, en los que se otorgaba no solo atención médica, sino protección para huérfanos, compensación de trabajos menos pesados para los ancianos y atención a viudas.

Después surgen asociaciones de ayuda mutua, como una caja para auxilio de las comunidades indígenas, establecida por Antonio de Mendoza. A finales del siglo XIX la industrialización del país comenzó a crecer y de manera paralela también la desocupación los accidentes y las enfermedades profesionales, riesgos ante los cuales el trabajador se encontraba totalmente desprotegido.

Esta situación, aunada a la difusión de las doctrinas socialistas y anarquistas que habían alcanzado gran popularidad en Europa, propiciaba el clima de conformación de la futura revolución social. El descontento y la inquietud revolucionarias por lograr diversas reivindicaciones sociales, se propagan en todo el país estas muestras de descontento no pasaron desapercibidos por el régimen de Porfirio Díaz quien se vio en la necesidad de hacer reformas al sistema político y social como la promulgación de la ley de accidentes de trabajo.

Sin embargo el antecedente más importante de lo que sería la seguridad social mexicana, lo constituye el programa político del partido liberal mexicano publicado en 1906, en el que se proponía deformar la constitución para garantizar al obrero: salario mínimo de un peso, jornada de ocho horas, descanso dominical, igualdad de salario entre extranjeros y nacionales, reglamentación del servicio domestico y del trabajado a domicilio, higiene en fabricas y talleres, indemnización por accidentes de trabajos, jornal mínimo para los campesinos, igualdad civil para los hijos de un mismo padre, protección especial para el trabajo de las mujeres y provisión absoluta para emplear a menores de doce años.

Recursos humanos

La incorporación a institutos de seguridad social es obligatoria, casi para todas las empresas privadas; en algunos países comprende a los trabajadores del estado o existe un organismo especial para estos trabajadores.

Como en cada país existe una legislación específica, es recomendable investigarla a fin de establecer la base jurídica de la seguridad en cada país. Los estudios sobre la salud en el trabajo han sido objeto de mucha investigación por los organismos internacionales, que tienen como objetivo asesorar al respecto, a los países asociados, entre ellos destacan los siguientes organismos: Oficina Internacional del Trabajo (OIT), con sede en Ginebra

- Organización Mundial de la Salud (OMS), con sede en Ginebra
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), con sede en México D.F.
- Organización de Salud Pública Dependiente de la ONU, específicamente de la UNESCO.
- Centro para la Seguridad Industrial (CSI) estos puntos reúnen, analizan y envían a Génova, las publicaciones sobre salud y seguridad a cada país, así pueden editarse y traducirse por la OIT las leyes, reglamentos, normas, directrices de información de investigación para su distribución en mas de 90 países del mundo.

Marco legal de la higiene y seguridad

Las leyes mexicanas hacen referencia a la higiene y seguridad en el trabajo, en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo.

La Constitución Política establece en su artículo 123, apartado A, fracciones XIII, XIV y XV: que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. Así mismo, los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio

Recursos humanos

de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.

El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de la empresa, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas, para prevenir accidentes en el uso de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracciones XV, XVII y XVIII, establece que los patrones deberán proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, así como cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, y en general en los lugares en que deban ejecutarse las labores, y disponer en todo el tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios, así como dar aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra.

En el artículo 134 de la misma ley, en sus fracciones II, X y XII, establece que los trabajadores deberán observar las medidas preventivas e higiénicas, que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y la protección personal de los trabajadores, deberán someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes, para comprobar que no padecen ninguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable, y comunicar al patrón o a sus representantes, las deficiencias que advierten, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones, asimismo, en el artículo 153 F se establece que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo prevenir los riesgos de trabajo, entre otras cosas.

Arias Galicia, F. L., & Heredia Espinosa, V. (2001). Administración de Recurso Humanos para el Alto Desempeño. México: Trillas. Pp. 665-671

Reglamento de seguridad, higiene y ambiente del trabajo

Arias Galicia hablan del reglamento de seguridad y ambiente del trabajo del diario oficial donde cita varios artículos a continuación y las Comisiones mixtas de seguridad en higiene que también fue publicado en el diario, Enfermedades y accidentes profesionales que pueden surgir en el área laboral, Técnicas para fomentar la seguridad,

En México, este reglamento fue publicado en el Diario Oficial el 21 de enero de 1997 y no difiere en gran medida del anterior, aunque presenta modificaciones acordes con los ocurridos en los centros de trabajo y con las actuales condiciones ambientales. Es obligatorio en todo el territorio nacional, y tiene por objeto disminuir los accidentes y enfermedades de trabajo, por medio del establecimiento de medidas preventivas en los centros de trabajo.

Los artículos van a ser aplicables a las empresas, dependiendo del giro social y los riesgos que puedan prevalecer por sus procesos de producción y materia prima utilizada, entre otros.

En el reglamento citado son presentados 168 artículos, entre los que destacan:

1. Los centros de trabajo deben tener las condiciones de seguridad e higiene adecuadas al tipo de actividad que se desarrolle.
2. Se deberá aislar la materia prima o los productos que impliquen riesgo para los trabajadores.
3. Deben establecerse salidas de emergencia, señalizar las y estar libres de obstáculos.
4. Deben contar con equipo suficiente y adecuado para la extinción de incendios.
5. Realizar dos veces por año simulacros de salida de emergencia.

Recursos humanos

6. Organizar brigadas contra incendio, las cuales deberán ser registradas entre la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
7. Se llevara la bitácora en la que se encuentre toda la maquinaria existente en el centro de trabajo.
8. Deben cubrirse las partes de la maquinaria que estén en movimiento.
9. Debería darse capacitación a los trabajadores para el empleo de las herramientas.
10. Las materias primas inflamables, explosivas, corrosivas, irritantes y tóxicas deberán ser almacenadas, transportadas y manejadas con el mayor cuidado posible.
11. El empleador deberá entregar al trabajador equipo de protección personal.
- 12.

Comisiones mixtas de seguridad en higiene

El artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo establece que en cada empresa o establecimiento deberá organizarse una comisión mixta de seguridad e higiene , la cual deberá integrarse con igual número de representantes de obreros y empleadores, y funcionar permanentemente con el fin de prevenir enfermedades y accidentes en el trabajo. El 22 de octubre de 1997, se publicaron en el Diario Oficial las modificaciones a la norma NOM-019-STPS-1993, relativa a la constitución, registro y funcionamiento mixtas de seguridad e higiene.

Enfermedades y accidentes profesionales

Sabemos que de hecho el trabajador, al realizar sus actividades diarias dentro de una empresa, está expuesto a sufrir un accidente o una serie de enfermedades profesionales que van desde la caída de un cajón de archivero en el pie, hasta una dermatosis por exposición a bajas temperaturas. Así, el empleador debe considerar que el personal que tiene bajo su mando es, moral de prevenir hasta donde sea posible la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades, otorgando los instrumentos o aditamentos necesarios.

Recursos humanos

Un accidente o una enfermedad profesional ocasionan a la organización diversos costos:

- Tiempo de trabajo del accidentado.
- Tiempo del personal que lo atiende en el momento.
- Tiempo de sus compañeros por tratar de enterarse de lo sucedido.
- Tiempo que se capacita a otro trabajador para que sustituya al incapacitado.
- Tiempo de recuperación del incapacitado.

Debe tomarse en cuenta el propio trabajador accidentado o enfermo profesional, también incurre en mayores gastos: familia debe entenderlo.

Técnicas para fomentar la seguridad

Además de los conocimientos indispensables para poder lograr un resultado, el ser humano se esfuerza en la medida de los motivos o razones que tenga para ello. Así se comporta también con la seguridad. Existen algunas actividades basadas en satisfacciones, emociones y deseos muy humanos; por lo mismo, estos factores pueden emplearse con cierto éxito como alicientes para lograr la seguridad. La motivación no es sinónimo de incentivo, o recompensa, aunque a veces se le da ese significado.

Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad como:

1. Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada. Tales concurso pueden comprender varios departamentos, varias plantas o, incluso, varios países.
2. Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
3. Establecimiento de metas.
4. Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad pertenece a todos, según el puesto de trabajo desempeñado en la organización.

Recursos humanos

5. Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, pues convencer de que los accidentes ocurren y de que las causas, por simples que parezcan, pueden ocasionar tragedias y desastres.
6. Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia otorgada a los logros en materia de seguridad.

Caben insistir en dos aspectos capitales: la principal motivación de la seguridad debe ser el noble fin de la misma, y la responsabilidad para lograrla pertenece a todos los miembros de la organización.

Benchmarking en seguridad, salud ocupacional y ecología.

El benchmarking ha mostrado ser una herramienta de alta orientación en diferentes aspectos de vanguardia.

En ese ámbito de investigación también se han retomado los temas de higiene y seguridad. Una investigación es la realizada por la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), quien ha destinado un capítulo a estos temas en anuarios publicados.

La muestra de esta investigación incluye compañías asociadas y diferentes organismos que, se pensó, enriquecerían los datos. Estas empresas se encuentran situadas a lo largo de México.

Mucho se habla de las diversas medidas para abatir la contaminación en general; pero se habla en específico de cuáles son las más utilizadas por las empresas. Otros de los temas más importantes para la humanidad en estos momentos es el relacionado con el VIH y el SIDA, por lo que las empresas han comenzando a aplicar exámenes de salud más estrictos como requisitos de admisión.

Papel del administrador de capital humano y del experto en seguridad laboral

Recursos humanos

Es obligación legal y moral para estos profesionales preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como de la protección contra los accidentes, por lo cual, en los últimos ha tenido el requerimiento de conocer y actuar en áreas cada vez más amplias, alejándose del concepto tradicional respecto a la seguridad.

Estos profesionales requieren un conocimiento profundo, no sólo ya de ingeniería y seguridad industriales, sino también mayor conciencia de la influencia ejercida por otros aspectos, como el biológico, psicológico, social, cultural y antropológico.

Por tanto en el comportamiento manifiesto del individuo se encuentra la influencia de la cultura, la organización familiar, social, económica y política, constitutivas del ambiente social en el cual vive el ser humano; dicho entorno es más importante que el medio físico o el clima; entonces, es obligatorio legal y moral para el administrador y el directivo ocuparse en elevar la salud integral de los miembros de la organización, así como la protección contra accidentes.

Por lo tanto deberán cumplir con las siguientes funciones:

- **Función científica:** se requiere investigar el grado de desarrollo efectivamente alcanzado por la seguridad en nuestro medio tanto en las áreas familiar, escolar, laboral deportiva, etcétera.
- La investigación científica e interdisciplinaria de los accidentes ocurridos en nuestros países es urgente para disminuirlos y contrarrestar el efecto de los mismos; determinando la naturaleza y magnitud del daño, sus características de distribución y el de todas las variables asociadas con los mismos.
- Es necesario también investigar la tecnología preventiva y evaluar su aplicación así como organizar la asistencia médica de urgencia, clínica y de rehabilitación.
- **Función asistencial:** es necesario coordinar la cooperación privada y comunitaria para su aprovechamiento óptimo con el fin de llegar a acciones

Recursos humanos

continuas y balanceadas dentro de los programas de salud ocupacional y de salud pública.

- **Función de control:** se presenta el requerimiento de coordinar la administración, la evolución y el perfeccionamiento de las medidas técnicas, medicas, psicológicas y sociales, necesarias para las evaluaciones de las actitudes y las repercusiones físicas, mentales y sociales del elemento humano expuesto al accidente.
- **Función coordinadora:** se requiere evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos, coordinando los sectores profesionales involucradas en la prevención de accidentes, y las organizaciones privadas y de servicios públicos.
- **Función educativa:** es menester realizar una función educativa en todos los ámbitos para lograr conciencia de la necesidad de modificar los patrones socioculturales y lograr que las aportaciones de las diferentes ciencias (particularmente las del comportamiento humano) se apliquen en forma crítica y racional, congruentes con nuestras circunstancias características socioculturales, económicas y psicológicas, cobrando conciencia de la responsabilidad que tenemos de pugnar por el desarrollo óptimo del ser humano y no su utilización como herramienta de manipulación.

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición McGraw Hill., Bogotá, Pp.479-505

Chiavenato aborda desde otra perspectiva higiene en el trabajo sus objetivos y el nos dice que es un conjunto de procedimiento para la protección física y mental del trabajador y menciona las condiciones de trabajo las cuales son tres; condiciones ambientales de trabajo, condiciones de tiempo y condiciones sociales.

Higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan, la higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo:

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

- Un plan organizado. Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
- Servicios médicos adecuados. Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario, estas facilidades deben incluir:
 - Exámenes médicos de admisión
 - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades, profesionales.
 - Primeros auxilios.
 - Eliminación y control de áreas insalubres.
- Registros médicos adecuados.
 - Supervisión en cuanto a higiene y salud.
 - Relaciones éticas de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - Utilización de hospitales en buena categoría.
 - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
 - Prevención de riesgos para la salud.
 - Riesgos químicos. Intoxicaciones, dermatosis industrial, etc.
 - Riesgos físicos. Ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.

Recursos humanos

- Riesgos biológicos. Agentes biológicos, microorganismos, patógenos, etc.
- Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; estos incluyen
 - Programa información destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas, enfermeros y demás especialistas proporcionan informaciones en el curso de su trabajo regular.
 - Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicio de radiografías, programas recreativos, conferencias, películas, etc.
 - Verificaciones interdepartamentales- entre supervisores, médicos y ejecutivos- sobre señales de desajustes que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
 - Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de colectivo, o planes de seguro médico colectivo. De este modo, aunque esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan.
 - Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

Objetivos de la higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo o higiene industrial es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.

Recursos humanos

- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos.

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Iluminación.

Cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. De este modo, los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar; cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesarias será la luminosidad en el punto focal de trabajo.

La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de

Recursos humanos

los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser suficiente, de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- b) Estar constante y uniforme distribuido para evitar la fatiga de los ojos, que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz, deben evitarse contrastes violentos de luz y sombra, y las oposiciones de claro oscuro.

La distribución de luz puede ser:

- 1) Iluminación directa: la luz incide directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes empresas.
- 2) Iluminación indirecta: la luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. La luz queda oculta a la vista por algunos dispositivos con pantallas opacas.
- 3) Iluminación sumí indirecta: combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translucidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada (iluminación indirecta). De igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa (iluminación directa); por tanto, existen dos efectos luminosos.
- 4) Iluminación semidirecta: la mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada (iluminación directa), y cierta cantidad de luz la reflejan las paredes y el techo.

Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones.

Ruido

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido, y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). La exposición

Recursos humanos

prolongada a elevados niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de audición proporcional al tiempo de exposición.

La intensidad del sonido varía de manera considerable. La menor vibración sonora audible corresponde a un decibelio (1db), por su parte los sonidos fuertes provocan a menudo sensación dolorosa a partir de 120 db.

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibelios. Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre.

CONDICIONES ATMOSFÉRICAS

Temperatura

Una condición ambiental importante es la temperatura. Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas, donde el ocupante del cargo debe vestir ropas adecuadas para proteger su salud. Existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos que requieren trajes de protección adecuados. En estos casos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

Humedad

La humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire. Existen condiciones de elevada humedad en el sitio de trabajo que requieren alta graduación higrométrica para el tratamiento de los hilos. No obstante existen condiciones ambientales de poca o ninguna humedad donde el aire se denomina “seco”.

Prevención de accidentes

La Organización Mundial de la Salud define “accidente” como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”. El National Safety Council define el accidente como “la ocurrencia de una serie de hechos que, en general y sin intención, produce lesión corporal, muerte o daño material”.

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad para el trabajo. Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los accidentes del trayecto.

Los accidentes se clasifican en:

- Accidente sin dejar de asistir a trabajar: después del accidente, el empleado continúa trabajando. No se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencias ni de gravedad, pero debe ser investigado y anotado en los informes, además de ser presentado en las estadísticas mensuales.
- Accidente con inasistencia al trabajo: es aquel que puede causar:
 - a Incapacidad temporal: pérdida total de la capacidad de trabajo en el día del accidente o que se prolongue durante un periodo menor de un año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir capacidad. Cuando se agrava la lesión –en el caso de que el accidente no le impida asistir al trabajo- y debe dejar de asistir, el accidente recibirá nueva designación; es decir, se considerará accidente con inasistencia al trabajo, y el periodo de inasistencia se iniciará el día en que se comprobó el agravamiento de la lesión. En este caso, se mencionará en el informe del accidente y en el del mes.

Recursos humanos

b. Incapacidad permanente parcial: reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo. La incapacidad permanente parcial generalmente está motivada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte de mismo.
- Reducción de la función miembro o parte del mismo.
- Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo.
- Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que ocasionaren, en opinión del médico, reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad de trabajo.

c. Incapacidad total permanente: pérdida total permanente de la capacidad de trabajo. La incapacidad total permanente está motivada por:

- Pérdida de la visión de los ojos.
- Pérdida de la visión de un ojo, y reducción en más de la mitad de la visión del otro.
- Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro de sus partes esenciales (mano o pie).
- Pérdida de la visión de un ojo, simultáneamente con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una de las manos o de un pie.
- Pérdida de la audición de ambos oídos, o reducción en más de la mitad de su función.
- Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, según opinión médica, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad de trabajo.

- Muerte.

Las estadísticas de accidentes

La VI Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo estableció el coeficiente de frecuencia y el coeficiente de gravedad como medidas para controlar y evaluar accidentes. Ambos coeficientes se utilizan en casi todos los países, permitiendo comparaciones internacionales, además de las comparaciones entre diferentes sectores industriales.

La fórmula del coeficiente de frecuencia (CF) es:

$$CF = \frac{\text{No. de accidentes con inasistencia al trabajo} \times 1,000,000}{\text{No. de horas/hombres trabajadas}}$$

El coeficiente de frecuencia (CF) representa el número de accidentes con inasistencia, ocurrido por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado; es un índice que relaciona el número de accidentes por cada millón de horas/hombres trabajadas, con el fin de establecer comparaciones entre todos los tipos de tamaños de empresas.

Numero medio de empleados de la empresa en determinado intervalo de tiempo (día, mes o año). Relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en este intervalo de tiempo y la duración normal de trabajo en el mismo intervalo (con base en 8 horas diarias, 25 días o 200 horas por mes, y 300 días o 2400 horas por año).

Horas/hombre trabajadas. Número que arroja la suma de todas las horas trabajadas efectivamente por todos los empleados de la empresa, incluidos los de oficina, administración, ventas, etc. Son horas en que los empleados están sujetos a accidentes de trabajo. En el número de horas/hombre trabajadas deben incluirse las horas extras, y excluirse las horas remuneradas no trabajadas, como las que transcurren cuando hay ausencias justificadas, licencias, vacaciones, enfermedades y descansos remunerados. Se toman como base 8 horas diarias de

Recursos humanos

trabajo. El número de horas/hombres trabajadas se refiere a la totalidad de los empleados de la empresa o del departamento.

La fórmula del coeficiente de gravedad (CG) es:

$$CG = \frac{\text{Días perdidos} + \text{días computadas} \times 1,000,000}{\text{No. de horas/hombres trabajadas}}$$

El coeficiente de gravedad (CG) es el número de días perdidos y contabilizados (debitados) por cada millón de horas/hombres trabajadas durante el periodo considerado. Es un índice que relaciona la cantidad de ausencias o inasistencias con cada millón de horas/hombres trabajadas, para establecer comparaciones con otros tipos y tamaños de empresas.

Para calcularla se necesitan los siguientes datos:

Días perdidos: total de días en los cuales el trabajador accidentado queda incapacitado temporalmente para el trabajo, a consecuencia del accidente. Los días perdidos o debitados se cuentan a partir del día inmediatamente siguiente al del accidente, hasta el último día de la incapacidad por orden médica, inclusive.

En el conteo de los días perdidos se incluyen los domingos, los feriados o cualquier otro día en que no haya trabajado en la empresa. En caso de accidente considerado inicialmente sin inasistencia al trabajo, pero que por justa razón pasa a incluirse entre los accidentes con inasistencia, el conteo de los días perdidos o debitados se iniciará el día de la comunicación del empeoramiento de la lesión.

Días perdidos trasladados: días perdidos durante el mes, por accidente al mes anterior (o de meses anteriores).

Días debitados o computados (contabilizados por reducción de la capacidad o muerte): cantidad de días que convencionalmente se atribuye a los casos de accidentes que ocasionan muerte, incapacidad permanente, total o parcial, y que representan la pérdida total o la reducción de capacidad de trabajo, según la tabla

Recursos humanos

de evaluación convencional de la reducción permanente de la capacidad de trabajo.

Identificación de las causas de accidentes

Según la American Standards Association, las principales causas de accidentes son:

1. Agente: se define como el objeto o la sustancia (maquina, local o equipo que podrían protegerse de manera adecuada) directamente relacionado con la lesión, como prensa, mesa, martillo, herramienta, etc.
2. Parte del agente: aquello que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, etc.
3. Condición insegura: condición física o mecánica existente en el local, la maquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido o reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso, mojado, con altibajos, máquina sin protección o con poleas y partes móviles desprotegidas, instalación eléctrica con cables deteriorados, motores sin polo a tierra, iluminación deficiente o inadecuada, etc.
4. Tipo de accidente: forma o modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, etc.
5. Acto inseguro: violación del procedimiento aceptado como inseguro, es decir, dejar de usar equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar área en movimiento.
6. Factor personal de inseguridad: cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas de hogar, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Prevención de robos (vigilancia)

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

Recursos humanos

- a) Control de entrada y salida de personal: se lleva a cabo en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal. Este control puede ser un visual o basarse en la revisión de cada individuo que entra o sale de la fábrica.
- b) Control de entrada y salida de vehículos: cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones y otros automotores, la portería anota las horas de entrada y de salida, el contenido, el nombre del conductor y, a veces el kilometraje del vehículo. Estacionamiento fuera del área de la fábrica: en general, las empresas mantienen fuera del área de fábrica el estacionamiento de los automotores de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.
- c) Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma: es muy común que se presenten esquemas de ronda en el interior de la fábrica y en sus alrededores, en especial fuera del horario de trabajo, no sólo para efectos de vigilancia, sino también para verificar la prevención de incendios.
- d) Registros de maquinas, equipos y herramientas: las maquinas, los equipos y las herramientas se inventarían con periodicidad.
- e) Controles contables: ciertos controles contables se efectúan principalmente en las áreas de compra, almacén de herramientas, expedición y recibo de mercancías. Estos controles contables son verificados periódicamente por las empresas externas de auditoría. La detección de casos de sobrefacturación (compra de productos a precios mayores que los establecidos en la nota fiscal), subfacturación (venta a precios menores del que consta en la factura) o pago de facturas sin el correspondiente registro hace posible la localización de pérdida de mercancías.

Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipo e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen

Recursos humanos

de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal son los puntos clave.

El fuego de un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica, es decir, combustión con liberación de calor. Para que haya reacción deben estar presentes:

- Combustible (sólido, líquido, gaseoso)
- Comburente (generalmente el oxígeno atmosférico)
- Catalizador (la temperatura)

Categoría del incendio	Tipo de combustible	Principales agentes extintores
A	Papel, madera, tejidos, trapos empapados en aceite, basura, etc.	Espuma Soda y ácido Agua
B	Líquidos inflamables, aceites y derivados del petróleo (tintas, gasolina, etc.)	Gas carbónico (CO ₂) Polvo químico seco
C	Equipos eléctricos conectados.	Polvo químico seco Gas carbónico (CO ₂)
D	Gases inflamables bajo presión.	Polvo químico seco Gas carbónico (CO ₂)

Métodos de extinción de incendios

Debido a que el fuego resulta de la reacción de tres elementos su extinción exige menos la eliminación de uno de los elementos que componen el “triángulo del fuego”. De este modo, la extinción de un incendio puede lograrse utilizando los siguientes principios:

Recursos humanos

- a) Retiro o aislamiento: neutralización del combustible. Consiste en retirar el material de que está en combustión, u otros que puedan alimentar o propagar el fuego.
- b) Cubrimiento: neutralización del comburente. Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona donde hay llamas, para interrumpir la combustión del material. Éste principio es el que se usa cuando se pretende apagar el fuego con alguna cobertura o con arena.
- c) Enfriamiento: neutralización de la temperatura. Consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta que cese la combustión. El elemento más utilizado para este fin es el agua, por su poder de enfriamiento.

Tipos de extintores

Existen varios agentes y aparatos extintores de incendios. Los primeros son materiales empleados para la extinción de incendios. Existen sistemas móviles y fijos para extinguir incendios.

- 1) Espuma: equipo móvil que emulsiona espuma, compuesto generalmente de una estación emulsionadora, de un sistema de distribución de espuma y de diques de protección.
- 2) Gas carbónico: las instalaciones móviles o fijas de gas carbónico se destinan a proteger locales de gran peligrosidad. El gas se acondiciona en una serie de cilindros de acero, y de allí pasa a los difusores a través de tubos de cobre.
- 3) Hidratantes y mangueras: es el sistema fijo de prevención de incendios utilizando con mayor frecuencia. Los hidratantes son conexiones instaladas de manera estratégica, en sitios internos y externos, destinados al acoplamiento de mangueras para combatir incendios. Los hidratantes deben estar conectados al conducto principal de agua, destinado solo a la

Recursos humanos

extinción de incendios. Los hidratantes deben tener gran calibre, y la presión del agua debe corresponder al volumen de libras por centímetro cubico exigido por la ley. Junto a los hidratantes hay instaladas mangueras con llave para acoplamiento y los surtidores. Cuando se instalan en la parte externa de los edificios, las mangueras y los acoplamientos deben quedar guardados en cajas metálicas para protegerlos de la intemperie, de modo que sean visibles y de fácil acceso. Cuando se instalan en la parte interna de los edificios, deben mantenerse en soportes especiales y estar protegidos solo por una cubierta sencilla. Las mangueras son conductores flexibles utilizados para transportar agua a presión desde un punto de toma hasta el lugar donde debe utilizarse para la extinción del fuego. El equipo hidráulico exigido por las mangueras comprende varios accesorios: uniones (de tipo de acople rápido), surtidores y boquillas. Las uniones sirven para conectar los extremos de la manguera al hidratante y al surtidor. El surtidor está constituido por piezas metálicas acopladas en los extremos de la manguera, destinadas a dirigir, dar forma y controlar el chorro de agua. Existen surtidores de chorro y de neblina. Las boquillas o puntas son piezas móviles colocadas en la salida del surtidor, y tienen diferentes diámetros, según condiciones de la presión, del volumen de agua y de la necesidad del servicio.

- 4) **Aspersores (sprinkles):** equipos fijos conformados por regaderas o rociadores automáticos de agua. A en la fase inicial, pero no incendio de categorías B o C. Los aspersores buscan impedir la propagación del fuego. Se caracterizan porque exigen poco mantenimiento y presentan elevada durabilidad; en cambio, requieren dimensiones adecuado de los depósitos de agua. Su costo de instalación resulta muy elevado.
- 5) **Emulsiones (emulsifier):** equipos fijos que arrojan agua a alta presión, utilizando el principio del emulsionamiento de los aceites, que de esta manera no se queman. Este sistema se recomienda para incendios de la categoría B, sobre todo en centrales termoeléctricas en calderas a base de aceite, etc.

Recursos humanos

Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), "Relaciones Laborales en el Ámbito Internacional", en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, p.505-506.

Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), "Relaciones Sindicales", en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, p. 482.

Jr., William B. Wether; Davis, Keith (2001), "Relaciones Sindicales" en Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, págs.388-389.

Strauss, George; R Sayles, Leonard (2000), "Relaciones Sindicales" en Personal: Problemas Humanos en la Administración, Prentice Hall, México, Pp. 151-152.

Rodríguez valencia, Joaquín (2000), "Sindicalización y función del personal" en administración moderna del personal, ECAFSA, México, Pp. 70-71

4.8 RELACIONES SINDICALES/LABORALES

RELACIONES SINDICALES.

Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), "Relaciones Sindicales", en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, Pp. 482.

Cenzo y Robbins nos dan el siguiente concepto de sindicato.

Concepto de Sindicato

Recursos humanos

Un sindicato es una organización de trabajadores que, actuando colectivamente, buscan promover y proteger sus intereses comunes por medio de la negociación colectiva.

Jr, William B. Wether; Davis, Keith (2001), "Relaciones Sindicales" en Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pp.388-389.

William aborda otro concepto de sindicato.

Un sindicato es una asociación formada para la defensa de un grupo de empleados, especialmente de grupos de obreros.

La presencia de un sindicato no equivale al fracaso automático de una organización, ni justifica tampoco el abandono de las técnicas modernas de administración de personal. El profesional de la administración de recursos humanos puede efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. Tanto si el profesional se encuentra del lado de los intereses de la compañía o del lado de los intereses del personal.

Para comprender la dinámica que se establece entre la empresa y el sindicato es imprescindible repasar los orígenes históricos de la relación entre personal asalariado y los directivos de la empresa.

Strauss, George; R Sayles, Leonard (2000), "Relaciones Sindicales" en Personal: Problemas Humanos en la Administración, Prentice Hall, México, Pp. 151-152.

Strauss, George; nos proyecta de donde surgen los sindicatos, estructura de los sindicatos; locales o internacionales

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Como resultado de un proceso histórico que tiene mayor interés para los profesionales de los recursos humanos, la Revolución Industrial provocó graves tensiones entre la administración de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales se encontraban en situaciones de tremenda pobreza, jornadas largas y poca o ninguna protección.

Advirtiendo las desventajas de negociar individualmente con sus patrones, los trabajadores de varias industrias empezaron a adoptar tácticas para unir sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que debían regir en el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, los trabajadores se organizaron poco a poco en uniones y ligas obreras, que en español tomaron nombres de sindicatos.

El número de integrantes de los sindicatos varía, así como sus reglamentos, técnicas, régimen legal y muchos factores más. Entre sus conquistas notables se cuentan, por ejemplo: la reducción de la jornada laboral, el derecho de la huelga, la protección del empleo y numerosas prestaciones.

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en la Gran Bretaña y en Estados Unidos, a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consistieron en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad. Muy pronto, estas asociaciones se preocuparon por la mejora de salario y condiciones de trabajo, dando origen a los primeros contratos colectivos.

Los sindicatos, que surgieron como asociaciones totalmente locales, evolucionaron poco a poco hasta convertirse en entidades a nivel nacional. En el curso del siglo XIX se intentó por diversos métodos suprimir la actividad sindical; uno de esos recursos consistió en la promulgación de las leyes en contra de ellos.

Estructura de los Sindicatos

Sindicato local.

Algunos trabajadores se organizan a base de la compañía o fábrica en que trabajan. Con frecuencia los empleados de oficina de una empresa o sus empleados de mantenimiento más calificados, pueden pertenecer a distintos sindicatos locales.

El sindicato local tiene dos clases de funcionarios: miembros de la junta ejecutiva que se encargan de los asuntos internos, como finanzas, administración de los procedimientos electorales, nombramiento de miembros de los comités, funciones sociales, etc.

Funcionarios de reclamaciones, que atienden a las relaciones con la administración las negociaciones colectivas. Los sindicatos locales más grandes y más ricos pueden contratar funcionarios elegidos de tiempo completo para atender a las reclamaciones y las negociaciones.

Sindicato internacional.

La mayor parte de los sindicatos locales están afiliados con una “unión internacional” que les da ciertos servicios. Las internacionales se ocupan principalmente de problemas que están fuera del alcance de las locales, tales como convenciones colectivas de trabajo, relaciones con el gobierno, y la organización de los trabajadores que no están sindicalizados. La “unión” o sindicato internacional por lo general contrata “representantes internacionales” para ayudar al sindicato local a establecerse y llevar sus problemas directamente ante la administración.

Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), “Relaciones Sindicales”, en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, Pp. 483-485.

Recursos humanos

Aborda el por qué es necesario afiliarse a los sindicatos; estos pueden ser mayor seguridad en el trabajo, Mayor seguridad en el trabajo, Poder de influir en las reglas laborales, afiliación obligatoria y como sindicalizar a los empleados, Objetivo y alcance de la negociación colectiva.

¿Por qué los empleados se afilian a los sindicatos?

Las razones individuales para afiliarse a un sindicato son tan diferentes como las personas mismas. ¿Qué es lo que exactamente buscan cuando se unen a uno de ellos? La respuesta a esta pregunta varía dependiendo del individuo y del contrato del sindicato; sin embargo, las que se muestran son las más comunes.

Mayores sueldos y prestaciones.

Los números tienen poder y fuerza. Como resultado, los sindicatos a veces son capaces de obtener mayores sueldos y paquetes de prestaciones para sus miembros que los que podrían los empleados negociar individualmente. Si uno o dos empleados se van de la compañía por una disputa salarial, probablemente tendrá un efecto muy poco sobre la compañía en su conjunto. Además, los negociadores profesionales que contratan los sindicatos tienen mayores habilidades de negociación que un individuo que busca su propio beneficio.

Mayor seguridad en el trabajo.

Los sindicatos le proporcionan a sus agremiados un sentido de independencia del poder de la administración de la empresa para contratarlos, promoverlos o despedirlos arbitrariamente.

El contrato colectivo de trabajo estipulará las reglas que se aplicarán a todos los miembros, garantizando así un trato más igualitario y justo.

Poder de influir en las reglas laborales.

Un sindicato otorga las reglas que definen los canales para registrar las quejas y preocupaciones. Los procedimientos para la representación de quejas y sus derechos para que un tercer elemento participe como árbitro en las disputas son ejemplos de las prácticas que normalmente se definen y regulan como resultado del trabajo de los sindicatos

Afiliación obligatoria.

Muchos acuerdos laborales contienen declaraciones que comúnmente se llaman cláusulas de seguridad del sindicato. Cuando uno considera la importancia de los acuerdos de seguridad para los sindicatos la cual surge en términos de los números y los ingresos garantizados no es de extrañar que el énfasis se coloque en lograr aquel que mejor se adapte a sus metas. Estos acuerdos van desde la afiliación obligatoria al sindicato hasta la posibilidad de que el trabajador elija libremente si se afilia al mismo.

¿Cómo se sindicalizan los empleados?

Los empleados se sindicalizan después de un proceso amplio, y algunas veces largo, que se llama campaña de organización. Los esfuerzos para organizar a un grupo de empleados puede comenzar cuando los representantes de los empleados piden que un sindicato visite su organización para solicitar miembros; el sindicato mismo podría iniciar el reclutamiento.

Negociación colectiva.

Se refiere a la negociación, administración e interpretación de un acuerdo escrito entre dos partes, que cubre un periodo específico. Este acuerdo, o contrato, establece en términos específicos las condiciones de empleo; esto es, lo que se espera de los empleados y los límites de la autoridad de la administración de la empresa. Los contratos colectivos cubren a casi la mitad de todos los empleados gubernamentales y a una novena parte de los trabajadores del sector privado. Los

Recursos humanos

salarios, horarios y condiciones laborales de estos empleados sindicalizados se negocian por periodos de dos o tres años a la vez.

Objetivo y alcance de la negociación colectiva.

El objetivo de la negociación colectiva es ponerse de acuerdo en un contrato aceptable para la empresa, los representantes del sindicato y los miembros del mismo. El acuerdo final reflejara los problemas de un lugar de trabajo e industria en particular para los que se lleva a cabo la negociación. Los aspectos obligatorios de la negociación colectiva representan tres, lo que significa que la empresa y el sindicato deben negociarlos de buena fe.

Participantes en la negociación colectiva.

La negociación colectiva se describió como una actividad que tiene lugar entre dos partes. En este contexto se trata de la empresa y el trabajador. Pero ¿Quién representa a estos grupos? La representación de la empresa en las pláticas de la negociación colectiva tiende a depender del tamaño de las organizaciones. En las grandes organizaciones, normalmente existe un departamento de ARH que cuenta con expertos de tiempo completo en relaciones industriales. Por parte del sindicato, normalmente participan en el equipo de negociaciones un dirigente del sindicato local, los representantes del taller local y algunos representantes de los sindicatos nacionales/internacionales. Observando por encima de estas dos partes se encuentra un tercer participante: el gobierno. Además de proveer las reglas bajo las cuales ambas parten negociaran, el gobierno las vigila para que respeten dichas reglas, y permanece listo para intervenir si no se puede llegar a un acuerdo en términos favorables, o si el estancamiento socava el bienestar de la nación.

Rodríguez valencia, Joaquín (2000), "sindicalización y función del personal" en administración moderna del personal, ECAFSA, México, pág. 60.

Rodríguez Valencia aborda cuando la sindicalización está legitimada y la función del personal.

Sindicalización y función del personal.

Cuando un sindicato está reconocido y legitimado, es representante de los trabajadores de la empresa para negociar el contrato colectivo de trabajo y para enfrentar y solucionar los problemas de sus agremiados en la empresa. En este asunto, hasta tres partes pueden intervenir en la determinación de la naturaleza exacta de la relación laboral entre empleado y empresa

1. La organización constante, ya se trate de "SIDENA" o de la "UNAM", tiene la responsabilidad de desarrollar y proponer al sindicato respectivo todo cambio en el acuerdo laboral.
2. El sindicato de los trabajadores, debe comprender y reflejar los deseos de sus representados en el contrato colectivo de trabajo.
3. El gobierno en el caso de existir disputas entre los trabajadores y empresa, puede asumir un papel activo como árbitro entre las dos partes.

William B. Wether; Davis, Keith (2001), "Relaciones Sindicales" en Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pp.388-389.

William B. Wether; en siguiente contexto del movimiento sindical en México que ha sido de los más significativos.

El movimiento sindical en México.

Entre los movimientos sindicales de América latina el mexicano es muy representativo. Puede considerársele bien desarrollado, hecho que se debe en gran medida al crecimiento económico que el país ha experimentado después de la segunda guerra mundial, así como al profundo cambio que sufrió el país durante la revolución. Uno de los tres grandes ramales del partido es el de los sindicatos oficiales. Esta relación se estableció desde los últimos días de la revolución mexicana y se ha mantenido en vigencia con algunos cambios desde entonces. La

Recursos humanos

legislación que emana el artículo 123 de la constitución confiere una notable cuota de poder al movimiento sindical. Los tribunales laborales, asimismo, gozan de notable autonomía, y pueden declarar cuando una huelga, por ejemplo, es legal. Estos tribunales desempeñan una importante función en la dinámica de la relación trabajo-empresa. Es interesante la definición que se hace de los sindicatos en la legislación del a ley mexicana: de acuerdo con las leyes de ese país, sindicato “es la asociación de trabajadores o patronos de una misma profesión, oficio o especialidad; de profesiones, oficios o especialidades similares o conexos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes.”

Esta definición se encuentra en el artículo 232 de la ley federal del trabajo.

Strauss, George; R Sayles, Leonard (2000), “Relaciones Sindicales” en Personal: Problemas Humanos en la Administración, Prentice Hall, México, Pp. 151-152.

Strauss aborda La relación que existe entre el sindicato y la administración con la finalidad de formas acuerdos

Relaciones entre el sindicato y la administración.

La negociación de contratos y la atención a las reclamaciones son los dos aspectos principales de las relaciones entre el sindicato y la administración. El contrato, documento básico que regula las relaciones entre las dos partes, rige por lo general durante un año, aun cuando en épocas recientes se han hecho comunes los contratos de dos o tres años. En estos casos es común que se celebre “acuerdos supletorios” para cada fabrica a fin de poder atender a problemas locales especiales. En los últimos años la tendencia ha sido ampliar el área de las negociaciones. Los patronos pequeños se han unido en asociaciones patronales para formar un frente unido contra el sindicato común, o para proporcionar un “seguro de huelga”, como en el caso de las líneas aéreas, a fin de proteger a la compañía que sea blanco de presión sindical. Cualquiera que sea la manera de negociarlo, el contrato suele ser un documento extenso, trata no

Recursos humanos

solamente de salarios, horas de trabajo y prestaciones, sino también de promociones, despidos, disciplina y traslados. Es preciso insistir en que, aun con un sindicato, la administración es la que sigue tomando las decisiones con respecto al personal, quien será contratado, disciplinado. Promovido, a quien se le hará un aumento de sueldo, a quién se le mencionara las condiciones de trabajo, etc. Así pues, el procedimiento de reclamación viene a ser en efecto un proceso jurídico que determina los derechos de las partes.

Rodríguez valencia, Joaquín (2000), "sindicalización y función del personal" en administración moderna del personal, ECAFSA, México.

Rodríguez valencia enmarca en este contexto, que es indispensable ubicar el concepto del significado de las relaciones laborales en el momento histórico que estamos viviendo.

RELACIONES LABORALES.

La función de relaciones labores (profesionalmente desempeñada), ha sostenido durante muchos años, la filosofía del equilibrio entre los diversos factores de la producción, y para lograr este equilibrio debe existir una correlación de fuerzas.

En México, durante muchos años la clase trabajadora ha estado sometida a patrones de liderazgo, que estaba acorde con la situación prevaleciente en los años posteriores a la revolución y a la formación de las primeras centrales de trabajadores en el país. Pero la nación ha incorporado un modelo de desarrollo, basado en la educación del pueblo y ha provocado que éste se convierta en uno de los principales aceleradores del cambio social.

Al entrar en el ámbito de las negociaciones y respuesta con la clase trabajadora, éstas deben ser objetivas, sustentadas en hechos y no en sentimientos. No se puede continuar con la misma mentalidad en el enfoque de los problemas laborales; estos han cambiado, se han diversificado y complicado. Como resultado

Recursos humanos

de esto, es importante adecuar la mente al momento que se vive actualmente: la consolidación de un sistema de economía de mercado.

En este contexto, es indispensable ubicar el concepto del significado de las relaciones laborales en el momento histórico que estamos viviendo. Esta función de la administración de personal no existiría si no hubiera fuerzas polarizadas que requirieran un elemento capaz de conjuntar la información técnica, política y social de la empresa, sin distinción de sectores, rama industriales o zonas geográficas, para lograr que las presiones en uno u otro sentido sean neutralizadas o amortiguadas y con la presión adecuada a las necesidades de cambio de uno u otro sector. No es posible seguir viviendo con los vicios heredados durante generaciones, sobre el trabajo mal remunerado y sin el más elemental respeto al ser humano. El intento por lograr este respeto y considerar al trabajador en forma integral, es el objetivo fundamental de las relaciones laborales. Esta actividad se enfoca desde diferentes perspectivas: utiliza las herramientas desarrolladas por la filosofía aplicada al trabajo y se enriquece con la experiencia del intercambio ideológico, que se fragua en la línea de las presiones bilaterales cotidianas, llamada relaciones laborales, que persigue básicamente dos fines:

1. El equilibrio entre los diferentes factores de la producción: capital y trabajo, dos elementos que en nuestra sociedad son complementarios, aunque muchas veces antagónicos. Es aquí donde se observa la importancia del manejo adecuado de los intereses que las dos partes procuran proteger.
2. La realización integral del ser humano en el trabajo, que tiene un doble propósito: cumplir con el compromiso social que la empresa ha contraído con la comunidad y, logrado lo anterior, hacer del ser humano una célula productiva, capaz de transmitir a otras, su capacidad realizadora, la cual se materializa en una mayor productividad.

Rodríguez valencia, Joaquín (2000), "Sindicalización y función del personal" en Administración moderna del personal, ECAFSA, México, Pp. 70-71.

Como en todo surgen conflicto y desacuerdos en las relaciones laborales Rodríguez Valencia nos aborda las quejas y causas que pueden surgir en estas.

Reducción de los problemas en las relaciones laborales.

Es inevitable a veces, que algunos empleados creen que están siendo sujetos a ciertas acciones que los afectan y que son contrarias a las condiciones del contrato colectivo de trabajo o las políticas de personal establecidas. Tales acciones pueden incluir las que implican asignaciones de trabajo, clasificación del puesto, remuneración o sanciones disciplinarias.

Si considerar si sus percepciones son válidas o no, el hecho es que existen en la mente de los empleados y constituyen un problema que debe ser resuelto. Idealmente, la administración de personal efectiva, debe impedir la causa que origine las quejas o las acciones indisciplinarias. Además, las políticas y procedimientos efectivos para el personal, pueden ayudar a una rápida solución inicial y satisfactoria de las quejas y problemas disciplinarios que se presentan.

- **Quejas del personal:** Es casi inevitable que algunos empleados no están satisfechos con el tratamiento que reciben. Estas conformidades, sin tomar en cuenta si son expresadas o reprimidas, válidas o no, se denominan “quejas”. Aun cuando algunos responsables de las relaciones laborales restringe el término quejas, aquellas inconformidades que resultan de las violaciones al contrato colectivo de trabajo, y designan a todas las demás inconformidades de los empleados como “agravios”, el término “quejas” se debe utilizar en un sentido más amplio para incluir a todas las formas de inconformidad, incluso las que se presentan en una empresa sin sindicato.
- **Causas de las quejas:** El hecho de que las quejas puedan ser el resultado de una o varias causas, hace que el diagnostico sea difícil. Con frecuencia existen factores que han contribuido al agravio y que son distintos de los conocidos o declarados por el trabajador. Algunas de las

Recursos humanos

causas que pueden o no declararse, incluyen las relativas al contrato de trabajo, al puesto del trabajador y a los problemas personales del individuo.

Cenzo, David A; Robbins Stephen P. (2001), "Relaciones Laborales en el Ámbito Internacional", en Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, Pp. 505-506.

Cenzo define las relaciones laborales en el ámbito internacional este depende de la fuerza de trabajo ya que están sindicalizadas de acuerdo a cada país, todo de acuerdo a su historia.

Relaciones laborales en el ámbito internacional.

Las relaciones entre la administración de las empresas, los empleados y los sindicatos son el resultado de largas historias. La diferencia básica en la perspectiva algunas veces hace que sea difícil para los expatriados norteamericanos comprender cómo funciona el proceso de las relaciones laborales debido a que incluso el mismo término puede tener significados muy diferentes. Por ejemplo, en estados unidos la "negociación colectiva" implica las negociaciones entre los sindicatos de trabajadores y la administración de las empresas. En Suecia y Alemania hace referencia a las negociaciones entre las organizaciones patronales y una organización sindical que reúne a toda la industria. No solamente cada país tiene su propia historia sindical, sino que también cada gobierno tiene su propio punto de vista de su papel en el proceso de las relaciones laborales. Las leyes sobre el trabajo y los sindicatos pueden limitar la flexibilidad del nivel de empleo por medio de cláusulas de seguridad que controlan fuertemente los despidos y los ceses (o las indemnizaciones). Esto es especialmente cierto en países como Inglaterra, Francia, Alemania, Japón y Australia, en donde las leyes ponen severas restricciones a los patrones.

Diferentes perspectivas hacia las relaciones laborales.

Si las relaciones laborales pueden afectar las iniciativas de planeación estratégica de una organización, es necesario considerarse el tema de la participación de las oficinas centrales en las relaciones sindicales internacionales con el país anfitrión. La organización debe valorar si la función de las relaciones laborales se debe controlar globalmente desde el país de origen, o si se tendría mayores ventajas si cada país anfitrión administrara sus propias operaciones. No existe un medio simple para realizar esta valoración; frecuentemente, la decisión refleja la relación del mercado del producto en casa con el mercado del producto en el extranjero. Por ejemplo, cuando las ventas domésticas. Esto es válido para muchas organizaciones multinacionales norteamericanas debido a que el mercado doméstico es muy vasto. Así, las empresas norteamericanas se han inclinado más a mantener el control de las relaciones laborales desde sus oficinas centrales. Al contrario, muchos países europeos tienen pequeños mercados nacionales en comparación con sus grandes operaciones internacionales; así, se inclinan más a adaptarse a los estándares de las países anfitriones a descentralizar la función de las relaciones laborales. Otra divergencia entre las compañías multinacionales en sus relaciones laborales es la actitud nacional hacia los sindicatos. Generalmente, las corporaciones multinacionales norteamericanas tienen un punto de vista negativo de los sindicatos en casa e intentan evitar la sindicalización de la fuerza de trabajo. Por otro lado, las europeas han tenido una mayor experiencia con los sindicatos, y están acostumbradas a que una gran proporción de la fuerza de trabajo este sindicalizada, y tienen una mayor aceptación de la sindicalización de sus propios trabajadores. En Japón, al igual que en otras partes de Asia, es frecuente que los sindicatos estén muy identificados con una organización.

William B. Werther Jr. Keith Davis, (1995) Administración de personal y recursos humanos, 4ª Edición, McGraw-Hill, Pp. 268-274

4.9 DESARROLLO DE CARRERAS: ASCENSOS, PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

William aborda el desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Desarrollo de carreras

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la carrera académica.

Para algunas personas, los puestos que van obteniendo son productos del azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y sencillamente tienen la vaga esperanza de que “ya progresaran”. otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas.

es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no es garantía de éxito. Por lo general, éste es producto de un desempeño adecuado o sobresaliente, de la experiencia, la educación y el trabajo duro.

Estudios llevados a cabo entre grupos de empleados revelaron que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades: en la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.

Recursos humanos

- Apoyo del jefe inmediato: los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- Conocimiento de las oportunidades: un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- Interés del empleado: los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, mismos que dependen de varios factores.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, los deseos y los objetivos de las personas a quienes ha de afectar. al margen de las variables individuales, como hemos visto, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) el enfoque activo que permita iniciar programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

La moderna estrategia corporativa requiere contar con un adecuado equilibrio de talento en el equipo de recursos humanos de la organización. Para satisfacer esas necesidades mediante las candidatos internos, el departamento de recursos humanos toma decisiones ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa en forma activa en la planeación de la carrera profesional para mantener un suministro adecuado de recursos humanos. Entre los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Permiten coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.

Recursos humanos

- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. En esta sección se pasa revista de las tácticas que los empleados pueden utilizar para alcanzar sus objetivos profesionales y después se considere la función que el departamento de personal puede desempeñar en este campo.

Desarrollo de la carrera individual

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden emprender varios pasos concretos, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño: la forma más segura de lograr promociones y reconocimientos en el trabajo es mejorar el desempeño.
- Relación más estrecha con quienes tomas las decisiones: muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., sus posibilidades de desarrollo aumentan.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización: muchas personas anteponen sus intereses profesionales a los de la organización a la que pertenecen.
- Renuncias: cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual.

Recursos humanos

- Oportunidades de progreso: cuando los trabajadores mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitaciones o al ofrecer para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificación. este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos dentro de la organización. tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

4.10 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Garzón C. M. A. (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado, 1 era Edición, centro Editorial universidad del rosario, Bogotá, Pp. 72

Este autor nos menciona algo breve del surgimiento de la calidad de vida y el término de este, beneficios y sus Factores objetivos o externos que influyen en la calidad de vida del trabajador.

Surgimiento de la calidad de vida en el trabajo

Muchos tratadistas han investigado al respecto y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo (Kolb, et, al, 1977); investigaciones más amplias en los campos de dotes de mando, motivación y eficiencia en la organización.

- Investigación activa en los grupos de trabajo semi-autónomos.
- Cooperación entre los empleados y la dirección
- Diseños innovadores de nueva plantas
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad

Recursos humanos

- Participación conjunta, empleados-dirección, y experiencia en la resolución de problemas.
- Proyectos de calidad de vida.

El término calidad de vida en el trabajo (CVT), es el producto del que hacer intelectual de múltiples autores:

- Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
- Es una filosofía, un conjunto de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, que enfatiza la participación de la gente, la preservación de su dignidad y que busca eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.
- Es una forma diferente de vida en la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como una eficiencia empresarial.

Beneficios

La implementación de proyectos de CVT puede resultar beneficiosa, tanto para la organización como para el trabajador, y esto puede reflejarse en:

- Evolución y desarrollo del trabajador.
- Elevada motivación.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- Menor rotación en el empleo.
- Menores tasas de ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo de ocio reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia en la organización.

Recursos humanos

Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo, etcétera.

Factores objetivos o externos que influyen en la calidad de vida del trabajador

Los factores objetivos son parte del mundo exterior al que se enfrenta el empleado en su actividad laboral, entre ellos se encuentran:

- *Acoso*

Debido a la importancia que ha cobrado actualmente ha alcanzado la categoría de un factor relacionado con la calidad de vida del trabajador, popularmente se reconoce como una actitud donde los jefes o ciertos empleados imponen su autoridad de una forma discriminatoria y éticamente inmoral sobre ciertos trabajadores

- *La administración*

Los directores, gerentes o administradores de las organizaciones son individuos que deben ser capaces de ir más allá de lo que dicen las teorías y los manuales, interpretar la realidad, evaluarla, a partir de la experiencia y saber encontrar y aplicar soluciones idóneas para los problemas o las decisiones que deba tomar. (Guerrero Pupo J. Salud laboral sostenible. En: Memorias. Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología; 2003.)

- *Atención al hombre*

Puede concebirse de forma general, como un conjunto de medidas, tareas y acciones que, en forma coordinada, se orientan a la satisfacción de las necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador; con el propósito de

Recursos humanos

lograr los objetivos estratégicos de la entidad en la búsqueda de productividad y eficiencia.

Estas necesidades se satisfacen, entre otras maneras, mediante el reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad de empleo, de la posibilidad de reservar parte de las utilidades, para el desarrollo social del colectivo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz. (The American Industrial Hygiene Association. Un enfoque ergonómico para evitar lesiones en el lugar de trabajo)

❖ Balance trabajo-vida

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluidos programas-presupuesto, asuntos urgentes y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos. (Guerrero Pupo J. Salud laboral sostenible. En: Memorias. Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología; 2003. Puesto de trabajo.)

❖ Condiciones de higiene, seguridad y salud del trabajador

La forma en que se ordenan los elementos en el lugar de trabajo con el objetivo de ajustar el medio a las necesidades individuales de cada persona es la regla más importante para trabajar de forma confortable. Se debe:

- Disponer de la suficiente superficie en la mesa para colocar el teclado, el ratón, la pantalla, la bandeja para colocar los documentos y otros aparatos, como el teléfono.
- Organizar la mesa de manera que se refleje la forma en que se utilizan los materiales de trabajo.

Recursos humanos

- Descansar periódicamente. (Guerrero Pupo J, Amell Muñoz I, Cañedo Andalia R. Salud ocupacional: nociones útiles para los profesionales de la información. Acimed. 2004;12(5).)

R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, (2005), 9ª edición Pearson educación, Prentice Hall México Pp. 30-45.

4.11 ÉTICA LABORAL

R. Wayne Mondy y Robert M. Noé abordan en esta sección la importancia de la aplicación de la ética en las relaciones y actividades laborales todo esto para que las empresas crezcan y prosperen, para esto optan por tener códigos de ética que son especialistas en recursos humanos, nos dice las organizaciones son responsables en agregar valor a las que sirven y contribuir al éxito ético de dichas organizaciones y surge también del gerente que puede llegar a fomentar una cultura ética.

Ética de recursos humanos

La ética de recursos humanos es la aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos. Como se mencionó anteriormente, leer el periódico o ver el noticiero de la noche nos ofrece una amplia ilustración de las prácticas ilegales o poco éticas de las personas que trabajan en grandes corporaciones. Decidir lo que es ético en ocasiones es difícil. Algunos creen que los que se dedican a los recursos humanos tienen mucho trabajo al tratar de establecer la conciencia de una organización. Ciertamente, algunas de las fallas éticas de años recientes ocurrieron en el campo conocido como administración de recursos humanos.

Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se debe emplear a buenas personas. En la actualidad, los universitarios en busca de empleo creen que la

Recursos humanos

ética del liderazgo corporativo es importante en su búsqueda de la empresa “correcta” para la cual trabajar. En una encuesta reciente 82 % de los encuestados dijo que encontrar una empresa ética era importante en su búsqueda de empleo. Algunas empresas buscan nuevos empleados que tengan bases éticas sólidas porque han descubierto que una persona ética tiende a ser más exitosa. Catherine H. Gates, coordinadora de capacitación de Montgomery Mutual Insurance Co., con sede en Sandy Spring, Maryland comentó, “Las personas que obtienen calificaciones altas en las pruebas de ética tienden a tener un mejor desempeño profesional a largo plazo”.

Últimamente, muchos comentarios con respecto a la ética se refieren al monto excesivo de la compensación que reciben algunos ejecutivos. Muchas formas de compensación para ejecutivos como las opciones de compra de acciones y paquetes de separación han sido cuestionadas.

Código de ética

La mayoría de las empresas tiene códigos de ética. Muchas asociaciones industriales adoptan esta clase de códigos, que después recomiendan a sus miembros. Algunos consultores se especializan en ayudar a las empresas a inculcar principios éticos en sus culturas corporativas y la mayoría de las escuelas de administración ahora incluyen ética empresarial en sus cursos. Existen muchos tipos de códigos de ética. Un ejemplo excelente de un código de ética es el que desarrollo la sociedad para la administración de recursos humanos (SHRM, por sus siglas en inglés; Society for Human Resource Management). Entre las disposiciones más importantes del código de la SHRM está: la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la imparcialidad y la justicia, los conflictos de intereses y el uso de información. Con respecto al conflicto de intereses, el código declara, “Como especialistas en recursos humanos, debemos mantener un alto nivel de confianza en nuestros grupos de interés. Debemos proteger los beneficios de nuestros grupos de interés así como nuestra integridad profesional y no participar en actividades que creen conflictos

Recursos humanos

de intereses reales, aparentes o potenciales”. Es de vital importancia que los que trabajen en la administración de recursos humanos entiendan las prácticas que son inaceptables y se aseguren de que los miembros organizacionales se comporten de manera ética al tratar con otras personas.

Un código de ética establece las reglas por las cuales la organización está viva.

Pero como Samuel A. DiPiazza Jr., director general global de Price wáter house Coopers dejó, “Es fácil hablar de ética pero es mucho más difícil crear una organización ética, eficaz y diversa que defienda la verdad y la integridad”.

Después de publicar estas reglas, todo mundo, dentro y fuera de la empresa conoce las reglas con las que deben vivir los empleados. Es importante la participación amplia de los que están sujetos al código. Michael Coates, presidente de Hill and Knowlton Canadá comentó, “Para que una empresa se comporte éticamente, debe vivir y respirar su código de conducta, capacitar a su personal y comunicar su código a través de sus declaraciones. No puede solo imprimir un manual que permanezca en un estante corporativo”. ¿Qué se debe incluir en un código de ética? Los temas incluidos generalmente son la conducta ética, la competencia justa y asuntos relacionados con el lugar de trabajo y los recursos humanos. Los empleados deben recibir ejemplos reales de comportamiento ético. Por ejemplo en Walt-Mart se considera poco ético aceptar regalos de los proveedores, por lo que se destruyen o se donan a instituciones de beneficencia.

Para que los empleados consideren activamente el código, las grandes empresas nombran a un funcionario de ética. Esta persona debe entender el ambiente de trabajo. Un candidato probable para este puesto podría ser el vicepresidente de recursos humanos. Para obtener la participación de otras personas en la organización, se debe establecer un comité de ética, el cual incluye con frecuencia a representantes del departamento legal, recursos humanos, satisfacción corporativa, comunicaciones corporativas, asuntos externos y departamento de capacitación.

Recursos humanos

Existen razones para alentar a las asociaciones industriales a desarrollar y promover mejores códigos de conducta. Para una sola empresa es difícil ser precursora de prácticas éticas si sus competidores aprovechan los atajos pocos éticos.

La ética y el gerente de recursos humanos

Durante los escándalos corporativos recientes, los especialistas en recursos humanos parecían ser virtualmente invisibles. Algunos creen que los recursos humanos pudieron haber hecho mucho más para disminuir las malas acciones corporativas y mejorar la imagen de las corporaciones. Dicho esto, muchos creen que los especialistas en recursos humanos tienen ahora el deber de ayudar a restaurar la confianza en las organizaciones. De hecho, uno de los principios básicos del código de ética y normas profesionales de la administración de RH de la SHRM declara que “Como especialistas en recursos humanos, somos responsables de agregar valor a las organizaciones a las que servimos y contribuir al éxito ético de dichas organizaciones”.

El gerente de recursos humanos puede llegar a fomentar una cultura ética, pero eso significa más que sólo colgar carteles del código de conducta en las paredes. En vez de eso, ya que el trabajo principal de los especialistas en recursos humanos es tratar con el personal, deben ayudar a introducir prácticas éticas en la cultura corporativa. Deben ayudar a establecer un ambiente donde los empleados de toda la organización trabajen para reducir las fallas éticas. La carga ética de los especialistas en recursos humanos requiere un largo camino para establecer la credibilidad de toda organización. En un estudio reciente, en una empresa donde los empleados creen que el departamento es eficaz, el 62 % de los trabajadores también cree que la organización es confiable. Sin embargo, en

Recursos humanos

empresas donde los recursos humanos se consideraron ineficaces, sólo el 8% de los empleados cree que es posible confiar en la administración. Ciertamente, el nivel directivo debe ser el punto central para crear confianza, pero los recursos humanos deben esforzarse en mantenerla. Aparentemente, existen algunos cambios en los ejecutivos de recursos humanos. En una encuesta realizada a ejecutivos de recursos humanos, 79% dijo que denunciaría una violación legal en su empresa y 83% respondió que tomaría medidas drásticas si supieran de una violación a los estándares profesionales o éticos.

Existen dos áreas donde los especialistas en recursos humanos pueden tener un mayor impacto en la ética y por lo tanto en la cultura corporativa. Estas áreas son: el gobierno corporativo y la compensación de ejecutivos. Recursos humanos debe revisar y hacer cumplir las políticas de gobierno organizacional y la implantación de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos. Todos los empleados deben saber qué es ético y poco ético en su área específica de operaciones. Es suficiente decir que todo mundo debe ser ético. Se debe fomentar el dialogo de tal manera que los trabajadores de distintas áreas sepan qué es ético.

La segunda área en la que recursos humanos debe concentrarse es la compensación de ejecutivos. La compensación es quizá el área donde los ejecutivos de recursos humanos pueden ejercer el impacto en el comportamiento corporativo. Si los especialistas en recursos humanos de alto nivel de integridad, conocen la organización en forma detallada, así como su naturaleza estratégica, podrán desempeñar un papel de apoyo importante en el establecimiento y ajuste de la ética para el director general y otros directivos.

V. CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

Chiavenato Adalberto (2000) Administración de recursos humanos editorial lyly
Solano Arévalo 5ª edición Colombia Pp. 314

Bohlandel George (2001) Administración de los Recursos Humanos edición
Thomson Learnign México Pp. 312-314

5.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato Adalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial lyly
Solano Arévalo 5ª edición Colombia Pp. 314

Chiavenato en este apartado aborda en qué consiste la evaluación de desempeño el nos menciona que el desempeño depende mucho de las habilidades y capacidades de cada persona y crea varios enfoque evaluación del desempeño, evaluación de merito, evaluación de los empleados, informes de progreso y Evaluación de eficiencia funcional.

En qué Consiste la Evaluación del Desempeño

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel a desempeñar.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro.

La evaluación de los individuos pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como:

- Evaluación del desempeño
- Evaluación del merito

Recursos humanos

- Evaluación de los empleados
- Informes de progreso
- Evaluación de eficiencia funcional

La evaluación del desempeño es un concepto muy dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

Bohlandel George (2001) Administración de los Recursos Humano, 12ª Edición, Thomson Learnign, México Pp. 312

Bohlandel George abarca la evaluación de puestos donde dice que el propósito es evaluar a quien realiza bien o no un buen trabajo. El autor abarca los siguientes rubros: propósitos de desarrollo, Administrativos, Responsabilidad por la Evaluación Del Desempeño, El gerente, El empleado (autoevaluación) y Evaluación de los subordinados, Evaluación de compañeros, Evaluación del equipo de trabajo. Evaluación integral (360°), Pros y contras de la evaluación, Métodos de Evaluación Del Desempeño Beneficios de la Evaluación del Desempeño, Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: evaluar quien realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo, en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición.

Recursos humanos

Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos:

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado
3. brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales

Propósitos Administrativos

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. La práctica del “pago por desempeño” se encuentra en organizaciones de todos tipos. Así mismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección.

Propósitos de desarrollo

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de

Recursos humanos

análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados.

Responsabilidad por la Evaluación Del Desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado (autoevaluación)

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación.

En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la

Recursos humanos

organización. Esta es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Un sistema de evaluación exige que el empleado llene un formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación de desempeño. Cuando menos, esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, y quizá lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz.

Evaluación de los subordinados

Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto único desde el cual observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño. Entre las dimensiones que se consideran más apropiadas para ser evaluados por los subordinados se incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de esfuerzos de equipo, y el interés en los subordinados. Sin embargo no se considera conveniente que el subordinado juzgue las dimensiones relacionadas con las tareas gerenciales específicas, como planeación y organización, presupuesto, creatividad y capacidad analítica. No obstante, a fin de evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados deberán presentarse de manera anónima y combinar las opiniones de varios evaluadores individuales.

La evaluación de los subordinados ha estado en uso en empresas grandes (Xerox y Pratt & Whitney) y pequeñas (Hyde Manufacturing y Halifax Building Society)

Evaluación de compañeros

Los compañeros pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.

Una ventaja de las evaluaciones de los compañeros es la idea de que proporcionar información más precisa y válida que las que realizan los superiores.

Recursos humanos

Muchas veces el supervisor ve al empleado haciendo su mejor esfuerzo, en tanto que quienes trabajan con el ven una imagen más realista. En las evaluaciones de compañeros, cada uno evalúa al sujeto. Después, por lo general se recolectan las formas en un solo perfil, que se entrega al supervisor para su uso de la evaluación final.

A pesar de las evidencias de que las evaluaciones de compañeros son quizá el método más preciso para juzgar la conducta de un empleado, su uso se ha limitado por diversas razones. Entre las que citan con mayor frecuencia se incluyen:

1. Solo son un concurso de popularidad
2. Los gerentes se resisten a perder el control sobre el proceso de evaluación
3. Quienes reciben bajas calificaciones pueden vengarse de sus compañeros
4. Los compañeros dependen de estereotipos en las calificaciones

Cada vez es mayor la frecuencia con que se pide a personas del mismo nivel que trabajan juntas que se evalúen unas a otras.

Evaluación del equipo de trabajo

Una extensión de la evaluación de los compañeros es la evaluación del equipo de trabajo. Si bien los integrantes del mismo están en condiciones de igualdad, quizá no trabajen estrechamente en conjunto. En un entorno de equipos, puede ser casi imposible separar la contribución individual. Muchas veces, el interés de una empresa en las evaluaciones de equipo es impulsado por el compromiso con los principios y prácticas de la administración de la calidad total. En su origen, este es un sistema de control que supone establecer normas, medir el desempeño con estas e identificar las oportunidades para la mejora continua. Las evaluaciones del equipo representan una manera de derribar las barreras entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo. A menudo, el uso de incentivos como compensaciones variables para el grupo complementa el sistema.

Evaluación de clientes.

Cada vez hay más empresas que emplean la evaluación de clientes internos y externos como fuente de información para la evaluación del desempeño. Desde hace tiempo, los restaurantes han utilizado las evaluaciones de los clientes externos para calificar a su personal. Los gerentes establecen mediciones y metas del servicio al cliente para los empleados. Muchas veces, las metas de medición del servicio al cliente se enlazan con la retribución al empleado mediante programas de incentivos.

En contraste con los clientes externos, un cliente interno es cualquier persona dentro de la organización que dependa del rendimiento o de la producción del empleado. Por ejemplo, los gerentes que dependen del departamento de recursos humanos para los servicios de selección y capacitación, serían candidatos para evaluar dicho departamento como clientes internos. Para propósitos administrativos y de desarrollo, los clientes internos pueden brindar retroalimentación en extremo útil sobre el valor agregado que ofrece un empleado o un equipo.

Evaluación integral (360°)

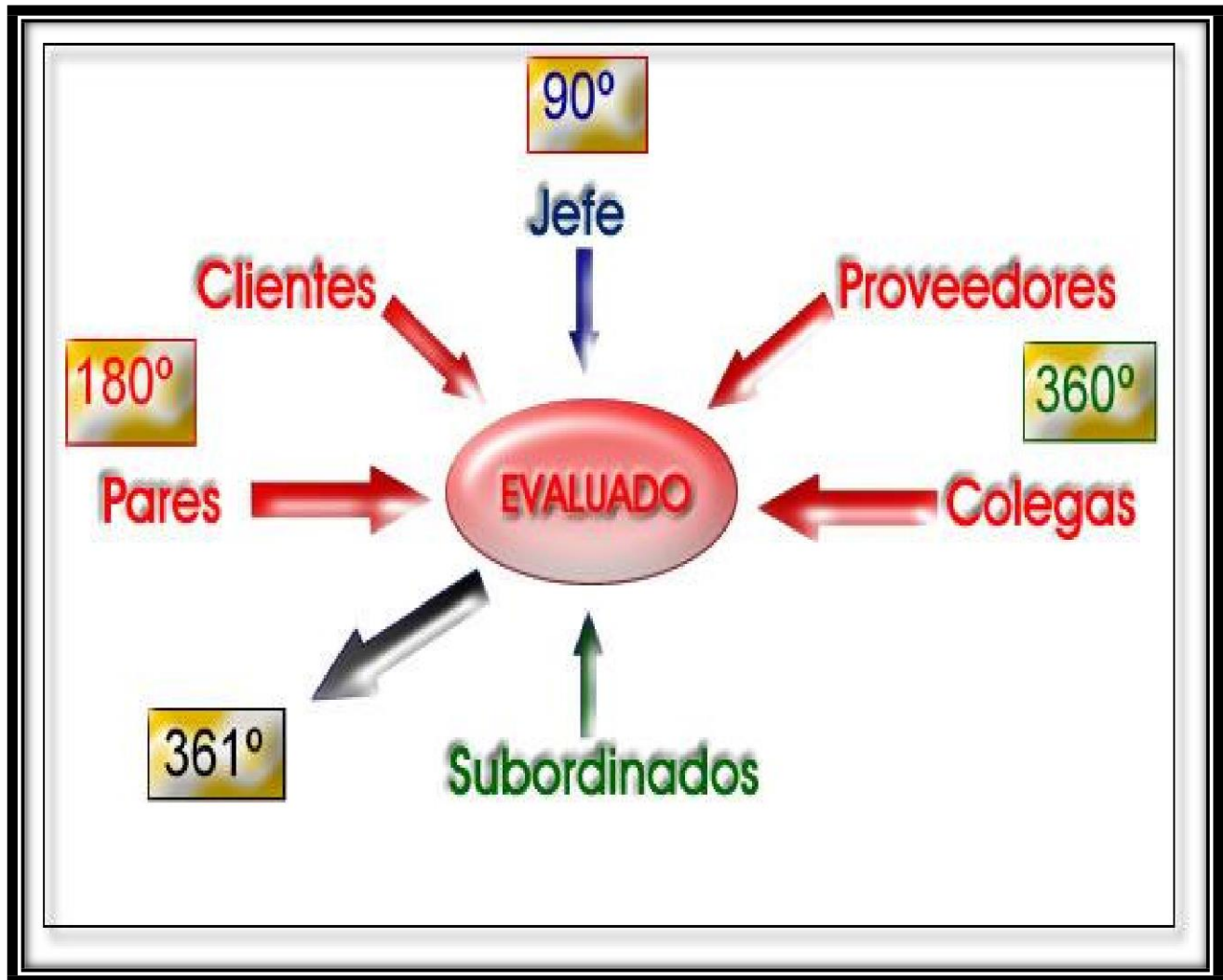
Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen diversas facetas y cada persona ve cosas distintas. Como el nombre lo indica, la evaluación integral (o de 360°) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados etc.

En sus inicios los sistemas integrales se enfocaban en el desarrollo, y se limitaban al desarrollo de los ejecutivos profesionales, han pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas.

Si una organización comienza solo con retroalimentación para el desarrollo es decir, sin unirla a la compensación, promociones etc. Los empleados se

Recursos humanos

acostumbraran al proceso y es más posible que valoren los aportes que obtienen de cada persona.



Pros y contras de la evaluación de 360°:

PROS
El sistema es más amplio por que se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.

Recursos humanos

▪ La calidad de la información es mayor
▪ Puede reducir los sesgos y prejuicios por que muchas personas proporcionan la retroalimentación y no solo una.
▪ La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.
CONTRAS
▪ El sistema es complejo por que combina todas las respuestas
▪ La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”
▪ Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
▪ El sistema requiere capacitación para funcionar correctamente.
▪ Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluadores son anónimas.

Métodos de Evaluación Del Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los enfoques con base en características aun son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los resultados gana popularidad, ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos de características

Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que se consideran importantes para

Recursos humanos

el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar segadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

Escalas graficas de calificación

En este método, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.

Existen muchas variaciones en la escala grafica de evaluación. Las diferencias se encuentran en: 1) las características o dimensiones en que se califican las personas, 2) el grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño 3) con cuanta claridad se definen los puntos en la escala.

Asimismo el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación, ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de la evaluación.

Método de escalas mixtas

El método de escala mixtas es una modificación del método de escala básica en lugar de avaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta. Los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual o peor que la norma de cada conducta.

Método de distribución forzada

Este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cual describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir:

1. ____a) trabaja duro ____b) trabaja con rapidez
2. ____a) responde a los clientes ____b) demuestra iniciativa
3. ____a) produce mala calidad ____b) carece de buenos hábitos de trabajo

En ocasiones este método ha sido eliminado de los programas de evaluación debido a que ha sido una fuente de frustración para muchos evaluadores

Método de lista de revisión de conductas

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.

Ejemplo: una lista para un vendedor de equipos de cómputo podría incluir afirmaciones como:

▪ Es capaz de explicar con claridad el equipo
▪ Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos
▪ Tiende a ser un empleado estable
▪ Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente

Recursos humanos

- Procesa los pedidos correctamente

Resumen de los métodos de evaluación (ventajas y desventajas)

Existen aun mas métodos de evaluación, sin embargo los ya anteriormente mencionados son los que actualmente pequeñas, medianas y grandes empresas utilizan eficazmente para la evaluación de empleados.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉTODOS DE CARACTERÍSTICAS	1. su desarrollo es económico 2. utilizan dimensiones significativas 3. son fáciles de usar	1. tienen un alto potencial para errores de calificación 2. no son útiles para asesorar a los empleados 3. no son útiles para asignar recompensas 4. no son útiles para tomar decisiones de promoción
MÉTODO DE COMPORTAMIENTO	1. utilizan dimensiones específicas de desempeño 2. son aceptables para los empleados y superiores 3. son útiles para proporcionar retroalimentación 4. son justos para las decisiones de recompensa y promoción	1. su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo 2. su desarrollo puede ser muy costoso 3. tienen cierto potencial para los errores de calificación

Recursos humanos

METODOS RESULTADOS	DE	1. tienen menos sesgo que subjetividad	1. su desarrollo y uso consumen mucho tiempo
		2. son aceptables para los empleados y los supervisores	2. quizá fomenten una perspectiva de corto plazo
		3. enlazan el desempeño de la persona con la organización	3. tal vez empleen criterios contaminados
		4. fomentan el establecimiento de metas en conjunto	4. quizá empleen criterios diferentes
		5. son bueno para las decisiones de recompensa y promoción	

Diez razones por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño

1.	El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado
2.	Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara
3.	El gerente no toma en serio la evaluación
4.	El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado
5.	El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación
6.	El gerente carece de habilidades para evaluar
7.	El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su empleado
8.	Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes
9.	Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado
10	El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

También podría afirmarse que, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, si no que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado (evaluado) debe saber no solo acerca del cambio planeado, si no saber también porque y como deberá implementarse este (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización. En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación está bien planeado coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

Recursos humanos

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño

2. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar en cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascenso, si no de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

Arias G. F (1989), Administración de recursos humanos, Trillas, México, Pp. 406-411.

5.2 AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Arias Galicia nos define auditoria es un instrumento de control que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos, y divide a la auditoria en dos tipos internos y externos y menciona también los pasos para realizar una auditoría.

La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de la función de control. Es tal vez en el área de recursos humanos donde la organización está más expuesta a intervenir fuertes sumas de dinero y esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales. Un ejemplo claro es, el caso de las prestaciones y los servicios al personal. Incluyendo las prestaciones marcadas por la ley y las otorgadas por las empresas, un cálculo rápido indica que el costo de tales servicios y prestaciones alcanzan cifras entre 15% y el 40% de la nómina, dependiendo del tipo de organización. En algunas compañías puede exceder ese porcentaje.

Las auditorias tienen por finalidad, entonces, apreciar la efectividad de políticas y los programas de recursos humanos.

Ubicación de la Auditoria de Recursos Humanos

La auditoria administrativa, nos dice William P. Leonard:

Es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ella y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos.

Existen dos tipos de métodos:

- **Auditoría Interna:**

Desde un punto de vista operativo, corresponde al departamento de recursos humanos controlar sus propios programas y políticas. Idealmente, dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado, y los criterios por medio de los cuales serán juzgados la efectividad del mismo; por tanto, el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan. Por ejemplo, si en una organización se instaura un plan de capacitación, dentro del mismo debe especificarse la forma en que se apreciara si está cubriendo o no las necesidades de la misma.

Por otro lado, frecuentemente no basta una sola apreciación en un tiempo determinado; es necesario un control periódico de los fines que está logrando el programa, si este es permanente. Por ende, urge además el establecimiento de un programa permanente de auditoría interna, realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización.

- **Auditoría Externa:**

En ocasiones, sin embargo, es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar auditorías. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidos cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoría externa, si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrecerán nuevas ideas, comparaciones con otras empresas, etc.

Desde luego, la auditoría externa es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos.

Pasos de una Auditoria

Recursos humanos

El primer paso consiste en la determinación del campo que va cubrir el procedimiento. Puede ser esta general o específica. En el primer caso, abarcará todos los programas y políticas de los recursos humanos; en la segunda situación, cubrirá políticas y programas aislados. El primer caso es el más costoso que el segundo, tanto en tiempo y esfuerzo como en dinero. Puede tal vez lograrse un equilibrio entre ambas situaciones si durante el año van examinándose paulatinamente todas las funciones, los programas y las políticas en lugar de hacerlo en una sola ocasión.

El segundo paso consiste en determinar las fuentes de información, de las cuales serán obtenidos los datos. Puede recurrirse también a encuestas y entrevistas. En todo caso, es importante que los datos sean objetivos; es decir, que no estén contaminados por los intereses, los prejuicios, los gustos, de quienes realizan el estudio. Deben ser también válidos o, en otras palabras, que aprecien o examinen lo que queremos apreciar. Igualmente deben cubrir el requisito de confiabilidad o, lo que es lo mismo, que puedan ser obtenidos en igual monto tanto por diversas personas como en distintas ocasiones.

Posteriormente se recaban los datos, se procesan estadísticamente y se comparan con los objetivos fijados. Debe elaborarse un informe total.

Áreas En Las Que Se Practican Auditorías Mas Frecuentemente

Puede decirse que en toda organización existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la auditoría interna ya que esas se consideran como sintomáticas de algunos problemas.

Estas son algunas cuestiones que pueden plantearse respecto a las diversas funciones del departamento de personal:

1. Análisis de puesto: las preguntas principales de este inciso serían: ¿Los análisis están suficientemente actualizados? ¿Las especificaciones son válidas? ¿Todos los puestos han sido analizados? ¿Cuándo se crea un puesto, se analiza para reclutar y seleccionar al titular?

Recursos humanos

2. Sistemas de retribución: ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustados a los preceptos legales y las obligaciones contractuales? ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos? ¿Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto? ¿El reparto de utilidades resulta motivador a los ojos de los trabajadores?
3. Proceso de selección y colocación: Uno de los principales puntos de atención aquí debe referirse a la estandarización y validación de prueba o test. Los métodos de una entrevista también deben ser investigados. A grandes rasgos, la pregunta principal en cuanto al proceso de selección y colocación es: ¿El proceso está prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?

Relaciones con el personal y el sindicato: ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar as Desde un punto de vista operativo, corresponde

4. untos de interés general? ¿Cuál es el número de quejas? ¿Son estudiadas? ¿Cuántas son resueltas favorablemente? ¿Cuántas están apoyadas con la intervención sindical? ¿Cuántos despidos justificados hay? ¿Cuántas demandas existen en las juntas Centrales o Federales contra la empresa? ¿Cuántas están apoyadas por el sindicato? ¿Cuál es el porcentaje de juicios ganados por la organización?
5. Entrenamiento y capacitación: ¿El programa cubre las necesidades de la organización? ¿Están empleándose métodos adecuados de aprendizaje? ¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?
6. Medición del desempeño: ¿Los criterios son validos? ¿Están siendo contaminados por otros factores? ¿Están reflejando realmente la efectividad?
7. Calificación de meritos: ¿El programa es considerado por los supervisores como una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.? ¿Los empleados están

Recursos humanos

siendo informados de los resultados? ¿Cuál es su reacción? ¿Los supervisores han sido capacitados para calificar?

8. Higiene industrial: ¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales? ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento respectivo?
9. Accidentes de trabajo: Generalmente se calcula la frecuencia como la gravedad de los accidentes.

Chiavenato Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, Ily Solano Arévalo quinta edición Colombia Pp. 637

5.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato nos aborda a los sistemas de los recursos humanos es parte fundamental el sistema de información en los recursos humanos el cual es empleado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, menciona las Características del sistema de información y sus principales contenidos y aplicaciones.

Es vital que una empresa cuente con un Sistema de Información de Recursos Humanos que sea soporte de cualquier toma de decisión atinente a la gestión de personal y a su organización dentro de la empresa.

Informatizar el procesamiento de la información sistematizada de Recursos Humanos de la empresa permite acumular en un mismo software una serie de insumos atinentes al manejo del personal y a su modo de organizarlo en función de las metas y objetivos que la empresa se haya trazado. Dicho software de manejo de personal opera en conjunto a una base de datos del personal con toda

Recursos humanos

la información referida a los empleados de que dispone la empresa en todos sus niveles organizacionales.

¿Qué es un sistema de información?

Es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. El punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo, puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están interconectados de alguna manera, entonces no constituya un sistema, algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables.

Sistemas de información

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y gran cantidad de analistas de staff. El sistema de información gerencial ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control.

En el aspecto específico del control, debe proporcionar información oportuna y pertinente para que los gerentes empleen el control anticipado respecto de la acción, y la organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

Concepto de sistemas de información

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, la organización puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Aunque están separadas estas redes de información se superponen en interactúan de manera compleja. Para comprender como funcionan es necesario definir dato, información y comunicación.

Datos son elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. Un dato es solo un índice, un registro, una manifestación objetiva susceptible de ser analizada de modo subjetivo, es decir, exige que el individuo lo interprete para manejarlo. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Sin embargo, cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, los datos permiten obtener información, los datos aislados no son significativos y constituyen información. Los datos exigen procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para tomar significado y, en consecuencia, informar. La información tiene significado e intencionalidad, aspectos que las diferencian del dato. Se denomina base de datos el conjunto de datos almacenados para emplearlos posteriormente. Por ejemplo, Será esa una empresa que tiene la mayor base de datos e información económico-financieros y catastrales de Brasil.

El IBGE (instituto brasileño de geografía y estadística) también se caracterizan por los censos, recensos y estudios estadísticos y geográficos que ofrecen datos e información oficial sobre economía y demografía de Brasil. El trabajo fundamental de estas dos empresas se basa en una compleja base de datos que se actualiza en todo momento.

“Sistema de información es un conjunto de elementos independientes subsistemas, asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones”. Dado que la administración de los recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de Staff, el organismo de ARH debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente

Recursos humanos

acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados.

El punto de partida de un sistema de información de RH es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal. Por definición, un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) que adoptan la forma de informes, documentos, índices, listados, medidas estadísticas de posición o de tendencia, etc.

Los datos por incluir detalles no permiten un significado más amplio, en tanto que la información obtenida a través del tratamiento, el procesamiento y la combinación de datos comporta una significación más amplia y definida. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere alguna forma de procesamiento de datos como medio de suministro y abastecimiento.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para proyectarla hacia cada grupo de decisiones.

El énfasis debe hacerse en la necesidad de información y no solo en el empleo de información, como sea hecho convencionalmente en el fondo el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización.

Un sistema de Información de Recursos Humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por:

- Bancos de Datos de Recursos Humanos
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento y desarrollo de personal

Recursos humanos

- Evaluación del desempeño
- Administrador de salarios
- Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad
- Diferentes áreas de la Administración de Recursos Humanos de la empresa

Las principales fuentes de datos externas de las que se nutre un Sistema de Información de recursos humanos son:

- Estudios y estadística sobre el mercado de trabajo local, nacional e internacional.
- Estudios y estadística sobre el entorno empresarial.

Características del sistema de información de los recursos humanos

1. Debe cubrir todas las necesidades de información del administrador de recursos humanos de la empresa.

Un buen sistema de información de recursos humanos debe integrar en su operativa de almacenamiento, procesamiento y generación de salidas todas las áreas que hacen a la administración de recursos humanos de una empresa. No solo debe contemplar sus contenidos temáticos sino también sus aspectos presupuestales.

2. Debe ser totalmente integrado.

Esto significa que sus distintos módulos temáticos deben estar interconectados entre sí, de modo que la variación en uno de ellos provoca modificaciones automáticas en los restantes. Supongamos por ejemplo, que la empresa incorpora un nuevo empleado. Este ingreso ya genera la incorporación automática de este nuevo empleado a la planilla de personal de la empresa y a la de trámites administrativos del personal, implica variantes en la descripción de cargos (cada

Recursos humanos

empleado tiene sus características personales, su formación académica y profesional, competencias, destrezas y habilidades desarrolladas distintas a la de otros empleados de la empresa, etc.) supone sumar un nuevo caso al listado de quienes son sujeto de evaluación de desempeño y procesar los resultados de la inducción del empleado a tal instancia de evaluación, así como incorporar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional que el nuevo empleado trae consigo.

3. Debe ser flexible.

Debe permitir consultas de distinto tipo, y que procesar la información rica y variada en distintos módulos del sistema no implique una tarea inaccesible para la gerencia o personal administrativo de la empresa.

4. Debe ser modular.

Si bien es importante que exista la posibilidad de interrelacionar las distintas áreas operativas del sistema, también es valioso que exista independencia de cada uno de los módulos que constituyen el sistema. El software de manejo de personal que la empresa adquiera debe dar la posibilidad de incorporar los módulos de modo independiente.

5. Debe ser seguro

El sistema debe ser seguro en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Por ejemplo, debe permitir definir a qué módulos del sistema y a realizar qué clase de operaciones tienen derecho los distintos usuarios. Debe contener los procedimientos internos de control y auditoría del sistema. Este aspecto de la seguridad del sistema es clave, fundamentalmente porque hoy en día tales sistemas de información son procesados por un mayor número de usuarios desde terminales informáticas diferentes, y al mismo tiempo.

Los principales contenidos de un sistema de información de recursos humanos

Un sistema de tales características ingresa datos de variadas fuentes internas y externas, las procesa y hace su tratamiento informatizado correspondiente, y produce salidas de información (outputs) relacionadas con distintos contenidos fundamentales sobre los que gira dicho sistema. Tales salidas de información constituyen listados, documentados, estadísticas, índices, informes, y de más insumos, con los que el departamento de RRHH de la empresa podrá orientar con mayor grado de certeza el proceso de toma de decisiones atinentes al manejo integral de su personal.

Los contenidos principales sobre los que el sistema opera y procesa información son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Trámites administrativos de personal
- Descripción y análisis de cargos
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y capacitación laboral de empleados
- Administración de salarios, beneficios sociales y compensaciones
- Plan de carreras
- Higiene y seguridad laboral

Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos

- Jornada de trabajo

Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva. La jornada establece determinada hora de entrada y de salida en los días hábiles, con cierta tolerancia en el retardo o la anticipación. Así mismo prevé determinado intervalo para refrigerios y descansos. Estos horarios deben seguirse de manera

Recursos humanos

estricta para que exista coordinación adecuada en el sistema productivo y no disminuya su eficiencia ante la ausencia de algunas personas que lo integran.

- Disciplina

El termino disciplina se refiere a la condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable, según las reglas y procedimientos de la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. En otros términos, el control lo ejercen las propias personas involucradas sin necesidad de monitoreo externo. Las personas adaptan su comportamiento a las reglas de la organización, en tanto que esta monitorea las metas y la consecución de los objetivos.

Ventajas y limitaciones

El uso adecuado de un sistema de tales características tiene como ventajas fundamentales:

- a) una gestión integral del personal con el que cuenta la empresa, enfatizando en aspectos de eficacia, eficiencia y rentabilidad.
- b) un mayor compromiso y motivación del personal en la medida en que sepa qué tan importante es su persona y su rol en el funcionamiento de la empresa.
- c) una actualización permanente de todo lo relacionado con el manejo de los recursos humanos de la empresa, con respaldo informático y minimizando al máximo el material impreso.

Esta rica herramienta puede presentar limitaciones, y por tanto no alcanzar sus cometidos, si se cometen errores como los que mencionamos a continuación:

- Escasa comunicación entre Recursos Humanos y Sistema de Información.
- Metas y objetivos pocos claros.
- Resolución de problemas equivocados.
- Escaso involucramiento del usuario.
- Falta de expertos en informática.

Recursos humanos

- Expectativas poco realistas.
- Falta de flexibilidad y adaptabilidad.

Porret Gelabert, M. (2006). Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones, 2ª Edición, ESIC. Madrid, Pp. 459-465.

Chruden H.J., & Sherman, A. W. (2004). Administracion de personal. México, Cecsa. Vigésima sexta reimpresion Pp. 362-367

5.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Porret Gelabert, M. (2007). Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones, 2ª Edición, ESIC. Madrid, Pp. 459-465.

Porret aborda la definicion de la administracion del cambio como la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional. Donde también se encuentra el proceso del cambio que lo divide en exógenas y endógenas dos fuerzas que crean la necesidad de cambiar. Y por último Los factores esenciales para que la implantación del cambio no fracase.

Definición

En los últimos años se están produciendo muchos cambios, especialmente en lo organizativo, mediante una serie de reestructuraciones, modificaciones, fusiones, absorciones, asociaciones, etc. Ello repercute en las organizaciones que deciden seguir simplemente el curso de acontecimientos, en las que desean llevar la iniciativa siguiendo estrategias de desarrollo y en las que se anquilosan en el pasado. Las circunstancias nuevas que están produciendo requieren una adaptación que debe hacerse mediante nuevos enfoques, modificando estrategias, estructuras y valores fuertemente arraigados, por lo cual el cambio es a veces lento, traumático y difícil. No obstante, no hay duda de que resulta

Recursos humanos

indispensable para la organización, si no quiere perecer engullida por la dinámica que genera el mercado, la sociedad. Los cambios políticos, etc., adaptarse a los nuevos tiempos. Es absolutamente necesario instaurar la filosofía del cambio para asegurar la rentabilidad, la imagen y no caer en la insolencia que genera lo estático, lo inmóvil y lo carente de dinámica frente a un universo de organizaciones que actúan diferentemente atendiendo a los costes, al diseño, a la capacidad productiva, a la calidad, al marketing, etc.

Pero ¿Qué es el cambio organizacional? Es la manera como el sistema en cuestión vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión de hechos y estos han de producirse de una forma adecuada rápida. El cambio es una modificación observable y está relacionado con un conjunto de fenómenos que conforman los movimientos del mundo de negocios. Podemos definirlo como “la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional”.

Por lo general, en las organizaciones la decisión de cambiar se produce cuando las cosas que se vienen haciendo de una determinada manera no dan el resultado apetecido (pérdida de rentabilidad, crisis interna, falta de dirección adecuada, baja productividad, etc.). En otras ocasiones se contempla como una opción con visión de futuro en el plan estratégico y se ejecuta sin esperar a que las circunstancias se le impongan.

Después de bastantes esfuerzos y posiblemente numerosos sacrificios, es probable que en el tiempo, generalmente en años, se haya alcanzado el cambio previsto. Llegado a este punto no habrá de pensar que ya se ha solucionado la situación que nos satisfacía anteriormente a la organización. Insistimos en que nos encontramos ante un mundo cambiante y dinámico; por tanto, tendremos que prever una situación de cambio permanente para no volver a encontrarnos al cabo de un tiempo en la misma situación. Habrá que establecer una mentalidad de cambio a todos los niveles de la organización, basándose en la innovación, creatividad, reducción de costos, nuevas maneras de hacer las cosas, etc.

Recursos humanos

Esta nueva mentalidad debe afianzarse especialmente en los directivos para que se habitúen a ella y adiestren en este ambiente a todos a sus colaboradores, de tal forma que una vez instalada la cultura del cambio, los motores sean las personas clave, los líderes, y no ya la alta dirección de la empresa. Esta mentalidad no puede crearse en los recursos humanos si un desarrollo organizacional que elimine las visiones estrechas y el estilo de trabajo a corto plazo. Se ha de ayudar a ser receptores de nuevas ideas a generarlas y a tener visión a largo plazo.

Proceso del Cambio

Por lo general. Las organizaciones son reacias a cambiar porque están constituidas por las personas y está desmostado que, por lo común, una vez se han instalado en la comodidad como consecuencia de la seguridad que generan las normas, esquemas y principios tras largo tiempo, se vuelven conservadoras, lo que en principio soluciona sus problemas, aunque sea con una visión muy a corto plazo. Pero llega un momento en que el proceso de cambio comienza por la aparición de fuerzas que crean la necesidad de cambiar en alguna o algunas partes de la organización (síntomas de obsolescencia en los procesos, alejamiento de la clientela, nuevos competidores, etc.)

Estas fuerzas que crean la necesidad de cambiar se dividen en exógenas y endógenas, según seguidamente se describen:

- a) Las **fuerzas exógenas** provienen del entorno en que se desenvuelve la organización. Generan determinadas circunstancias que hacen modificar sustancialmente alguno o varios de los elementos de la organización, provocan un periodo de turbulencias, dudas, angustias e incertidumbres vigentes hasta poco antes ya no funcionan (nuevo marco económico, político, social, jurídico, nuevas tecnologías, presiones sindicales, nueva legislación de la Unión Europea, de la Organización Mundial del Comercio – OMC–, directivas de la UE, etc.).

Recursos humanos

- b) Las **fuerzas endógenas** provienen de la tensión organizacional (los procedimientos, las actividades, interacciones, sentimientos y resultados del desempeño en el trabajo) y crean una situación de crisis permanente a la organización.

Las personas que tienen poder dentro de la organización deben detectar la necesidad de readaptarse a las nuevas circunstancias y buscar la fórmula para proceder al cambio, estableciendo una planificación cuyos resultados tardaran años en florecer.

Los responsables deberán pensar cuál puede ser la situación ideal futura y cómo se puede llegar a ella. Varios autores (Gleicher, Hainer, & R.M. y Kingbury, 1997) han afirmado que la situación para el cambio puede traducirse en la formula siguiente, que combina varios factores:

$$C = (I \times M \times P) > R$$

C= Cambio

I= Insatisfacción

M= Modelo futuro (a dónde queremos llegar).

P= Procedimiento (cómo llegaremos).

R= Resistencia al cambio.

Todos estos factores han de ser en mayor o menor medida positivos y, por supuesto, el conjunto de todos ellos ha de ser superior al coste que generara a los miembros de la organización por lo que tendrán que soportar (tensiones, dimensiones, etc.).

Cabe puntualizar que no será suficiente que la alta dirección de la organización se halle plenamente convencida de efectuar el cambio y ponga toda su voluntad en ello, ya que necesitara un apoyo de expertos que guíen a la organización por el camino pretendido, ciertamente difícil y lleno de dificultades. De lo contrario, las resistencias serán tan grandes que el pretendido cambio puede acabar en fracaso.

Recursos humanos

La alta dirección no ha de olvidar que el cambio organizacional debe planearse previendo los pasos a seguir y que esté es un proceso continuo que comportará años, incluso en los procesos más rápidos.

Factores de la Implantación del Cambio

Los factores esenciales para que la implantación del cambio no fracase son, sin duda los siguientes (BENIS, 1972):

- a) **El comportamiento de la alta dirección.** La cúspide de la organización deberá mostrar claramente a todos los colaboradores, hasta llegar a la base, su determinación de llevar adelante un plan para que tenga lugar el cambio como mínimo en aspectos esenciales de la organización, conductas, procedimientos, estrategias, formas de pensar, etc., y que máxima colaboración con quienes deberán gestionar los resortes para conseguir ese cambio. Si la cima de la organización no manifiesta de una manera clara y evidente esta pretensión a los directivos de los diversos niveles o los encargados de desarrollar el proyecto, el plan tendrá pocas posibilidades de triunfar (AGUILAR LOPEZ, 2003).
- b) **El ritmo del cambio.** Debe existir una planificación de plazos. Cualquier implantación de una estrategia tiende a paralizarse si no sigue un ritmo constante o se descuida. La paralización representa la muerte del proyecto y los muertos no acostumbran a resucitar. Si el ritmo es demasiado entusiasmados pierden interés, mientras que los verdaderamente interesados se desaniman, y los desanimados son muy negativos para cualquiera plan presente o futuro. Por otra parte, una aplicación demasiado acelerada puede crear el caos y, como consecuencia de ello, el efecto anteriormente citado. En este supuesto último es frecuente escuchar expresiones como “aquí no hay quien gobierne esto”.

Recursos humanos

Es conveniente meditar cuál ha de ser el ritmo adecuado según las circunstancias de la organización y, una vez tomada la decisión, controlar ese ritmo.

- c) **El liderazgo.** Si aceptamos que a lo largo de la vida de una organización surgen distintos momentos en que los cambios son más lentos y en otros son más dinámicos, también el liderazgo ha de imprimir un estilo diferente. Por ello, en épocas de fuerte cambio es necesario contar con líderes cuyo carisma les otorgue capacidad y voluntad de persuadir a los colaboradores por su estilo decidido y su iniciativa. Por el contra, en épocas de cambios suaves son suficientes los líderes meramente ejecutivos. Los líderes carismáticos, muy necesarios en estas circunstancias, siempre pueden surgir de la propia organización, incluso coincidiendo con los líderes simplemente ejecutivos.
- d) **Creación de grupos adecuados.** Es conveniente comenzar con la creación de grupos apropiados que permitan pensar que tendrán éxito en la aplicación de la nueva filosofía. Naturalmente, habrá de elegir a personas dispuestas a aceptar nuevas formas de trabajar y nuevas formas de ver las cosas. Tampoco es aconsejable empezar en la misma fecha todos los empleados de la organización; es recomendable empezar por los que puesta. Tengamos presente en el momento de la elección de las personas que las jóvenes, habituadas al estudio, tienen más capacidad de adaptarse fácilmente al cambio.
- e) **La planificación del cambio.** Será necesario efectuar un plan que defina claramente los objetivos. Tener bien claro hacia dónde se quiere ir y demostrarlo es esencial para el éxito. Puede añadirse que también es muy importante que todos los componentes de la organización entiendan que, pase lo que pase y pese a quien pese, el plan se llevara a la práctica para desanimar a los posibles oponentes, que generalmente los hay. Ello no debe traducirse en una dirección autoritaria, ni en una aplicación violenta del plan que cueste digerir a las personas o que enrarezca el clima laboral.

Recursos humanos

El dialogo será una herramienta que se deberá utilizar con mucha frecuencia, pero la firmeza deberá ser un distintivo del plan.

Chruden H.J., & Sherman, A. W. (2004). Administración de Personal. Cecsa. Vigésima sexta reimpresion, México, Pp. 362-367

Chruden & Sherman, abordan el método de la aplicación de encuestas de actitud con estos cuestionarios se intenta medir las opiniones del empleado en relación a diferentes aspectos de sus puestos. Con la información obtenida la gerencia puede entonces tomar acciones para cambiar las condiciones que originan una moral baja o puede intentar cambiar las actitudes de los empleados hacia dichas condiciones. Y dichos autores nos plantean como realizar este cuestionario.

❖ Uso de Encuestas de Actitud

Uno de los métodos más económicos para obtener datos sobre los cuales hacer cambios organizacionales es mediante las encuestas de actitud.

Estas encuestas por lo general son conducidas incluyendo a toda la compañía o a toda la planta y, de ordinario, implican la administración de un cuestionario o lista que ha sido diseñado especialmente para este propósito. Con dichos cuestionarios se intenta medir las opiniones del empleado en relación a diferentes aspectos de sus puestos. Sobre la base de la información obtenida con el cuestionario, la gerencia puede entonces tomar acciones para cambiar las condiciones que originan una moral baja o puede intentar cambiar las actitudes de los empleados hacia dichas condiciones.

- **Planeación de la encuesta.** Es esencial una cuidadosa planeación para que la encuesta tenga éxito. Los objetivos deberán ser determinados claramente por la gerencia y discutidos con los representantes de los distintos grupos relacionados, ósea, supervisores, empleados y el sindicato. Las sugerencias de estos diferentes grupos, así como las de los consejeros y de otros miembros del departamento de personal, no solo pueden ayudar,

Recursos humanos

sino también servir para obtener la cooperación del personal implicado y ayudar a garantizar el éxito de la encuesta (Research, 1962).

- **Diseño del cuestionario.** El cuestionario o inventario que se use en una encuesta debe cubrir todas las fases de la situación de empleo que se crea estén relacionadas con la satisfacción del empleado o con su inconformidad.

Un cuestionario comercialmente disponible y usado por varias grandes compañías, es la SRA Attitude Inventory. Este cuestionario contiene 78 declaraciones que muestran 14 categorías de puestos que están anotadas en la **Fig.1** solo a través de una completa cobertura de todas las áreas principales pueden descubrirse los sitios de posible dificultad.

Si bien en el pasado de las encuestas tendían a interesarse principalmente con los renglones de “felicidad y satisfacción”, en el método actual es dedicar considerable atención a las políticas relacionados en forma directa con lograr que en el trabajo sea hecho. (Shaffer, 1963)

	CATEGORIA	PREGUNTAS HECHAS
1	Demandas del Puesto	Presión, fatiga y aburrimiento en el trabajo, horas de trabajo.
2	Condiciones de Trabajo	Incomodidades, interés de la gerencia por las condiciones, equipo adecuado, medidas de seguridad, efecto de estas sobre la eficiencia.
3	Salarios	Adecuación de estos, comparación con los salarios de otros en la compañía y en otras compañías locales, administración del sistema de salarios.
4	Beneficios para los empleados	Todos los beneficios, comparación, con beneficios otorgados por compañías, conocimiento del programa, administración de los beneficios.
5	Benevolencia. Cooperación con los empleados	Caciquismo, fricciones.
6	Relaciones entre supervisores y	Benevolencia, justicia, tratamiento mediante

Recursos humanos

	empleados	sugestiones, crédito por un buen trabajo, interés por el bienestar, cumplimientos de las promesas.
7	Confianza en la gerencia	Confianza con la integridad de la gerencia y en su interés por el bienestar de los empleados, adecuación de las políticas del personal, benevolencia.
8	Competencia técnica de la supervisión	Habilidad administrativa, conocimiento del trabajo, habilidad para entretener a los empleados, decisiones organización del trabajo.
9	Efectividad de la administración	Competencia de los niveles superiores de la gerencia, eficiencia de las operaciones de la compañía, cooperación entre los departamentos.
10	Comunicaciones adecuadas	Libertad para expresar opiniones y sugerir mejoramientos; manejo de queja; información acerca de las operaciones y los planes de compañía.
11	Status y reconocimiento	Reputación en la compañía, apreciación justa del trabajo efectuado, respeto por el criterio.
12	Seguridad en el puesto y relaciones de trabajo	Seguridad contra despido o separación arbitraria, reconocimiento de la antigüedad, manejo de los cambios de puestos.
13	Identificación con la compañía	Orgullo por la compañía, interés en su futuro, sentido de pertenecer y a participar con la compañía.
14	Oportunidades de desarrollo y avance	Oportunidades para usar las propias habilidades para desarrollarse y avanzar en la organización.

Figura 1. Categorías en la SRA Attitude Inventory

- **Tipos de preguntas.** El método del cuestionario para apreciar las actitudes puede incluir diferentes tipos de preguntas o puntos. Comúnmente se usan declaraciones de acuerdo o desacuerdo, preguntas de selección múltiple, lista de comprobación de puntos y preguntas de extremo abierto a las cuales el interpelado responde con comentarios en sus propias palabras.
- **Administración del cuestionario.** Las condiciones bajo las cuales se administra el cuestionario sobre actitudes, son de importancia vital para el

Recursos humanos

éxito de la encuesta y para la moral de los participantes. La planeación de la encuesta deberá dar una atención especial a esta fase con objeto de que los empleados sean completamente orientados y comprendan el propósito de la encuesta. También debe darse consideración al tiempo en que se efectúa la encuesta. Podría no ser conveniente, por ejemplo, conducir, una reducción de salarios o algún otro curso.

- **Análisis de datos.** Una tabulación de los resultados subdividida por departamentos, trabajadores, masculinos y femeninos, trabajadores pagados al destajo comparado pagados por tiempo, y otras categorías significativas, son el punto de arranque para los datos. El siguiente paso es hacer comparaciones con cierto estándar si cuenta con datos de encuestas anteriores, pondrán hacerse comparaciones con estos.
- **Acciones correctivas.** Los descubrimientos de la encuesta sobre actitudes deberán ser presentados a los jefes de departamento para su información y su acción correctiva, así como a la gerencia superior. No es bastante, sin embargo, suponer que el comunicar al jefe del departamento las deficiencias que deben corregirse, será suficiente.

CASOS PRÁCTICOS

CASO PRÁCTICO UNIDAD I

Rodríguez V. J. (2002), Administración Moderna de Personal, 6ª Edición,

Thomson, México. Pp.10-11

Qué opinas de acuerdo a la evolución y surgimiento de los Recursos Humanos.

AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO	CONTRIBUCIONES
1550-1566 A.N.E.	Egipto	Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
202-219 A.N.E.	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previó procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción

Recursos humanos

		moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munsterberg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro <i>Psicología y eficiencia industrial</i> .
1915	W. Dill Scott	Realiza un trabajo sobre la selección de personal de ventas y publica su libro <i>Administración de personal</i> .
1917	E.D. Woods	Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. Mc. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. Mayo, Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios Autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

CASO PRÁCTICO UNIDAD II

Dessler G. (2001) Administración de personal, 8ª Edición, Pearson Educación, México, Pp. 167-168.

Mercado de trabajo estrecho para tintorerías

Si bien casi toda la publicidad relativa a los mercados laborales “estrechos” por lo general gira en torno a ingenieros de sistemas, diseñadores de portales Web e ingenieros químicos, algunos de los mercados más reducidos se suele encontrar en lugares asombrosos. Por ejemplo, si le preguntamos a Jennifer Carter, directora de la de seis tintorerías de su familia, cuál sería el mayor problema para administrar su empresa, la respuesta sería breve e inmediata: contratar buen personal típico depende mucho de la contratación de buenos administradores, tintoreros y planchadores. Los empleados por lo normal sólo tienen estudios de secundaria de secundaria (muchos tienen incluso menos) y el mercado es muy competitivo. En un fin de semana típico aparecen literalmente docenas de anuncios en los periódicos de la zona solicitando empleados de tintorería y planchadoras. Por lo general, se paga ocho dólares por hora a estas personas, y cambian de empleo en mucha frecuencia.

¿Por qué es tan difícil encontrar buenos empleados? El trabajo es molesto y hace mucho calor, se trabaja muchas horas, el salario es más o menos igual al que el solicitante típico puede ganar trabajando en un lugar con aire acondicionado y por lo general no existe prestaciones, a no ser que cuente el llevar su propia ropa a la tintorería gratis.

Las cosas se complican porque Jennifer, y los otros dueños de tintorería, por lo general afrontan la tarea constante de tener que reclutar y contratar a trabajadores calificados de una reserva de personas que podrían calificarse de nómadas por su propensión a ir de un lugar a otro. En sus tintorerías, y en las de muchos de sus competidores, la rotación de personal muchas veces llega a 400 % al año. Según Jennifer el problema es enloquecedor. “Por una parte, la calidad de nuestro

Recursos humanos

servicio depende en forma directa de habilidades de tintoreros, planchadores y personal de mostrador”. Las personas nos buscan por que podemos regresarles su ropa immaculada y bien planchada. Por otra parte, los márgenes de utilidad son mínimos y tenemos que mantener las tintorerías operando, así que me contento con sólo poder juntar suficientes solicitantes vivos para tener mis tintorerías con todo su personal completo”.

PREGUNTAS

1. Proporcionar una lista de recomendaciones detalladas de lo que podría hacer Jennifer para aumentar la cantidad de solicitantes aceptables, de modo que su compañía ya no tuviera que contratar a cualquier que se presente a pedir trabajo. Sus recomendaciones deben incluir, concretamente:
 - a) El texto completo de anuncios clasificados
 - b) Recomendaciones para otras estrategias de reclutamiento que sugeriría que usara.
2. ¿Qué sugerencias prácticas haría para reducir la rotación de empleados y hacer de las tintorerías un lugar más atractivo para trabajar, reduciendo con ello los problemas de reclutamiento?

CASO PRÁCTICO UNIDAD III

Dessler G. (2001) Administración de personal, 8ª Edición, Pearson Educación, México, Pp. 286-287

Ápex Door Company Reinventa la Rueda

Jim Delaney, presidente de puertas Apex, tiene un problema. No importa cuántas veces le diga a sus empleados cómo deben hacer su trabajo, éstos de manera invariable “deciden hacer lo que quieren”, como él mismo dice, y entonces surgen discusiones entre Jim, el empleado y el supervisor del empleado. Un ejemplo sería el departamento de diseño de puertas, donde los diseñadores supuestamente trabajaban con los arquitectos para diseñar puertas que cumplan con las especificaciones. Si bien, como dice Jim, no es una “ciencia espacial”, los diseñadores en forma invariable se equivocan, por ejemplo hacen un diseño con demasiado acero, lo cual representa un problema que puede costar a Apex cientos de miles de dólares desperdiciados, cuando se piensa en las puertas. Por decir algo, en un edificio de oficinas de 30 pisos. El departamento de procedimiento de pedidos sería otro ejemplo. Jim quiere que los pedidos se tomen de acuerdo con una forma muy específica y detallada, pero la mayoría de los empleados de pedidos no entienden cómo usar esta forma de pedidos de varias páginas y simplemente improvisan cuando se topan con una pregunta detallada, como sería clasificar a un cliente como “industrial” o “comercial”.

El proceso de capacitación actual es así: ninguno de los empleos tienen manuales de capacitación para sí, aun cuando algunos cuenta con descripciones del puesto, tanto anticuadas. Toda la capacitación que recibe el personal nuevo es en el trabajo práctico. Por regla general, la persona que abandonará la compañía capacita a la nueva durante un periodo de una dos semanas en el cual trabajan los dos; pero cuando esto no ocurre, los

Recursos humanos

empleados que han ocupado de manera ocasional ese puesto en el pasado capacitan al empleado nuevo lo mejor que pueden. La capacitación básicamente la misma en toda la compañía, por ejemplo, desde operadores de máquina, secretarias y armadores, hasta empelados de contabilidad.

PREGUNTAS

- 1) ¿Qué piensa del proceso de capacitación de Apex?
¿Serviría de algo explicar por qué los empleados “hacen las cosas como quieren” y, en tal caso por qué?
- 2) ¿Qué función desempeña las descripciones del puesto para la capacitación?
- 3) Explique en forma detallada qué haría para mejorar el proceso de capacitación de Apex. Por favor, asegúrese de presentar sugerencias concretas.

CASO PRÁCTICO UNIDAD IV

Dessler G. (2001) Administración de personal, 8ª Edición, Pearson Educación, México, Pp. 600-601

El nuevo programa de seguridad

La seguridad y la salud de los empleados son temas muy importantes en el negocio de la lavandería y la tintorería. Cada instalación es una pequeña planta de producción en la cual las máquinas accionadas por vapor a alta presión y aire comprimido trabajan a elevadas temperaturas para lavar, limpiar y planchar las prendas, con frecuencia en condiciones muy resbalosas y con mucho calor. En forma continua se producen vapores de productos químicos y se usan productos químicos cáusticos en el proceso de limpieza. En los destiladores, de manera constante "hierven" a temperatura elevada los solventes empleados en la limpieza, a efecto de separar las impurezas y que se puedan usar de nuevo. Si se comete un error en este proceso, por ejemplo inyectar demasiado vapor en el destilador, se produce un derrame en el que el solvente químico hirviendo sale expelido del destilador y se proyecta sobre el suelo o sobre cualquier cosa que se cruce en su camino. Como resultado de estos peligros y de que en estos establecimientos se producen desechos químicos peligrosos en forma constante,' diversos organismos gubernamentales (inclusive la OSHA y la Oficina de Protección del Medio Ambiente (Environmental Protection AgencyJ) han establecido lineamientos estrictos para la administración de estas plantas. Por ejemplo, cada establecimiento debe contar con carteles que informen a los empleados que tienen derecho a estar informados acerca de los productos químicos peligrosos que manejan, y del método correcto para manejar cada uno de ellos. Así mismo, deben contratar los servicios de una empresa especializada en el manejo de desechos para que recoja y se deshaga de manera debida de los desperdicios peligrosos.

Recursos humanos

Un problema crónico que afrontan los propietarios es la renuencia por parte de los trabajadores de limpieza en seco a usar lentes de protección. No todos los productos químicos que usan requieren los anteojos de protección, pero algunos, como el ácido fluorhídrico utilizado para- remover las manchas de óxido en las prendas, son muy peligrosos. Este producto se guarda en contenedores modernos de plástico, porque ataca y disuelve la sílice del vidrio. Algunos trabajadores piensan que usar lentes protectores de seguridad es muy molesto, que se sienten incómodos con ellos y que se empañan con facilidad, consiguiente, reducen la visibilidad. En consiguiente algunas veces es casi imposible conseguir que los empleados usen sus anteojos protectores.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo debería detectar una lavandería las condiciones de peligro que debería rectificar?
2. ¿Sería aconsejable que una empresa estableciera un procedimiento para no seleccionar a personas propensas a sufrir accidentes?
3. ¿Qué sugeriría a los propietarios para que consiguieran que los empleados se comportaran con más seguridad en el trabajo? Así mismo, ¿qué les aconsejaría para conseguir que las personas que deben usar los lentes protectores lo hagan?

