



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

**EXPERIENCIA EDUCATIVA:
ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES
ANTOLOGÍA
PROGRAMA EDUCATIVO: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Compiladores:
Dra. Ma. Guadalupe Aguirre Alemán
Dr. Javier Gómez López
Dr. Lauro Fernández Vidal
Facultad de Contaduría y Administración
Campus Coatzacoalcos

Índice

INTRODUCCIÓN	3
Administración de las compensaciones:	5
Concepto.....	5
Objetivo de las compensaciones	7
Fases Principales de la Administración de las Compensaciones.....	9
Concepto y propósitos generales de la valuación de puestos	10
Involucramiento de las diferentes áreas y niveles de la Organización.....	10
Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos.....	12
Omisiones más frecuentes para la implantación de un Programa	12
Métodos de Valuación de puestos.....	13
Jerarquización	13
Gradación.....	17
Organización para la ejecución del método de gradación.....	20
Comparación por factores	26
Sistema de valuación por puntos.....	30
Organización X.....	35
Desarrollo de un Sistema de Valuación de Puestos.....	42
EVALUACIÓN 360°.....	42
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD I.....	46
LECTURA COMENTADA 1.....	47
Estudios comparativos de sueldos y salarios.....	50
Determinación de niveles de pago	52
Marco legal de las compensaciones	55
Sistemas de incentivos y prestaciones Compensación Directa e indirecta Administración de prestaciones y servicios a los empleados	56
LEY FEDERAL DEL TRABAJO (LFT).....	56
LEY DEL SEGURO SOCIAL.....	56
LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	59
LEY DEL INFONAVIT	60
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II.....	62
LECTURA COMENTADA 2.....	63

Seguridad e Higiene	67
ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	67
Objetivos de la seguridad e higiene.....	68
SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	70
Accidentes de trabajo	73
CLASIFICACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO:.....	74
CONSECUENCIAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO	75
Fomento de la Seguridad en el Trabajo.....	77
Técnicas para fomentar la Seguridad en el Trabajo	80
Higiene en el trabajo	86
Objetivos de la higiene en el trabajo	86
Enfermedades de trabajo	88
Causas de las enfermedades de trabajo	88
Condiciones atmosféricas	92
ENFERMEDADES	93
Comisiones mixtas de seguridad e higiene Concepto e importancia	102
Requisitos de integración	104
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD III.....	107
LECTURA COMENTADA 3.....	108
LEYES RELACIONADAS.....	110
Auditoría de la Administración de Recursos Humanos	121
Concepto.....	121
Proceso de Auditoría.....	121
Técnicas de investigación	125
Evaluación e informe de la auditoría	131
CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS	151
IDEAS DE MEJORA	152
AUTOEVALUACIÓN V	157
LECTURA COMPLEMENTARIA 5.....	158
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	158
BIBLIOGRAFÍA.....	161

INTRODUCCIÓN

Las compensaciones constituyen el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, éstas ofrecen su tiempo, su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el patrón.

Las compensaciones representan para las personas, una compleja transacción, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Las compensaciones para las organizaciones, son a la vez un costo y una inversión. El primero, porque se refleja en el producto o en el servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de las compensaciones en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de las compensaciones y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

El pago de un salario es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

Siendo las compensaciones, un elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa, y una buena administración de las mismas puede ayudar a cumplir con ese objetivo.

La presente antología se divide para su mejor entendimiento en cuatro unidades, desglosadas de la siguiente manera:

La primera parte se refiere a aspectos generales de las compensaciones, tales como el concepto de la administración de las compensaciones, el objetivo que persiguen y las fases principales al respecto, lo cual sirve a manera de texto introductorio a la materia.

En la primera unidad, se aborda uno de los temas más importantes dentro del estudio de la administración de las compensaciones, y éste es el análisis y la valuación de puestos. Se analizan los cinco métodos de valuación de puestos que existen, los cuales son el de jerarquización, graduación, comparación de factores, sistemas de valuación por puntos, y el método HAY. Al finalizar la unidad, el estudiante deberá desarrollar un sistema de valuación de puestos.

En la segunda unidad se abordará el tema de la estructura de las compensaciones, y entre los temas que se estudiarán serán la comparación de sueldos y salarios, determinación de niveles de pago, el tabulador de remuneración, marco legal de las compensaciones, así como la administración de las compensaciones en general llevada a cabo en una empresa real. Al finalizar la unidad el estudiante podrá comprender de manera clara cómo están constituidos los sistemas de compensaciones en una empresa y realizará una investigación en una empresa constituida realmente y podrá entender cómo se lleva a cabo en la práctica, lo aprendido en la unidad.

Otro aspecto muy importante de la administración de las compensaciones, es lo referente a la seguridad e higiene industrial, ya que ésta debe ser cuidadosamente revisada por las empresas para evitar accidentes o enfermedades de trabajo. Se conocerán todos los aspectos referentes a la seguridad e higiene industrial, su importancia, objetivos y los artículos que se usan en las empresas para fomentarlas. Se hará una revisión sobre las principales enfermedades de trabajo contenidas en la Ley Federal del Trabajo. Al final se hace un compendio de las principales leyes en nuestro país referentes a la seguridad e higiene en el trabajo.

En la última unidad de la antología se analizará lo referente a la auditoría de la administración de los recursos humanos, su concepto, objetivos, alcance y el proceso que sigue esta auditoría, la cual es una rama de la auditoría administrativa, concluyendo con el informe de la auditoría y el ajuste para la mejora de procesos.

Este es el contenido de la presente antología, la cual se considera de gran utilidad para los estudiantes que cursan esta experiencia educativa, porque les ofrece de manera compilada la información más importante y seleccionada al respecto, a fin de que sea utilizada como base y fuente de su formación profesional.

Administración de las compensaciones:

Concepto

William B. Werther, Jr. Y Keith Davis (2000) "Administración de las compensaciones: Concepto" en **Administración de Personal y de Recursos Humanos** McGraw Hill, pp. 331 – 333, 397, 398

Werther y Davis, definen lo que representa una compensación y abordan los problemas que pudieran surgir cuando se otorgan compensaciones inadecuadas, establecen un modelo de las consecuencias por falta de satisfacción debido a las compensaciones. Así mismo, afirman que debe existir un balance entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través 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. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa. Los resultados de la falta de satisfacción que se muestran en la siguiente figura, pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a conseguir un trabajo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

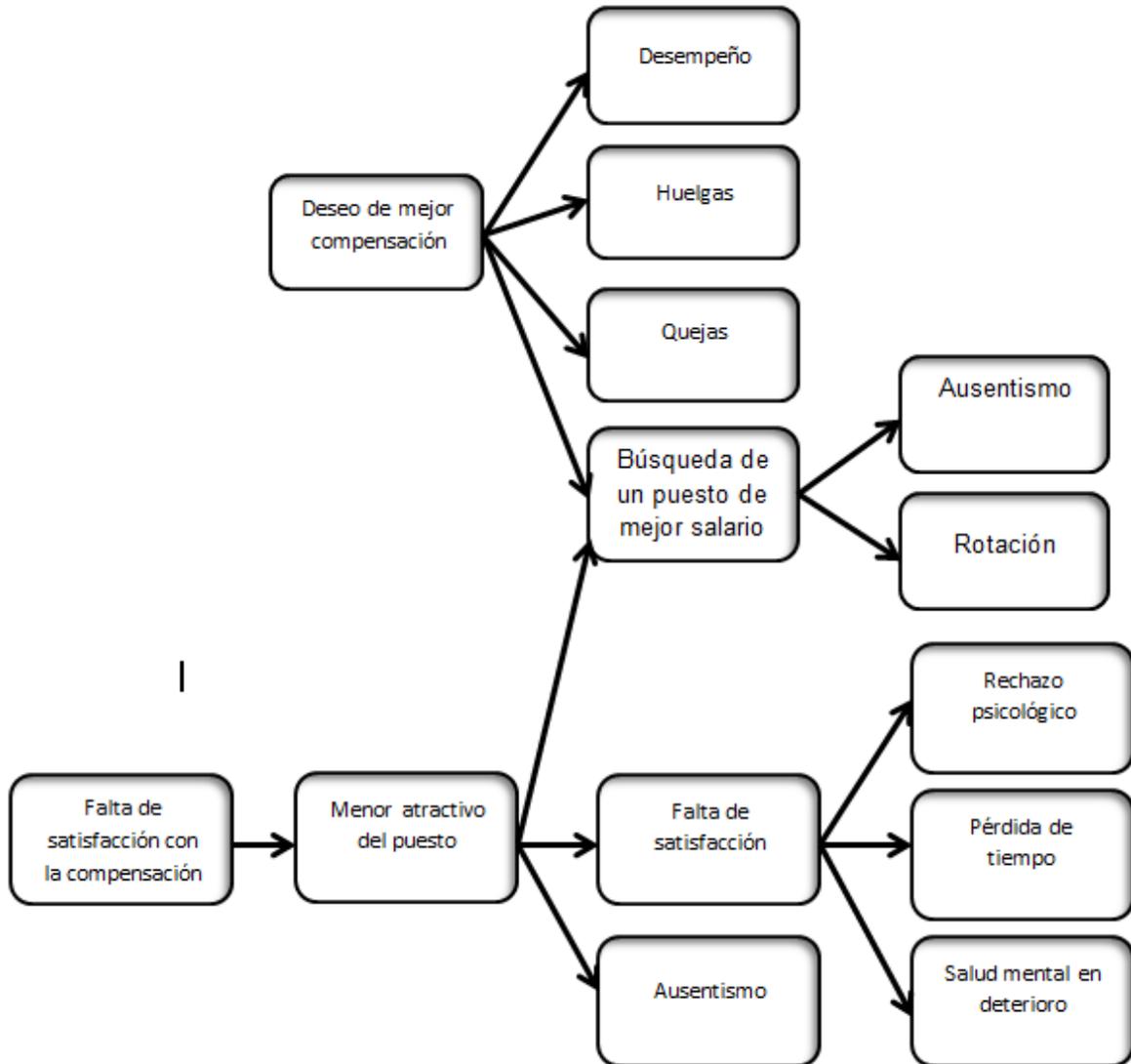
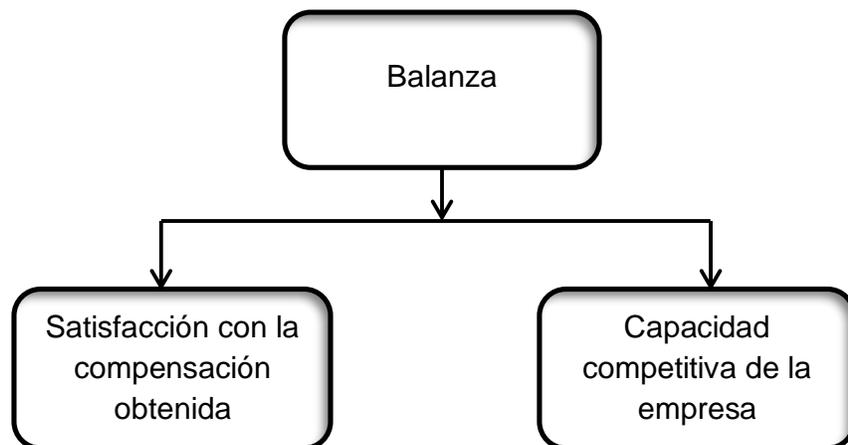


Figura 12-1 Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de la compensación pueden reducir la posibilidad de proporcionar empleo a los que disfrutaban de una compensación inmoderada.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento del personal en cuanto a retribución de la labor. Los especialistas en compensaciones pueden contribuir de manera significativa a los objetivos

generales de toda la organización, en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.



Objetivo de las compensaciones

William B. Werther, Jr. Y Keith Davis (2000) “Objetivo de las compensaciones: Concepto” en **Administración de Personal y de Recursos Humanos** McGraw Hill, pp. 333, 334, 397, 398

En esta parte, Werther y Davis, establecen una serie de objetivos que servirán de lineamientos para que las empresas lleven a cabo el pago de compensaciones, y establecen que mientras más se cumplan, la administración de sueldos y salarios será mejor.

La administración de compensaciones debe lograr ciertos objetivos, los cuales en ocasiones causan conflictos y es necesario encontrarles solución. Por ejemplo, con objeto de retener a los empleados y garantizar la igualdad y justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares por labores similares.

Con absoluta independencia de los puntos en que se requiera la intervención del gerente de personal, uno de los objetivos primordiales de la administración de compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Prácticamente todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, los cuales reciben el nombre de salario mínimo.

Objetivos de las compensaciones

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten una contra otra con el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional – una tasa salarial más alta- para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- *Retener a los empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la forma “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubra a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.* El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- *Controlar los costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Con otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir con las disposiciones legales y vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al procurar los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la

administración de sueldos y salarios se esfuerzan por rediseñar un programa que se administre con la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Con excepción de los objetivos legales, los objetivos de la compensación no son reglas; solo constituyen pautas. A pesar de ello, en cuanto más se apegue a la empresa a ellos, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios.

Juárez Hernández, Othón “Valuación de Puestos” en **“Administración de la Compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones”** Oxford, México p.159

De manera breve, Juárez Hernández aborda la valuación de puestos y la forma en que ésta ayuda para establecer compensaciones adecuadas.

El fundamento general de los métodos de valuación de puestos radica en identificar los “factores compensables” que contienen los puestos; es decir, aquellos contenidos de resultados y características de los mismos que realmente, desde el punto de vista de la estrategia del negocio, interesan a la empresa. Estos factores varían según el método particular que se estudie. Sin embargo, la mayoría los identifican con la preparación y experiencia laboral que exige el desempeño del puesto; el esfuerzo mental que exige para identificar y solucionar las situaciones que enfrenta; la responsabilidad para actuar, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, proceso y personal, y cuando los puestos son operativos; por ejemplo, los de fábrica. Con frecuencia también se incorporan como factor compensable las condiciones de trabajo especiales, tales como temperaturas extremas, esfuerzo físico intenso, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos. Normalmente, los métodos tienen una identificación precisa de cada factor y una escala que permite apreciar los diferentes grados de intensidad del contenido del factor en los puestos y, como consecuencia de estas apreciaciones, determinar el valor o valuación total del contenido de responsabilidad que tiene el puesto para la empresa, según el método particular que se utilice.

Fases Principales de la Administración de las Compensaciones

1) Análisis y valuación de Puestos

Varela Juárez, Ricardo **“Valuación de puestos”** en **“Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones”** Pearson pp. 95, 98-99

Ricardo Varela aborda en esta sección el análisis de puestos y emite de manera objetiva el concepto y la finalidad que persigue el análisis de puesto, adentrándose en los aspectos que se ven involucrados al realizar los mismos. Un aspecto relevante de mencionar es que Varela, enlista los puntos que se pretenden combatir con el análisis de puesto, entre los que destacan el favoritismo, el disgusto por parte de los trabajadores y la evasión de responsabilidades. Se analiza de igual forma las omisiones más frecuentes al realizar la implantación de un programa.

Concepto y propósitos generales de la valuación de puestos

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que revise cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.

La valuación de puestos tiene como principal finalidad la de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

Además, la valuación de puestos ayuda a combatir ciertos problemas, tales como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos; contribuye también a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo producidas por diversas razones. El objetivo de dicha evaluación es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde cada uno.

Involucramiento de las diferentes áreas y niveles de la Organización

Como la evaluación es objetiva, la efectúa personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o especialista en compensaciones.

Antes de comenzar a evaluar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esa magnitud.

a) Aprobación de la alta dirección

Debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de ese tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el proyecto, la elaboración e implantación de este tendrán grandes posibilidades de éxito.

b) Análisis y descripción de puestos

Es importante subrayar el hecho de que, antes de hacer los análisis y descripciones de los puestos, debe haberse seleccionado juiciosamente el modelo de valuación que se va a emplear en el procedimiento. Esto obedece a que el documento de análisis y descripción de puestos deberá contener la información con los datos que el modelo de evaluación requiera.

c) Organigramas

Este permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.

d) Modelo de valuación

Cuando se valoran puestos debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada para que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente ensayarlo. Esto redundará en eficiencia y ahorro de tiempo.

e) Comité de valuación

El comité de evaluación es el grupo de personas que unificará sus criterios a través de un modelo de evaluación de puestos para, en forma objetiva, darle un valor específico a cada puesto de la organización.

Es recomendable que el comité esté integrado por los responsables de cada área (Director de Área) y por el gerente o Director General de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

f) Selección de puestos tipo

Para lograr una adecuada y ágil valuación, deben seleccionarse un número de puestos llamado "tipo", que son aquellos básicos que se encuentran en toda la organización, como por ejemplo: secretarías, almacenistas, recepcionistas y auxiliares, se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar. Sin embargo, dentro de este tipo de puestos existen diversas categorías con diferentes valuaciones.

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos

- a) Favoritismo
- b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón 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 trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador
- f) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias del sindicato

Omisiones más frecuentes para la implantación de un Programa

- a) Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y mantenimiento del sistema.
- b) Formación de los analistas y miembros del comité evaluador.
- c) Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- d) Aspectos particulares del plan, por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados etc.
- e) Determinación de los puestos típicos.
- f) Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- g) Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando.
- h) Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

Además una de las desventajas de utilizar este sistema es su complejidad. Si bien resulta bastante fácil, en el caso del método de comparación, explicarles a los empleados la escala para comparar los factores y su lógica, es muy difícil enseñarles a construirla. En el caso del método de puntos, elaborar un plan de puntos podría ser difícil y por ello, muchas organizaciones optan por planes preparados. De hecho, la disponibilidad de diversos planes preparados

seguramente explica, en parte, el uso generalizado de los planes de puntos para evaluar los puestos.

Métodos de Valuación de puestos:

Jerarquización

Chiavenato, Idalberto (1988), “Jerarquización” en **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, México, pp. 358-360, 362-364.

Chiavenato explica en esta parte, en qué consiste el método de jerarquización, así como algunas características que podemos encontrar en este método. Se explican también los pasos que se deben seguir para llevarlo a cabo. A pesar de ser un método simple e impreciso, cuando se emplea adecuadamente puede dar buenos resultados en las organizaciones, sobre todo aquellas que no son tan complejas.

Método de Jerarquización o comparación simple (Job Ranking)

Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente, “desde el punto de vista administrativo, el método de jerarquización de cargos es probablemente el más simple para aplicar, ya que no existen muchos detalles del análisis de cargos y puede ejecutarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recurso. El método proporciona una base aceptable para la discusión y negociación. Es un método no analítico, en el que los cargos no son detallados en sus elementos, componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación.

Es un método no cuantitativo, porque no da ninguna indicación de grado de diferencia entre los cargos, sino que simplemente indica si un cargo requiere, más o menos, de un individuo, tal como su nombre indica, este método produce un orden de jerarquización de cargos”.

Se consideran tres pasos para llevar a cabo este método:

El primer paso de este método es la descripción y el análisis de cargo. Cualquiera que sea el método de análisis, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de los cargos.

El segundo paso es la definición de comparación. Luego, se definen los límites superiores (Ls) e inferiores (Li) del criterio elegido en la organización. Si el criterio fuese la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (límite superior) y el cargo menos complejo (límite inferior) de la organización.

El tercer paso es la comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista elaborada con base en dicho criterio. La lista es la clasificación de los cargos.

También se considera que hay dos maneras de estructurar la operación de evaluación de cargos por este método:

- a) Es aquella que comienza con la identificación de los “cargos- clave” o “cargos de referencia” (Bench Mark Jobs). “un cargo de referencia” es aquel que sirve de referencia, patrón o punto de localización a todos los demás cargos para compararlos desde todos los puntos de vista. Si hay cualquier duda, desacuerdo o controversia sobre su contenido, el cargo-clave deberá ser eliminado. Los “cargos de referencia deberán ser seleccionados según los niveles de la organización según las jerarquías existentes. Una vez que se ha determinado el cargo de referencia, los cargos serán comparados con éste. Hecha esta comparación, el cargo es colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia”

Los cargos de referencia servirán para:

- Seleccionar los factores de valuación
- Poner los factores de evaluación
- Definir el número y naturaleza de los grados
- Establecer la relación existente entre los grados de cada factor

El “cargo de referencia” funciona como punto focal alrededor del cual los otros cargos se agrupan a medida que otros cargos son comparados y escalonados con relación a él. El escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los cargos que han tomado posesión anteriormente en la metodología de escalonamiento los cargos son distribuidos alrededor de los cargos de referencia.

Comparado con los otros métodos de evaluación de cargos, el de la jerarquización es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Su punto fuerte es la simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización.

El método de jerarquización cuando es bien estructurado conduce equitativamente a una racionalización del aspecto salarial, ya que evita que alguien sea bien o mal pagado.

- b) La otra manera es aquella que comienza con la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea, de los cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar. Una vez que se han determinado ambos límites, todos los demás cargos se situarán en

la amplitud de variación constituida por ellos. Para simplificar el proceso de comparación, principalmente cuando el número de cargos es muy grande, es común reducir la información del análisis de cargos, o descripción de ellos, a los detalles más importante en la evaluación de manera concisa y en fichas especiales. Esas fichas podrán ser utilizadas por el evaluador, comisión de evaluación u órgano responsable, para facilitar la jerarquización. Las fichas podrán ser colocadas antes o después del “cargo de referencia o de los otros cargos”.

Cuando se trata de grandes organizaciones que tienen un número muy grande de cargos, el método de jerarquización puede sufrir variaciones.

- Agrupación en “familia de cargos” o divisiones funcionales, separadamente, como grupos ocupacionales sin ninguna referencia específica a la organización como un todo
- Técnica de comparación por pares, a través de la cual compara cada cargo en relación a otros a evaluarse produciendo series de escalonamientos pareados
- Método de consenso directo que utilice el sistema de puntos con base en un acuerdo unánime entre los participantes de la comisión de evaluación

De cualquier modo, el método de jerarquización simple no puede proporcionar series de cargos científicamente discriminados y diferenciados en un orden jerárquico, pues por definición es un método no analítico y no cuantitativo.

Una característica de la jerarquización es que se puede apreciar que un puesto es más o menos que otro, pero la medición no nos dice nada acerca de “cuanto”. Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que permita apreciar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están valuando. Puede introducirse una regla que ayude a cuantificar las diferencias y entonces es posible establecer una escala fija de niveles de importancia y, dentro de esta escala y utilizando la regla, los resultados del proceso de valuación con un método de jerarquización mejoran significativamente los resultados que pueden obtenerse con esta clase de métodos.

Esta modificación del método de jerarquización clásico implica el proceso siguiente:

1º. Definir una escala de niveles de valuación que, por ejemplo, para una empresa pequeña puede ser de 16 niveles y para una empresa mediana podría ser de 18 niveles de valuación.

2º. Aplicar las reglas siguientes que, si bien son arbitrarias, pueden tener cierta fundamentación técnica:

- a) Cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, es decir, que entre esos dos puestos no exista diferencia, o sea, tienen un mismo nivel de valuación;
- b) Cuando entre los dos puestos exista una diferencia apreciable mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un nivel de valuación más que el otro con el que se compara;
- c) Si al comparar dos puestos se observa una diferencia significativa entre la importancia de ambos para la empresa, el que se aprecia como el más importante es dos niveles de valuación al otro que se compara, y;
- d) Cuando entre los dos puestos exista una evidente u obvia diferencia entre la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que ambos puestos tienen 3 o más niveles de valuación de diferencia en importancia y en estas condiciones es mejor buscar puestos intermedios para que las comparaciones entre ellos arroje resultados más precisos.

Puesto más importante 

Puesto menos importante 

- 18 Director general
- 15 Gerentes de ventas y distribución
- Gerente de administración y finanzas
- 13 Gerente de relaciones públicas
- 12 Jefe de publicaciones
- 11 Jefe de personal
- 09 Supervisor de almacén
- Promotor editorial
- Asistente de relaciones públicas
- Asistente de sistemas
- Asistente del gerente general
- 08 Asistente editorial
- Encargado de librería
- Analista de contabilidad "A"
- 07 Auxiliar de contabilidad "B"

Secretaria del gerente
Cajera
06 Auxiliar de librería
Almacenista

05 Recepcionista
Auxiliar de mantenimiento
04 Conserje
02 Auxiliar de limpieza

La principal desventaja de este método es que usualmente no existen guías acordadas en cuanto a que elementos o aspectos de los puestos considera valioso la organización; de esta manera no existen patrones para el puesto y obviamente las suposiciones en que se basan quienes hacen la jerarquización no se pueden examinar.

Otro problema consiste en seleccionar administradores para participar en los comités de valuación de puestos. Una comprensión y aceptación amplia requieren considerablemente participación de los administradores cuyos subordinados se ven afectados por otro lado los comités son caros y algunas veces difíciles de manejar.

El proceso de valuación consiste en comparar globalmente los puestos y construir una jerarquía en la que se ordena del más al menos importante. El método de jerarquización utiliza un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad o valor del puesto para los fines de la empresa. Éste simplemente enlista el valor relativo de diversos puestos examinados. No se hace el intento de determinar los factores críticos del puesto, solamente se hace un juicio general del valor relativo del puesto.

Gradación

E. Lanham, Ph.D (1972) "Gradación" en **Valuación de Puestos Bases Objetivas Para Fijar Escalas De Salarios** C.E.C.S.A, México, pp. 75-90

Lanham aborda este método explicando primero en qué consiste, para después dar una descripción de cada uno de los grados en que se divide este método. Se explica también todo el aspecto de preparación que es necesario para ejecutar este método, así como los pasos que se deben seguir para su realización. Cabe mencionar que este método, a pesar de haber ganado gran popularidad en los primeros años de la valuación de puestos, hoy en día es el menos utilizado debido al arcaico sistema que propone y a que sus desventajas sobrepasan a sus ventajas.

GRADACIÓN DE PUESTOS

La graduación o clasificación de puestos consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la

graduación o clasificación. Este método garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Para determinar la graduación apropiada del puesto, compare la descripción del puesto con la descripción estandarizada que más se le aproxime.

GRADUACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN ESTANDARIZADA
I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad e iniciativa
II	El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo la supervisión cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. La responsabilidad es baja
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes, se efectúa bajo supervisión general, requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas muy limitadas
IV	El trabajo es moderadamente complejo, varía en medida considerable. Se efectúa bajo supervisión general, se requiere nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo y de normas de seguridad. Debe poseer iniciativa
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general,

	requiere capacitación especializada. El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad
--	--

El método de gradación es el primer método de calificación de puestos en ser desarrollado así como el más comúnmente usado en los primeros días de la valuación de puestos. Conforme los otros tres sistemas son desarrollados y adoptados por las organizaciones, la popularidad del método de gradación declina siendo hoy el menos utilizado de los cuatro. Esta situación se presenta porque las desventajas del plan sobrepasan sus ventajas.

La idea base de la gradación de los puestos es una idea muy antigua. A través de los años el hombre ha juzgado si el valor de una cosa es igual, mayor o menor que el de otras comparándolas entre sí. El método de gradación es simplemente la adaptación de esta idea general de comparar las cosas entre sí para determinar su valor relativo.

Al emplearse este método los puestos son comparados unos con otros con el objeto de determinar si en un puesto concurre el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que en otro de la serie o bien si son mayores o menores.

Al comparar los puestos puede determinarse su orden de importancia. Los puestos no son considerados en sus partes componentes, haciendo la comparación de cada una de las partes, por el contrario, la comparación se hace de los puestos como un todo, siguiendo ciertas guías específicas para establecer la comparación. Las diferencias entre los puestos deben ser señaladas y consideradas con objeto de establecer una gradación defendible.

Los puestos de un grupo variarán en el grado de:

- Educación y experiencia necesarias para su ejercicio adecuado
- Complejidad de las funciones ejecutadas
- Grado de habilidad ejercido
- Responsabilidades que se exigen

Al hacer la comparación, estos y otros factores pertinentes deben ser tomados en consideración conforme los puestos son colocados en la gradación de acuerdo con el orden de su importancia.

Organización para la ejecución del método de gradación Responsabilidad por la gradación, individual o de grupo

Algunas compañías prefieren que la gradación sea hecha por un solo individuo mientras que otras prefieren el trabajo de un grupo. Aun cuando una sola persona puede hacer la gradación de una serie de puestos más rápidamente que lo que puede hacerlo un grupo, se tienen ciertas ventajas cuando esta responsabilidad es asumida por más de una persona. Esta segunda alternativa, tiende a eliminar algunos de los vicios que pueden presentarse en la valuación cuando califica solamente una persona. Además permite una mayor participación de los empleados en la implantación del plan. A su vez, esta participación normalmente conduce a un entendimiento más amplio de la valuación de puestos, a una mayor confianza en el trabajo hecho y a una aceptación más completa de los resultados finales alcanzados. Por lo tanto es recomendable que sea un comité el asignado a esta función.

En algunas organizaciones, como primer paso en el proceso de calificación, se pide a cada calificador su calificación independiente. En seguida las calificaciones son resumidas reuniéndose los calificadores con objeto de resolver la situación de cada puesto dentro de la gradación que se forma.

Los expertos en técnicas de calificación, están generalmente de acuerdo en que el mejor método a seguir es el de permitir que cada calificador ejerza su juicio independiente antes de reunirse con los otros calificadores. Este plan permite al calificador hacer su decisión sin ser desviado o influenciado por la opinión de una personalidad más dominante. La calificación así lograda es normalmente mejor que la producida por el plan de calificación colectiva.

Calificación de los puestos por departamentos o para la compañía como un todo

Este problema concierne a la decisión de calificar los puestos de cada departamento de la compañía en primer término y luego integrar las gradaciones departamentales en una sola gradación o bien, ignorar las líneas departamentales, agrupar todos los puestos y calificarlos para la compañía como un todo. El factor principal que influye en esta decisión es el número de puestos por calificar.

En las compañías más pequeñas normalmente es posible agrupar inicialmente todos los puestos y calificarlos sin hacer divisiones departamentales. Cuando el

número de puestos es relativamente grande, la tarea de calificación normalmente se simplifica al calificar los puestos de cada departamento en primer término y en seguida haciendo una integración para la compañía como un todo.

Organización para la calificación

Aun cuando el criterio de selección de los calificadores es muy variable, es normalmente aceptado que se elija para realizar esta función a los empleados que están realizando funciones administrativas.

Cuando se elige el plan previamente descrito de trabajo en comité, se tiene una alternativa natural para la clasificación cuando no se hacen distinciones departamentales. Puesto que cada departamento se encuentra representado en el comité, se tiene disponible una combinación de información y conocimiento que debe producir resultados precisos. Cuando es necesario hacer calificaciones departamentales en primer término, puede ser necesario un refinamiento al plan antes mencionado. El comité puede calificar los puestos para un solo departamento a un tiempo e integrar las calificaciones departamentales para la compañía como un todo.

Una desventaja de este procedimiento sería que el tiempo de este grupo es valioso y limitado para las funciones de valuación de puestos, ya que sus miembros tienen también muchas otras responsabilidades para la compañía.

Existe otro buen plan que permite ahorrar tiempo al comité así como una participación de los empleados más amplia en el proceso de calificación.

Según este método se forman comités departamentales llamados subcomités, para realizar las calificaciones dentro de cada departamento, entregando éstas al comité general. Este grupo verifica las calificaciones departamentales y las integra en una gradación para toda la compañía, procedimiento que permite alcanzar una equidad tanto vertical como horizontal.

Normalmente es el director de valuación de puestos junto con los jefes de los departamentos respectivos quienes seleccionan los miembros del comité departamental. Cualquiera de ellos podría hacer por sí mismo la selección, pero la combinación de ambos es excelente; el director aporta su conocimiento sobre los requisitos y habilidades necesarias para realizar un buen juicio de calificación y el jefe de departamento contribuye con su conocimiento sobre la capacidad y habilidad de sus subordinados.

El comité se forma usualmente con personas que están en puestos tales como subjefes de departamento, encargados de las divisiones y supervisores de primera línea. Generalmente es aconsejable limitar el tamaño de los subcomités, es

considerable un mínimo de tres personas para reducir cualquier vicio o perjuicio que pudiera influir en la calificación de uno de los miembros. Pero esta cifra se ajustará dependiendo del tamaño de los departamentos.

Técnicas para la calificación de puestos

Las técnicas para la calificación de puestos pueden clasificarse en 3 grupos:

- Empleo de descripciones de puestos
- Empleo de tarjetas
- Empleo de comparación por pares

Empleo de descripciones de puestos: cuando se sigue este procedimiento, cada calificador recibe un juego de descripciones, una por cada puesto que debe calificar. Las descripciones son estudiadas y analizadas advirtiendo las diferencias que existen entre los puestos con respecto a las guías que han sido establecidas. El calificador a continuación determina cuál puesto de la serie presenta requisitos mínimos en cada uno de los distintos factores empleados en la comparación, colocando este puesto en el lugar más bajo de la gradación. En seguida determina el puesto que representa los requisitos inmediatos, inmediatamente superiores al anterior y lo coloca a continuación del puesto precedente. Cada puesto de la serie es analizado en la misma forma y colocado en su posición correcta en la gradación en relación con los otros puestos que se califican.

Una ligera variación del método, consiste en pedir a cada calificador que elija el puesto con los requisitos mínimos, colocando la descripción en el lugar inferior de la gradación, eligiendo en seguida el puesto que representa los requisitos máximos en los factores de comparación y colocándolo en la parte superior de la gradación. En algunos casos, dos o más puestos caen en el mismo lugar de la gradación.

En estos casos se les asigna la misma posición en la escala. Cuando se ha establecido la gradación, el calificador debe notar los títulos puestos en forma de lista y de inferior hacia superior.

Ejemplo de una gradación de puestos:

Tabla 5.1 Gradación de puestos

Gradación de puestos	
Orden	Título del puesto
1	Ayudante de oficina
2	Oficinista auxiliar

3	Auxiliar de contabilidad
4	Tenedor de libros
5	Subjefe de oficina
6	Jefe de oficina

Al llevar a cabo la comparación de los puestos, es normalmente útil realizar la primera calificación y guardar los resultados por un tiempo que se considere adecuado entre unas y dos semanas. Al terminar este periodo, el calificador repite su trabajo sin ver su calificación original, comparando en seguida las dos gradaciones y analizando sus diferencias. Es recomendable que se lleve a cabo una tercera calificación después de transcurridas una o dos semanas, haciendo la comparación de las tres calificaciones, estudiando las diferencias y determinando la posición final. Otro método para determinar la calificación definitiva es promediar las tres calificaciones colocando a cada puesto en la posición indicada en el promedio.

Empleo de tarjetas: los pasos básicos descritos en el proceso de calificación por medio de las descripciones de los puestos, se siguen también cuando se trabaja este procedimiento; los dos métodos difieren solamente en las formas utilizadas. En este plan se escribe el título de cada puesto en una tarjeta. Cada calificador recibe un juego de tarjetas, así como un juego de las descripciones completas del puesto. Se pide a los calificadores estudien las descripciones para conocer ampliamente las funciones y requisitos de cada puesto de la serie. La gradación se lleva a cabo ordenando las tarjetas en el orden de importancia de los puestos.

Método de comparación por pares: en los métodos anteriores, el calificador debe conservar en la memoria todos los puestos que se califican conforme realiza el proceso de calificación con objeto de colocarlos en su relación correcta. Según este procedimiento, cada puesto es comparado con todos los puestos que se califican.

Integración de las calificaciones

Se ha mencionado anteriormente que el número de puestos por calificarse puede ser tan pequeño que permita su valuación sin necesidad de dividirlos por departamentos. Cuando esto es posible, la integración se realiza al terminar la calificación para la compañía en su totalidad. Sin embargo, en muchas organizaciones debe realizarse la calificaciones departamental en primer término con objeto de reducir el número de puestos a una cifra considerable, integrando en una sola gradación las calificaciones departamentales.

Responsabilidad para la integración

En el plan de organización el director del programa y su comité consultivo o el comité general debido a sus funciones de supervisión general en el programa de valuación de puestos, asimismo un grupo realiza la valuación y otro independiente lleva a cabo la integración, si no se llegara a contar con un comité permanente de este tipo es de recomendarse que aún con carácter temporal se forme un grupo para llevar a cabo esta función.

Cuando no se cuenta con un comité permanente de ese tipo es de recomendarse que aún con carácter de temporal se forme un grupo con representación igual o similar para llevar a cabo esta función.

Sin embargo, algunas organizaciones prefieren que sean las mismas personas que calificaron quienes integren las calificaciones; cuando el número original de calificadores es grande, es necesario normalmente seleccionar representantes de este grupo para reducirlos a una cifra razonable.

Otras organizaciones asignan la tarea de integración a un solo individuo, quien puede ser el director del programa, el gerente general de la compañía o algún alto funcionario.

Procedimiento para la integración

El objetivo básico de la integración de las calificaciones departamentales es doble:

- 1.- Presentar solamente una lista con el orden de importancia de los puestos de toda la compañía
- 2.- Establecer una buena base de equidad tanto vertical como horizontal entre los distintos departamentos

Debe desarrollarse algún método o procedimiento para llevar a cabo la integración. Un buen acercamiento es preparar una hoja de trabajo en la cual se coloquen los puestos de cada departamento uno junto al otro y de acuerdo con su posición en la gradación.

A continuación se ilustra una forma de ese tipo:

POSICIÓN	DEPARTAMENTOS		
	CONTABILIDAD	COMPRAS	PRODUCCIÓN
1	Oficinista Aprendiz Facturista	Oficinista de correos Despachador	Oficinista de planeación Oficinista

			Mercador
2	Perforista Oficinista de caja Operador auxiliar	Archivista Almacenista	Archivista Auxiliar de control Dibujante auxiliar
3	Operador de la verificadora Oficinista de pagos	Oficinista de encuadernación Oficinista de requisiciones	Oficinista de control Oficinista de ordenes
4	Operador de la perforadora Auxiliar de la contabilidad Operador de la máquina de contabilidad	Oficinista de recepción Oficinista de correspondencia	Revisor de hojas de trabajo Mecanógrafo

Tabla 5.5 Hoja de trabajo para la comparación de las gradaciones departamentales

Para obtener mayor precisión este procedimiento se repite dos o tres veces con intervalos de una a dos semanas. Una vez terminado el análisis final, los puestos quedan listos para ser colocados en una sola gradación para toda la compañía.

Cuando sea calificado un número de puestos excesivamente grande, puede ser necesario un procedimiento preliminar, que consiste en comparar los puestos de acuerdo con una calificación funcional antes de colocarlos en una gradación final de la compañía.

POSICIÓN	DEPARTAMENTOS		
	CONTABILIDAD	COMPRAS	PRODUCCIÓN
1			
2			
3			
4			

Tabla 5.6 Hoja de trabajo funcional para la comparación de las gradaciones

Clasificación funcional: *Mecanografía*

Comparación por factores

Reyes Ponce Agustín (2005) "Método de Comparación de Factores". **Administración del personal. Sueldos y salarios.** Editorial LIMUSA. México. P91-101.

Reyes Ponce nos ofrece algo de historia con respecto a este método, y nos explica claramente los pasos del método de comparación de factores, ejemplificando de manera sencilla cuando así es requerido.

Este método que constituye en realidad un afinamiento de la valuación de alineamiento fue ideado por Eugene J. Benge en el año de 1926, siendo su propio inventor a quien debe, en su mayor parte la difusión que ha alcanzado.

1. **Integración del Comité.** Debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos tipos que serán los inicialmente valuados a efecto de evitar discrepancias de criterio y falta de uniformidad en los acuerdos del comité, se aconseja ordinariamente que antes de seguir adelante, cada uno de sus miembros exprese con la mayor precisión posible como entiende cada uno de estos puestos escogidos en base a su "descripción". En caso de que exista divergencia de opiniones debe procurarse llegar a un acuerdo, observando directamente el puesto en cuestión.
2. **Selección de Factores.** Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
3. **Distribución del Salario entre Factores.** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
4. **Promediación de los salarios por factor.** Cada miembro del comité forma una serie por medio de tarjetas y el jefe del comité registra las series de

cada uno de los miembros y saca los promedios de las cinco series formadas por el comité y en la columna de serie final anota el orden que resulta, de acuerdo con los valores promediables.

- Formación de series en función de cada factor.** Se lleva a cabo ahora una evaluación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados; quiere decir con esto que, en función tan solo de habilidad que requiere cada puesto, y sin tener en cuenta ningún otro elemento, cada miembro del comité forma una serie, por medio de tarjetas, del modo que se explicó en la evaluación por alineamiento.

“Ejemplo de registro de las series formadas sobre el factor habilidad”

Registro de series formadas sobre el factor “Habilidad”

Título del puesto	1º Rep. de la empresa	2º Rep. de la empresa	1º Rep. del sindicato	2º Rep. Del sindicato	Analista	Prom.	Serie Final
Recepcionista	5	4	5	5	5	4.8	5
Aseador	3	2	4	3	3	3.00	3

Figura 3

- Registro general de las series formadas por factor.** Se determina el salario que corresponde a cada uno de los puestos-tipo. se pide a cada uno de los miembros del comité que distribuyen o repartan ese salario entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen que parte de ese mismo salario corresponde al trabajador en virtud de los factores establecidos.
- Comparación del orden de puestos con la escala de salarios.** Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidas ósea, el que resulte de la formación de series por factor, descrita en los incisos 5 y 6, en que se obtuvo como resultado de los procedimientos descritos en los incisos 3 al 5. Tiene por objeto, determinar en qué casos coinciden ambas series, y en cuales otros difieren
- Determinación de las series finales por factor.** Ajustados los salarios por factor, en caso de discrepancia, y eliminados aquellos puestos tipo en que los desajustes sean muy numerosos, o en los que no pueda llegarse a un acuerdo.

9. **Valuación de los demás puestos.** Las cinco series obtenidas se consignan en una forma y sirven como escala para realizar el conveniente ordenamiento y ajuste de los salarios de los demás puestos de la empresa.

Ejemplo: si suponemos que por requerimientos mentales se considera al puesto de operador de prensa entre el operador de grúa y el de taladro. Su salario semanal fluctúa entre \$30 y \$ 27. Entonces el salario del operador de prensa será \$28.

Chiavenato, Idalberto. (2000) “Método de Comparación de Factores (Factor Comparison)”. **Administración de Recursos Humanos 5ª Edición.** Editorial Mc Graw Hill, Colombia. P424-427.

Para finalizar este método, Chiavenato ejemplifica de manera gráfica el procedimiento que debe seguirse, pero sin una explicación a fondo de dichos pasos.

PROCEDIMIENTO

Paso 1:

Figura 10.16 Matriz de jerarquización de factores

	Habilidades	Responsabilidad	Esfuerzo físico	Condición de trabajo
1		Aseador		Recepcionista
2				
3	Aseador			
4		Recepcionista	Recepcionista	Aseador
5	Recepcionista		Aseador	

Paso 2:

Figura 10.14 Evaluación de los factores en los dos cargos de referencia

Factores de evaluación	Recepcionista(\$)	Aseador (\$)
Requisitos intelectuales	60.00	10.00
Habilidades exigidas	100.00	30.00
Requisitos físicos	40.00	50.00
Responsabilidad	80.00	20.00
Condiciones de trabajo	20.00	40.00
	\$300.00	\$150.00

Paso 3:

Figura 10.15 Matriz de jerarquización de factores

Orden de Jerarquización	Requisitos intelectuales	Habilidades exigidas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Aseador			Aseador	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Aseador			
4			Recepcionista	Recepcionista	Aseador
5		Recepcionista	Aseador		

Paso 4:

Figura 10.17 Escala comparativa de cargos

Valor en \$	Requisitos intelectuales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
10.00	Aseador				
20.00				Aseador	Recepcionista
30.00		Aseador			
40.00			Recepcionista		Aseador

50.00			Aseador		
60.00	Recepcionista				
70.00					
80.00				Recepcionista	
90.00					
100.00		Recepcionista			
110.00					
120.00					
130.00					
140.00					

Sistema de valuación por puntos

Reyes Ponce, Agustín, (2004) "Método de valuación por puntos" en **Administración de personal, sueldos y salarios**. LIMUSA, México, pp. 58,59

Los autores que a continuación se presentan, hacen una explicación minuciosa de este método, ejemplificando de manera clara casa paso, ayudándose en algunos casos de gráficas y/o figuras que permiten una mejor comprensión del procedimiento.

A continuación se explican detalladamente cada uno de los pasos del procedimiento:

- 1) Integración del comité de valuación.
 - Una persona auxiliada por un comité
 - Un comité general

- 2) Determinación de los puestos "tipo".
 - Un puesto tipo o típico son aquellos puestos en los que el factor se presenta típicamente.
 - La escala se ajusta a los puestos que se deben medir pero no permitirá medir más de un tipo básico, aunque permitirá medir dentro del mismo tipo desde puestos subordinados hasta puestos de supervisión.
 - Deben seleccionarse puestos "clave" o de referencia que representen cada uno de los niveles principales de las funciones, responsabilidades y habilidades para cada uno de los tipos básicos.

3) Fijación y definición de los factores.

Se deben tomar en cuenta ciertos requisitos como son:

Objetividad: Los factores que se usen se deben referir a los requisitos que el puesto exige prescindiendo de la persona o personas que se hallen en él.

Discriminación: Lo que el factor define debe darse en todos los puestos en distintos grados, para poder diferenciar su valor en relación con dicho factor.

Totalidad: Se enfoca en la decisión de la empresa si se deben realizar una o varias escalas distintas para los diferentes tipos básicos.

Necesidad: Implica que el número de factores que deben usarse, no deben ser, ni más, ni menos del indispensable, es decir, debe buscarse un número adecuado de factores para cada tipo de escala.

Reyes Ponce, Agustín, (2004) “Método de valuación por puntos” en **Administración de personal, sueldos y salarios**. LIMUSA, México, p. 60

Son cuatro los factores genéricos: Capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; por lo tanto es obvio que los factores mínimos son cuatro.

Un número reducido de factores no permite una discriminación, ni una valuación adecuada; por el contrario un número excesivo de factores aumenta la complejidad, pero esto no implica que mejore la precisión.

Diferenciación: Aun cuando la diferenciación no puede conocerse hasta que cada factor haya sido definido, es evidente que algunos factores se estarían repitiendo bajo distintas palabras. Ejemplo: “Riesgos Profesionales” y “Accidentes en el trabajo”.

Se debe definir claramente cada uno de los factores, sub-factores y grados para una comparación uniforme, consistente y justa entre los requerimientos de cada trabajador y los salarios pagados. Reglas para seleccionar los factores:

- Conviene partir de los cuatro factores genéricos, buscando factores específicos requeridos en los puestos, Pasando de lo general a lo particular.
- Puede tenerse una enumeración para escoger los factores adecuados, con base en las descripciones de puestos.
- Es útil tener a la vista los factores utilizados en organizaciones similares y observar si abarcan los puestos clave de cada área de la empresa.

Ejemplos de factores de puestos

- Habilidad
- Esfuerzo
- Iniciativa
- Complejidad
- Juicio
- Capacidad analítica
- Capacidad creadora
- Destreza manual
- Experiencia
- Condiciones de trabajo
- Requisitos mentales
- Capacidad para aprender
- Conocimiento de las mercancías
- Planeación de procedimientos
- Responsabilidad sobre el trabajo de otros
- Responsabilidad sobre el establecimiento de políticas
- Precisión
- Relaciones públicas
- Educación
- Adaptabilidad
- Versatilidad

Lanhan, E., (1998) “El sistema de puntuación” en **Valuación de puestos**. CECSA, México, p. 107

Elección y definición de los sub-factores

Algunas compañías eliminan los términos originales de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo una vez que han seleccionado los sub-factores de cada uno, empleando solamente los términos de los subfactores.

Otras compañías conservan los cuatro grupos, mostrando los subfactores en cada uno. Después de la revisión y elección final de los factores y subfactores que se utilizarán, se procede a definirlos detalladamente para posteriormente incluirlos en el manual de valuación.

Ponderación de los factores

Organización X	
Porcentaje	Factores
45	Responsabilidad 1. Equipo o proceso 2. Material o producto 3. Seguridad de los demás 4. En trabajo de otros
40	Habilidad 5. Instrucción 6. Experiencia 7. Iniciativa e ingeniosidad
10	Esfuerzo 8. Físico 9. Mental y Visual
5	Condiciones de trabajo 10. Ambiente de trabajo
100	Totales

Arias Galicia, Fernando (1989), “Método de valuación por puntos” en **Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño**. Trillas, México, p. 560

Establecimiento de los grados de cada sub-factor

Deben analizarse los puestos en términos de cada factor, para determinar la cantidad mínima requerida en los distintos factores.

Definición de dichos grados

Definición	Grados
Competencias básicas, adquiridas en la escuela primaria: Escribir, leer, seguir instrucciones sencillas, efectuar las cuatro operaciones fundamentales. Manejar quebrados, proporciones y porcentajes	I
Competencias adquiridas durante el nivel secundario de escolaridad: interpretación de gráficas y tablas, comprensión y resolución de fórmulas y ecuaciones de primer grado; redacción de informes sencillos	II
Competencias adquiridas durante el nivel de bachillerato: preparación de graficas estadísticas relativas a la calidad, con las tolerancias respectivas; manejo de medidas de tendencia central y desviación estándar. Redacción de informes respecto a la situación del turno de trabajo. Análisis de problemas técnicos o especializados. Preparación de propuestas para lograr la mejoría constante	III
Competencias adquiridas normalmente durante los estudios de licenciatura: comprensión y seguimiento de instrucciones complejas; análisis de problemas con el enfoque de teorías especializadas y propuestas de solución que implican el manejo de diversos tipos de recursos	IV
Competencias adquiridas con los estudios de posgrado: análisis de problemas donde intervienen factores múltiples y con posibles consecuencias de consideración a fin de establecer planes estratégicos o políticas generales	V

Asignación de “puntos” a cada grado de cada subfactor.

Organización X						
Puntos correspondientes						
Porcentaje	Factores	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V

40	Habilidad					
	1.Instrucción	14	28	42	56	70
	2.Experiencia	15	30	45	60	75
	3.Iniciativa e ingeniosidad	11	22	33	44	55
10	Esfuerzo					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Iniciativa e ingeniosidad mental y Visual	5	10	15	20	25
45	Responsabilidad					
	6. Equipo o proceso	10	20	30	40	50
	7. Material o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de los demás	10	20	30	40	50
	9. En trabajo de otros	3	26	39	52	65
5	Condiciones de trabajo					
	10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20	25
100	Totales	100	200	300	400	500

Producción de “Manual de valuación”.

Organización X “Manual de valuación”

Factor:

Habilidad: Competencias necesarias para desempeñar con éxito el trabajo.

Subfactor:

Instrucción. Se refiere a la serie de competencias relativas al conocimiento adquirido generalmente en los diversos niveles de estudios formales.

Grados	Puntos
I. Competencias básicas, adquiridas en la escuela primaria: Escribir, leer, seguir instrucciones sencillas, efectuar las cuatro operaciones fundamentales. Manejar quebrados, proporciones y porcentajes.	14
II. Competencias adquiridas durante el nivel secundario de escolaridad: interpretación de gráficas y tablas, comprensión y resolución de fórmulas y ecuaciones de primer grado; redacción de informes sencillos.	28
III. Competencias adquiridas durante el nivel de bachillerato: preparación de gráficas estadísticas relativas a la calidad, con las tolerancias respectivas; manejo de medidas de tendencia central y desviación estándar. Redacción de informes respecto a la situación del turno de trabajo. Análisis de problemas técnicos o especializados. Preparación de propuestas para lograr la mejoría constante.	42
IV. Competencias adquiridas normalmente durante los estudios de licenciatura: comprensión y seguimiento de instrucciones complejas; análisis de problemas con el enfoque de teorías especializadas y propuestas de solución que implican el manejo de diversos tipos de recursos.	56
V. Competencias adquiridas con los estudios de posgrado: análisis de problemas donde intervienen factores múltiples y con posibles consecuencias de consideración a fin de establecer planes estratégicos o políticas generales.	70

Interpretación de los análisis de puestos

Para realizar la evaluación de un puesto en la empresa se procede a examinar y tomar como base el análisis de puestos, del puesto a evaluar, para poder establecer los grados y puntuaciones requeridos para evaluación.

- Concentración de los datos de la especificación de cada puesto
- Clasificación de los mismos
- Fijación del valor en “puntos” correspondiente a cada puesto

ORGANIZACIÓN X

Hoja de valuación

Puesto: Contador de Costos

Clave: FIN/3j

Gerencia: Finanzas

Departamento: Costos

Fecha de Valuación: 5 de Julio de....

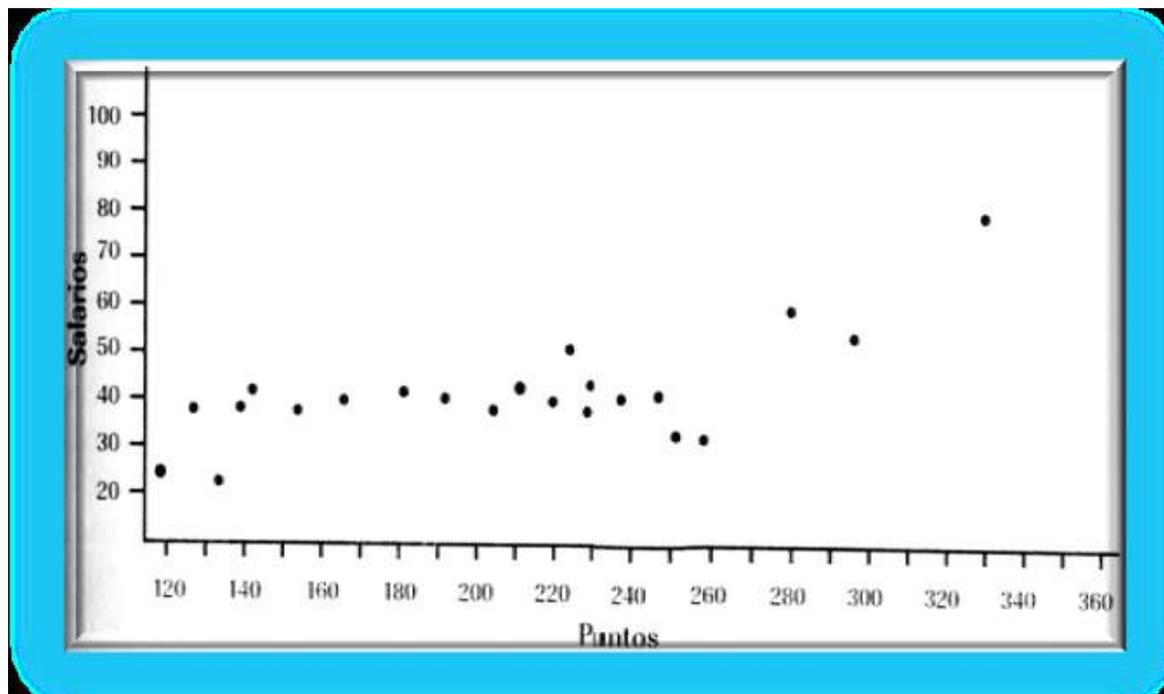
Descripción Genérica del Puesto: Diseña sistemas para informar respecto a los costos unitarios de los productos y servicios proporcionados por la organización y verifica la correcta aplicación por parte de sus auxiliares. Prepara informes para la gerencia.

Factor	Descripción del Factor	Grado	Puntos
Instrucción	Licenciado en contaduría, con estudios de posgrado en Costos.	V	70
Experiencia	Requiere capacitación mayor de cinco años	IV	60
Iniciativa e Ingeniosidad	Se requiere amplitud de criterio y de recursos, para tramitar negocios muy variados, con normas muy generales.	V	55
Esfuerzo Físico	Trabajo de oficina con desgaste físico mínimo	I	10
Esfuerzo mental y/o visual	Es necesaria una atención intensa en todo tiempo, por la gravedad de los problemas que puede causar cualquier error.	V	25
Responsabilidad en equipos o procesos	Un mal diseño de un sistema puede conducir a errores en la toma de decisiones cuyas consecuencias pueden ser mayúsculas.	V	50
Responsabilidad por material	Es responsable por el equipo de cómputo bajo su cuidado y los artículos de oficina.	II	14
Responsabilidad por la seguridad de los demás	Reducida, pues se trata de trabajo de oficina donde los riesgos de trabajo son menores.	I	10
Responsabilidad por trabajos de otros	Tiene un equipo de 5 colaboradores y es responsable de la exactitud de los informes preparados por ellos.	III	39
Condiciones de trabajo	Ausente de ruidos y situaciones extremas. 100% de su tiempo lo pasa en las oficinas.	I	5
Total de puntos:		338	
Salario mínimo	Salario máximo		

Comparación directa de los salarios y los volúmenes de “puntos”

<i>Título del Puesto</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Salario mínimo</i>
Operario de fabricación	128	\$39
Operario de ensamble	132	\$24
Chofer	140	\$40
...
Contador de costos	338	\$83
Total	4322	\$927

Gráfica de dispersión de salarios y puntos



- Posteriormente se procede a establecer la tendencia de crecimiento mediante cálculos muy sencillos:

a) Se localiza el punto medio de la línea (X_2 , Y_2)

$$X_2 = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de puestos}} = \frac{4322}{20} = 216.1$$

$$Y_2 = \frac{\text{Suma de salarios actuales}}{\text{Número de puestos tipo}} = \frac{927}{20} = \$ 46.35$$

b) Para calcular el punto inicial (X_1 , Y_1) es preciso contar con la cifra de unidades monetarias asignadas a cada punto:

$$P = \frac{\text{Salarios diarios pagados}}{\text{Total de puntos}} = \frac{927}{4322} = 0.214$$

X_1 se toma como el número menor de puntos otorgados a un puesto, en este caso, de acuerdo con la tabla de Comparación directa de los salarios y los volúmenes de “puntos” es de 128.

Y_1 se calcula de la siguiente manera:

$$Y_1 = Y_2 - P (X_2 - X_1) = 46.35 - 0.214 (216 - 128) = 27.52$$

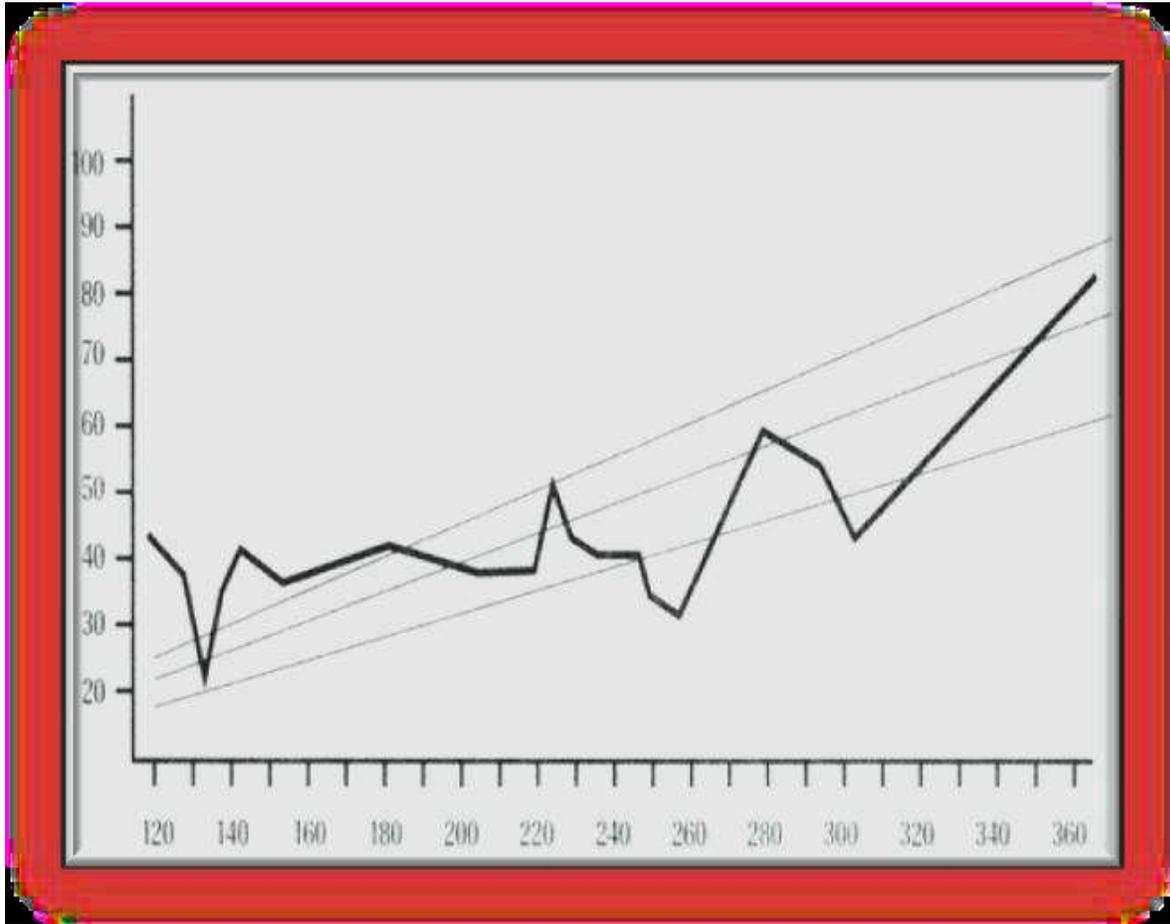
Se tienen así dos pares ordenados (eliminando los decimales y aproximando al entero más próximo):

$$(X_2, Y_2) = (216, \$46)$$

$$(X_1, Y_1) = (128, \$28)$$

16) Determinación de la tendencia (rectilínea o curvilínea) de crecimiento en la gráfica anterior.

Trazo de la recta (o curva) ideal



Márgenes de amplitud

Para encontrar el salario máximo de cada categoría, se multiplica el valor del punto (0.214) por la puntuación máxima de cada categoría; la mínima se encuentra añadiendo un centésimo al salario máximo de la categoría anterior.

Cifras mínimas y máximas de los salarios y puntos en la organización X			
Concepto	Máximos	Mínimos	Diferencial
Salarios	\$83	\$24	\$59
Puntos	338	128	210

Determinación de las escalas de valuación

Rangos de puntos y salarios en la organización X		
Categorías	Rango de Puntos	Rango de Salarios
A	125 – 149	\$ 26.75 a \$ 31.99
B	150 – 174	\$ 32.00 a \$ 37.24
C	175 – 199	\$ 37.25 a \$ 42.59
D	200 – 224	\$ 42.60 a \$ 47.99

E	225 – 249	\$ 48.00 a \$ 53.24
F	250 – 274	\$ 53.25 a \$ 58.49
G	275 – 299	\$ 58.50 a \$ 63.99
H	300 – 324	\$ 64.00 a \$ 69.24

Valuación de Puestos ejecutivos (método de Perfiles HAY)

Fuente: www.haygroup.com y www.haygroup.com.mx, consultado el 5 de septiembre de 2008, 6:00 p.m.

En este punto, sólo se menciona en qué consiste el método de valuación para ejecutivos “HAY”, comentando incluso los objetivos que persigue, así como otros aspectos relevantes para el desarrollo de su metodología. Cabe mencionar que este método sólo se aplica para puestos gerenciales.

Sistema “Hay”

La metodología de valuación de puestos por puntos (llamada de Perfiles y Escalas) desarrollada por Edward N. Hay es hoy en día la más utilizada por las empresas y los gobiernos alrededor del mundo.

Difícilmente otra metodología puede igualar la consistencia y confiabilidad que asegura su empleo.

Objetivos:

- Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
- Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

El esquema genera un paquete total de sueldos y salarios.

El uso general del esquema permite comparaciones directas con otras organizaciones para establecer un tipo de mercado de puestos en particular

El Sistema Hay mide los pesos específicos de los cargos y no de las personas

Es un sistema orientado a estructuras de puestos administrativos.

Los puntos vienen generados por una Función Matricial de 3 Dimensiones, cada una de las cuales tiene Variables.

SABER-¿Cómo? Know-How

El nivel de conocimientos, habilidades y experiencia (obtenida a través de experiencia de trabajo, la educación y la formación), que son necesarios para desempeñar su trabajo con éxito.

Know-How (saber cómo y por qué)

- La profundidad del área de distribución y de saber cómo
- Planificación y organización
- La comunicación y habilidad para las relaciones humanas

Responsabilidad

El impacto que tiene el trabajo en la organización (es decir, el resultado final)

- Libertad de actuar
- Naturaleza del Impacto
- Zona de impacto (magnitud)

Solución de problemas

La complejidad de pensamiento necesario, y la asistencia en la solución de ellos (la aplicación de su saber)

- Pensar en el entorno
- Pensar en cambios

Cuenta con sistemas de control para determinar lo adecuado a la valuación de puestos.

Por inferencia se puede decir que si alguien ejecutó un cargo por unos 3 años, el candidato tiene experiencia exitosa a ese nivel de puntaje.

Los puntos “Hay” son discretos. Es un espacio lineal que va más o menos los 80 puntos hasta los 3.000 puntos

Ahora bien, como cada compañía tiene su propia escala, entonces hay una proliferación de clases de puntos y se necesitan correlacionar contra la escala universal de HAY.

En Venezuela el puntaje a partir de los 900 Puntos se llama Alta Gerencia.

Esos 900 puntos equivalen a unos 800 USA HAY Points en la Escala Internacional y se corresponden con el rango de Director.

Desarrollo de un Sistema de Valuación de Puestos

EVALUACIÓN 360°

Valuación del desempeño

Este proceso garantiza que las actividades del personal sean orientadas hacia el logro de los objetivos, la evaluación del desempeño ofrece información para orientar las actividades y es materia prima importante para elaborar los programas de capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño motiva y orienta al personal, pero sobre todo es un mecanismo para realizar las actividades de acuerdo al perfil del puesto.

CONCEPTO

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Es una técnica muy versátil que conforme las empresas pueden ser aplicadas a muchos otros aspectos dentro de la organización; permite de forma sistematizada obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización.

OBJETIVOS

- 1.- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- 2.- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- 3.- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Como opera

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad.

A quien evaluar

¿Qué pasa con los directivos?, ¿Qué pasa al interior de la Empresa? Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización. Los ejecutivos hacen bien en evaluar a los directivos ya que así obtienen mayor impacto y ganan credibilidad.

Como se elabora

A) Preparación

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.
- El anonimato de quien dará la retroalimentación garantiza confianza y la credibilidad del proceso.

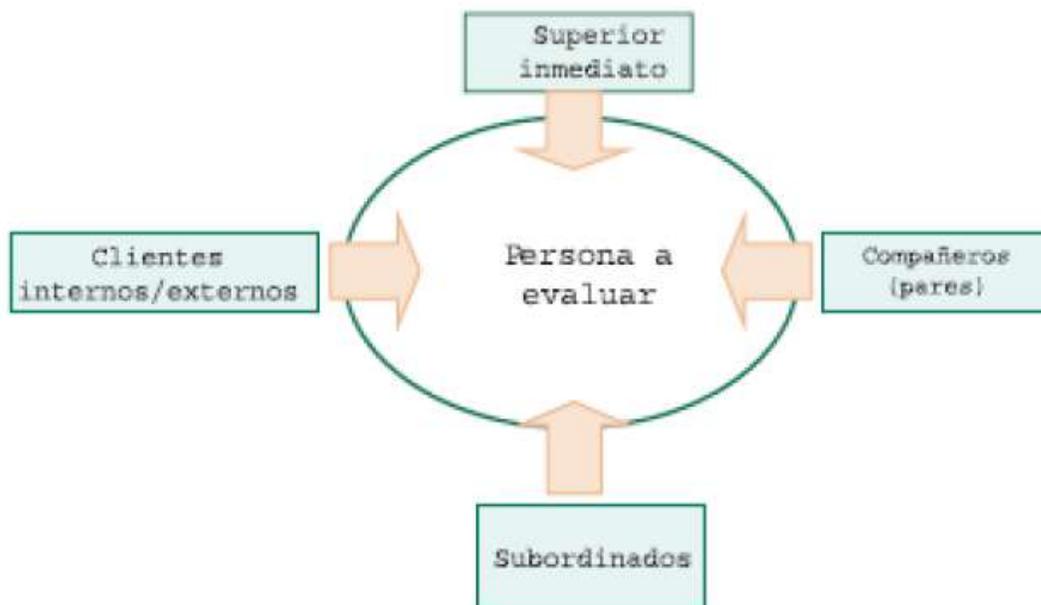
B) Elaboración del Formato

- Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por cada factor crítico de éxito se realizarán de 4 a 5 descripciones específicas.

C) Conduciendo las Evaluaciones

- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

D) Evaluación 360 grados (Gráficas).



FORMATO DE CUESTIONARIO

1.-SUPERVISOR	ESCALA				
	0 NUNCA	25 A VECES	50 REGULAR	75 CON FRECUENCIA	100 SIEMPRE
SU COMPORTAMIENTO CON EL CLIENTE ES ADECUADO			1		
APRENDE DE SUS ERRORES				1	
SE LE REPORTA POR DESCUIDOS		1			
HAY COMUNICACIÓN EFECTIVA CON LA CAJERA				1	
ES PROACTIVA				1	
	0	1	1	3	0
	0	25	50	225	0
total supervisor					300

CUADRO DE RESUMEN

CUADRO RESUMEN	MÁXIMO	ASIGNADO	DIFERENCIAS	
			ABSOLUTAS	RELATIVAS
1.- SUPERVISOR	500	300	200	40,00 %
2.- CLIENTE	500	200	300	60,00 %
3.- AUDITOR	500	200	300	60,00 %
4.- SERVICIO AL CLIENTE	500	225	275	55,00 %
5.- CAJERO B	500	400	100	20,00 %
6.- ADMINISTRATIVO RH	500	300	200	40,00 %
SUMA	3.000	1.625	1.375	45,83%
	100,00%	54,17%	45,83%	



Ventajas

- Mejorar la comunicación en el personal de la empresa
- Permitir a los integrantes de la organización detectar y analizar las causas de las deficiencias
- La satisfacción en el trabajo
- Incrementos en la productividad

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatorio y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD I

1. ¿Qué se entiende por el término "compensación"?
2. ¿Crees que los objetivos de las compensaciones se cumplen en la realidad?
Fundamenta tu respuesta
3. ¿Cómo crees que una adecuada valuación de puestos contribuye a incrementar la productividad de los empleados?
4. ¿Por qué es importante que las empresas en la actualidad realicen análisis de puesto adecuados?
5. ¿Cuál de los métodos de valuación de puestos consideras que es el más eficaz?
¿Por qué?

LECTURA COMENTADA 1

Extraído de:

<http://www.eldiariomontanes.es/20081204/local/centro-bahia/considera-valoracion-puestos-trabajo-200812041719.html>. Consultado el 20 de enero de 2009

El PRC considera la valoración de puestos de trabajo "injusta, ilegal y clientelista"

Recuerda que el Ayuntamiento cuenta con numerosas sentencias que "han echado por tierra" informes favorables en materia de personal.

El PRC de Camargo, España, se ha reafirmado hoy en que la valoración de puestos de trabajo presentada por el equipo de gobierno y aprobada por mayoría por el Pleno de la Corporación es "injusta, ilegal y clientelista" y recordó que este Ayuntamiento cuenta con numerosas sentencias que "han echado por tierra" informes técnicos favorables en materia de personal.

La portavoz regionalista en el Ayuntamiento de Camargo, Rosa Valdés, rechazó en un comunicado las descalificaciones vertidas contra ella por el concejal de Personal, Jesús Torre, después de denunciar la "cacicada" que el equipo de gobierno ha hecho a su juicio con la valoración de puestos de trabajo. Valdés consideró que Torre "utiliza el insulto y la descalificación personal para suplir su falta de argumentos y, sobre todo, "para verter tinta de calamar y desviar la atención ciudadana sobre la gestión del equipo de gobierno en esta valoración injusta, ilegal y clientelista".

Consideró que el concejal de Personal y el alcalde, Ángel Duque, debieran explicar a los camargueses "en qué artículo legal aparece que para dejar de ser ordenanza y convertirse en responsable de un servicio municipal al mismo nivel profesional que un ingeniero, hay que militar en el partido del equipo de gobierno". A su juicio, "lo que es miserable y mezquino, además de ilegal, es utilizar la relación de puestos de trabajo y la valoración para beneficiar económica y profesionalmente a trabajadores afines a la ideología de Acap, que ni tienen la titulación académica ni el nivel profesional exigido por la norma para ejercer puestos de trabajo que, como los trajes, se han cortado a medida de sus clientes". Valdés destacó que el PRC no cuestiona el labor realizada por la empresa encargada de hacer la valoración de los puestos de trabajo, "pero sí los cambios sustanciales que Torre y Duque han introducido en ella, con el único fin de favorecer a un grupo de trabajadores en detrimento del resto, tal y como también denunciaron el PP y el PSOE durante el debate plenario y dos sindicatos", agregó.

La portavoz regionalista consideró "sumamente sospechoso" que el Jefe de Recursos Humanos municipal no haya informado de este documento como ha sido costumbre habitual cuando se tramitan expedientes en materia de personal, y que los jefes de Servicio de los diferentes departamentos municipales no hayan podido pronunciarse en el último trámite de la valoración, tal y como establece la ley y la propia empresa adjudicataria en su manual.

"La gran mayoría de los trabajadores del Ayuntamiento no han tenido información al respecto y aquellos que se están acercando a consultar el documento en el actual trámite de información pública han podido comprobar cómo el documento expuesto está incompleto y no recoge toda la documentación del expediente", afirmó Valdés.

En este sentido, la edil del PRC se preguntó qué está intentando ocultar el equipo de gobierno a los trabajadores y a la opinión pública de Camargo con esta actitud "oscurantista y cicatera".

ESTRUCTURA DE LAS COMPENSACIONES

2) Estructura de Compensaciones

Estudios comparativos de sueldos y salarios

B. Werther Jr. William; Davis Keith (2001) "Estudios comparativos de sueldos y salarios" en **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Mc Graw-Hill, México, p. 344, 345

A continuación, Davis y Werther nos ofrecen algunas fuentes que pueden ser útiles para obtener información que permita a la organización establecer niveles de compensación justos y competitivos con el mercado externo. Es preciso aclarar que sólo se enuncian las mejores fuentes, de acuerdo al criterio del autor.

Fuentes de datos sobre compensación

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades de mercado. Estos estudios los realizan tanto entidades oficiales como privadas.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad (por ejemplo, para determinar el pulso económico de una región), pero en muchas ocasiones pueden adolecer de dos limitantes:

- Ser tan generales que cuenten con escasa preparación y especificidad.
- Producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo de gran número de organizaciones.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. De manera similar a como estudian las condiciones del mercado para ciertos productos, muchas organizaciones de mercadotecnia pueden proporcionar información de las condiciones y tendencias del mercado de trabajo. En general, estos servicios los contratan únicamente organizaciones de grandes dimensiones en virtud de los altos costos que ocasionan.

Un tercer sector que puede aportar información, en muchas ocasiones de excelente calidad, son las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa: las cámaras de comercio especializadas en determinadas actividades, las asociaciones de industriales y comerciantes, las entidades de organización de profesionales, etcétera, que convienen en intercambiar información acerca de los salarios en diferentes niveles.

Procedimientos para realizar las encuestas

Una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios, para suplir las deficiencias de información. A causa del excesivo

costo que podría tener el estudio de todo mercado, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave. Es considerable que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferente entre sí.

Cuando se establecen bien los parámetros de los puestos que se desea comparar, puede seleccionarse un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar información deseada a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Como resultado del proceso de evaluación de puestos, todos los puestos se jerarquizan con base en su valor relativo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios permiten conocer la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, lo que conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Reyes Ponce, Agustín, (2004) "Concepto de sueldos y salarios" en **Administración de personal, sueldos y salarios**. LIMUSA, México, p. 15

Reyes Ponce, explica de manera breve la diferencia entre sueldo y salario, de acuerdo a su origen etimológico; sin embargo, ofrece una definición en la que se encuentran englobados ambos conceptos.

Su etimología

El término *salario*, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo, proviene de "sólidus": moneda de oro de peso cabal.

Su diferencia

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

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

Su definición

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

Más concisamente: "la remuneración por una actividad productiva".

Determinación de niveles de pago

B. Werther Jr., William; Davis, Keith (2001) "Determinación de niveles de pago" en **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Mc Graw-Hill, México, pp. 345, 346

Werther y Davis, mencionan en qué consiste el proceso para establecer niveles de pago adecuados, así como la forma para determinar un nivel correcto de pago, ayudándose de una gráfica que muestra la tendencia salarial de la organización.

Este proceso incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que pueda administrarse de modo eficaz.

Niveles de pago

El nivel de pago adecuado refleja el valor relativo y el valor absoluto de cualquier puesto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Con efecto de efectuar esta comparación puede resultar muy útil una gráfica como la de la figura, en la que el eje vertical corresponde a las tasas de pago, si se emplea el sistema de puntos para determinar la jerarquía de los puestos, el eje horizontal corresponde a los puntos.

La gráfica se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. De esta manera, el punto de intersección permite establecer en forma gráfica el valor en puntos y el nivel de pago de un puesto típico específico para cada puesto tipo. El puesto A de la figura, por ejemplo, vale 500 puntos y en consecuencia recibe un salario mensual de \$1300. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible con toda la información que se posea como remuneración de puestos tipo, se traza una línea de la tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se efectúa en dos pasos. En el primero, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. Enseguida se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical es la tasa salarial adecuada para el puesto.

El puesto B, por ejemplo, vale 700 puntos; trazando una vertical para comunicar ese punto de intersección con la línea de la tendencia salarial y otra que lo una con la escala de valor monetario, se determina que el nivel apropiado de compensación es de \$1500 mensuales.

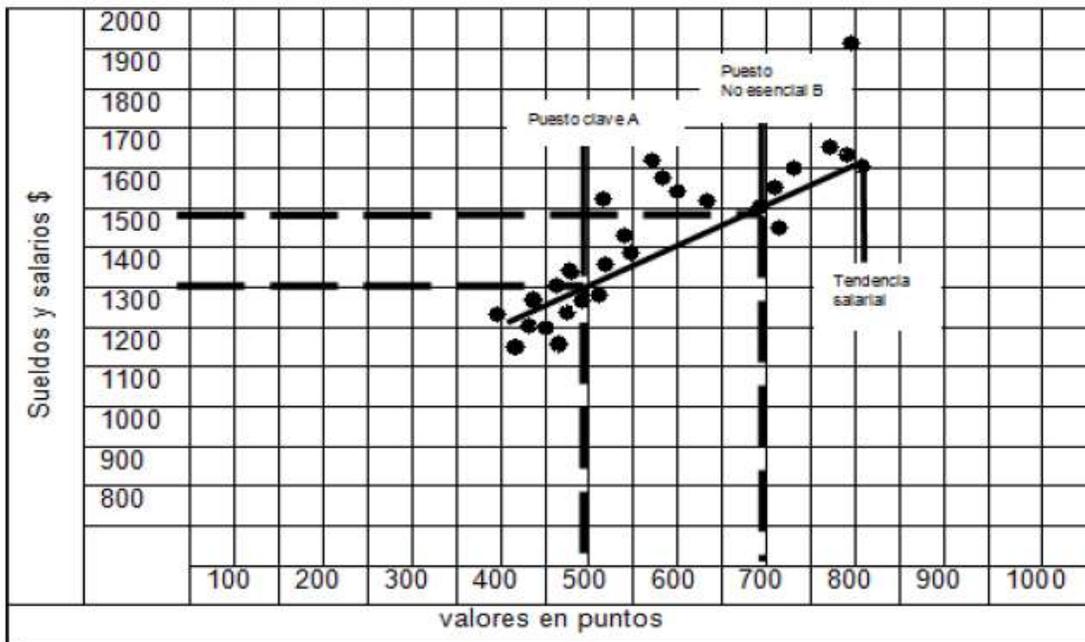


Figura 12-9 Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial

Tabulador de remuneración

Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur (2001), “Tabuladores de remuneración” en **Administración de Recursos Humanos**. Thompson Learning, México, pp. 376-378

Bohlander, Snell y Sherman; abordan el paso final para establecer una estructura de compensaciones mediante la determinación de un nivel de retribución adecuado. Explican de manera somera a lo que se refiere el tabulador de remuneración, así como una explicación sobre el mismo que incluye una figura que muestra la estructura de las compensaciones con tabuladores crecientes.

Si bien es posible crear un solo rango para cada nivel de retribución, es más común brindar una gama de rangos para cada nivel de retribución. Estos tabuladores pueden ser iguales para cada nivel o proporcionalmente mayores para cada nivel sucesivo. Los tabuladores que se desarrollan sobre esta base proporcionan un incentivo mayor para que los empleados acepten una promoción a un puesto en un nivel más elevado.

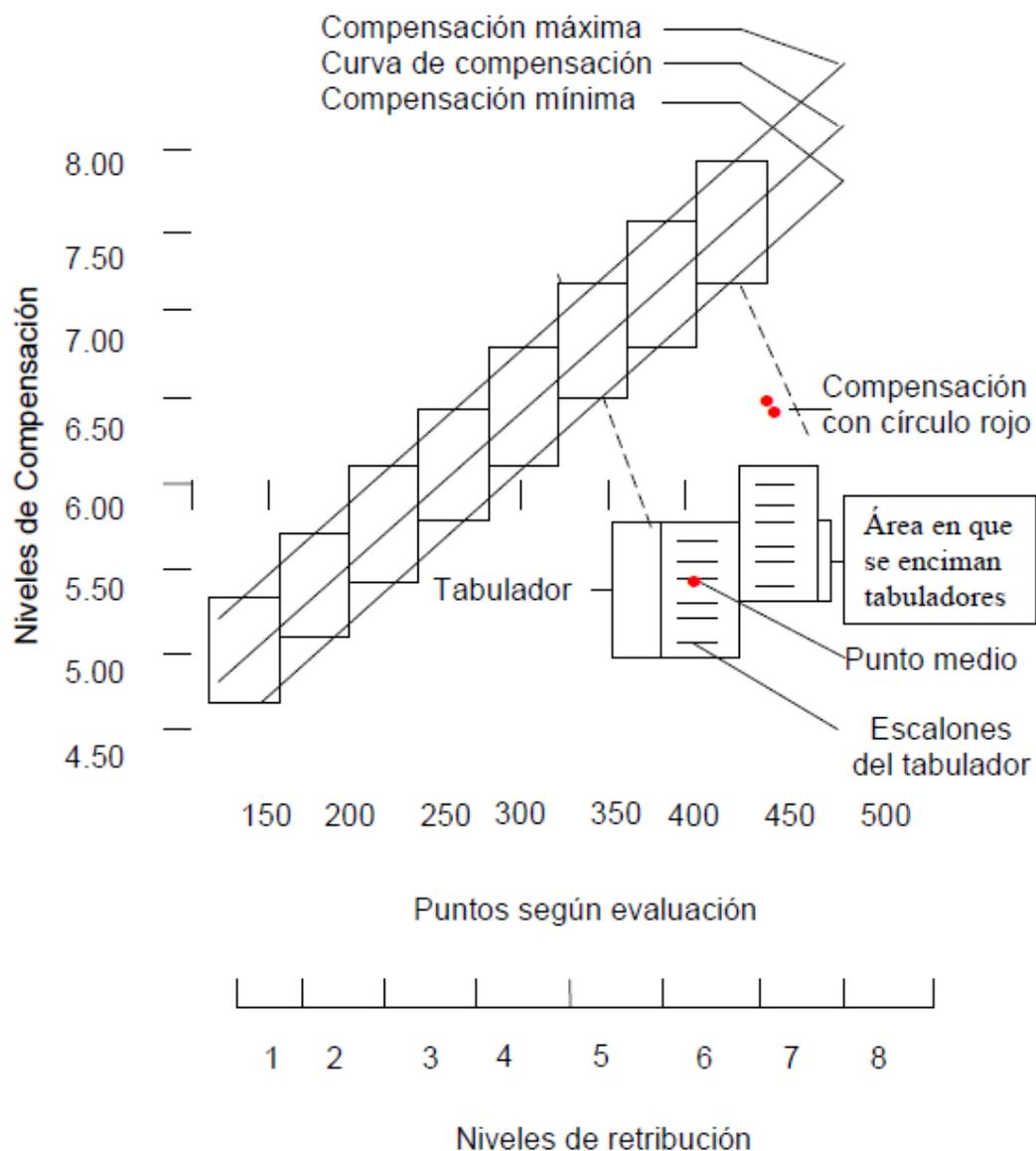
Por lo general, los tabuladores de remuneración se dividen en una serie de escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta el máximo nivel del tabulador, con base en el mérito, la antigüedad o una combinación de ambos factores. La mayoría de las estructuras de sueldos y salarios permiten que se junten los niveles de retribución de dos tabuladores adyacentes. El propósito es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que una persona con menos experiencia en la siguiente clasificación de puestos.

El paso final para establecer una estructura de compensaciones es determinar el nivel de retribución apropiado en que se colocará cada puesto, con base en el valor recibido en la evaluación. De manera tradicional, este valor se determina con base en los

requerimientos del puesto, sin contar el desempeño de la persona que lo ocupa. Con este sistema, el desempeño de quienes superan los requerimientos de un puesto puede reconocerse mediante aumentos por méritos dentro del tabulador o con una promoción a un puesto en el nivel siguiente de retribución.

Las organizaciones podrían pagar a las personas una cantidad superior al rango salarial máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las posibilidades para ascender son escasas. El pago de salarios por arriba del rango máximo se conoce como *pagos con círculo rojo*. Como los mismos representan una excepción dentro de la estructura salarial, las empresas muchas veces los “congelan” hasta que todos los rangos han subido en razón de los ajustes salariales ocurridos en el mercado.

Figura 9.8 Estructura de compensaciones con tabuladores crecientes



Marco legal de las compensaciones

Juárez Hernández Othón (2000) “Marco legal de las compensaciones “en **“Administración de la compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones”**, Oxford University Press, México, pp. (139-142)

Juárez aborda el tema del marco legal de las compensaciones, haciendo hincapié en las actividades que desempeña el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y la importancia que revierte en el ámbito laboral. Enuncia también las principales leyes que deben tomarse en cuenta y que regulan las prestaciones de los trabajadores.

El rasgo más significativo de dicha ley fue una clara intención de que el IMSS no solamente fuera una instancia de justicia laboral sino que, en la medida de sus posibilidades, impulsara la creación de una seguridad social integral, característica de la concepción predominante del estado de bienestar, entonces muy en boga, que se caracterizaba por el sentido literal de la expresión, es decir, estados en los que el gasto en bienestar –subsidios, prestaciones, cuidados sanitarios, educación, etc.- se convirtió en la mayor parte del gasto público total y la gente dedicada a actividades de bienestar social pasó a formar el grupo más importante de empleados públicos. Sin embargo, las crisis económicas que el país sufrió en los últimos tiempos han afectado de manera adversa la situación financiera y, por tanto consiguiente, la calidad de los servicios que proporciona el IMSS, situación que llegó al punto de plantear la necesidad imperiosa de una nueva reforma a la ley del IMSS, esta vez profunda. Así, en diciembre de 1996 se publicó en el DOF la nueva ley del IMSS, cuya modificación más significada es la privatización del sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y el largo plazos. Finalmente, aunque esta breve evolución de la ley del IMSS se ha planteado de manera relativamente directa, en la realidad ha significado un proceso social complejo que implicó vencer intereses muy arraigados, negociaciones políticas difíciles y acuerdos importantes entre el gobierno, los organismos patronales, las organizaciones sindicales y diversos sectores de opinión de la sociedad mexicana. Actualmente, en México, los principales ordenamientos legales que regulan las prestaciones a los empleados son:

- Ley Federal del Trabajo (LFT);
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y su Reglamento;
- Ley del Seguro social (LIMS);
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFONAVIT).

Desde el punto de vista de las decisiones relativas a las prestaciones, es muy importante señalar que cuando se esté pensando en otorgar nuevas prestaciones a los empleados, o concederlas como respuesta a un planteamiento de una organización sindical, se haga un análisis minucioso no solo desde el punto de vista técnico, actuarial, financiero, etc., sino particularmente con base en las implicaciones legales y fiscales que dicha prestación puede tener tanto para la empresa como para los empleados. Incluso, también es recomendable analizar las repercusiones que la prestación en articular puede tener en el mediano y el largo plazo. Piénsese, por

ejemplo, en un seguro colectivo de vida cuya prima crece con el aumento de las edades de la población asegurada.

Sistemas de incentivos y prestaciones Compensación Directa e indirecta Administración de prestaciones y servicios a los empleados

A continuación se hará un estudio breve sobre las diferentes leyes que afectan a la organización en cuanto a las compensaciones que deben ofrecer a sus empleados.

<http://www.unt.org.mx/genero/reflft.htm> Consultado el 14 de marzo de 2009

LEY FEDERAL DEL TRABAJO (LFT)

Esta ley, es un conjunto de normas de carácter general en toda la nación y rige las relaciones de trabajo entre los obreros, los jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de manera general, todo contrato de trabajo. Es una ley reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 constitucional.

Los principios generales de la ley, señalan que las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patronos, que el trabajo es un derecho y un deber social, que no es un artículo de comercio, que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajador y su familia, y que no podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo, religión, doctrina política o condición social, y que es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

La ley contiene derechos que deben ser conocidos, observados y cumplidos. A medida sean conocidos en todos los ámbitos, se obtiene por consecuencia lógica consolidar el estado de derecho.

www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/reforma_estado/1_6_gar_soc/art_4/in_4_110106d.doc -

LEY DEL SEGURO SOCIAL

La Seguridad Social es entendida y aceptada como un derecho que le asiste a toda persona de acceder, por lo menos a una protección básica para satisfacer estados de necesidad.

Es un Sistema de Seguros perteneciente al Estado que proporciona recursos financieros y servicios médicos a las persona impedidas por enfermedad o por accidente.

Los sistemas sanitarios se coordinan a menudo con otros mecanismos de seguridad social como programas de pensiones de subsidio al desempleo y de compensaciones laborales.

El Departamento de Seguridad Social de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, en conjunto con el Centro Internacional de Formación de la OIT, con sede en Turín y la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), en Ginebra publicaron en 1991 un interesante documento titulado "Administración de la seguridad social". De este documento se transcribe:

"Una definición de Seguridad Social ampliamente aceptada es la siguiente":

"Es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos".

La Seguridad Social Integral tiene como fin proteger a los habitantes de la República, de las contingencias de enfermedades y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, nupcialidad, muerte, sobrevivencia y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social, así como de las cargas derivadas de la vida familiar y las necesidades de vivienda, recreación que tiene todo ser humano.

La Seguridad Social debe velar porque las personas que están en la imposibilidad sea temporal o permanente de obtener un ingreso, o que deben asumir responsabilidades financieras excepcionales, puedan seguir satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles, a tal efecto, recursos financieros o determinados o servicios"

En el artículo 86 de la Constitución Nacional se establece que toda persona tiene derecho a la Seguridad Social como servicio público de carácter no lucrativo que garantice la salud y la protección ante las contingencias, artículo además enmarcado dentro del Capítulo referente a los derechos sociales y de las familias.

Los artículos 83,84 y 85 establecen el derecho a la salud y la creación de un sistema público nacional de salud integrado al sistema de seguridad social, en base a ello es que se enrumban los objetivos del Sistema de Seguridad Social.

En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es el eje legal y administrativo de la seguridad social. Éste regula, organiza y administra el Seguro Social. En este sentido, la "misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias, tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte".

El resguardo se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad, la edad o algún otro inconveniente impiden que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

El propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo y de las prestaciones fundamentales se orientan a incrementar el ingreso familiar, a aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales, y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

La Ley del Seguro Social expresa así todo lo anterior: "la Seguridad Social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo".

La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familiares; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país. Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas después de muchos años de luchas sociales y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar.

El Régimen Obligatorio, emanado de la Ley del Seguro Social y reglamento correspondiente, el cual contempla cinco clases de seguro:

- I. Riesgos de trabajo;
- II. Enfermedades y maternidad;
- III. Invalidez y vida;
- IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- V. Guarderías y Prestaciones Sociales.

Este estudio te conducirá a conocer los sujetos del régimen obligatorio, así como también los de aseguramiento voluntario al régimen obligatorio y los convenios que se establecerán para el aseguramiento voluntario.

Conocerás las obligaciones patronales ante el IMSS; así también, la responsabilidad solidaria que tienen los intermediarios laborales. Aprenderás a determinar las bases de cotización para el pago de la cuota obrero-patronal en cada uno de los seguros antes mencionados.

En el ramo de las prestaciones económicas se siguen otorgando créditos a corto y mediano plazo y el pago de pensiones. Además, se da asesoramiento en los trámites relativos al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). Por su parte, el Fondo de Operaciones y Financiamiento a la Vivienda otorga anualmente cuarenta mil créditos hipotecarios a los trabajadores.

La prestación de los servicios sociales y culturales incluye la atención a los hijos de los trabajadores, la recreación y la cultura (abarcando teatro, cine club, exposiciones,

conferencias y talleres que se llevan a cabo en todo el país), la práctica deportiva (básquetbol, fútbol, béisbol, karate, gimnasia) y los servicios funerarios. Las guarderías han sido sustituidas por las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil que proporcionan educación integral a treinta mil niños en las 1154 unidades de servicio distribuidas en el territorio nacional.

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r34652.DOC> -

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Objetivo es gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes, con ocasión de las diversas actividades que estos puedan ejercer.

Se llama Renta, al producto del capital, del trabajo o de la combinación del capital y del trabajo. Puede distinguirse para los efectos impositivos la renta bruta, que es el ingreso total percibido sin deducción alguna, como sucede por ejemplo cuando un impuesto grava los ingresos derivados del trabajo o derivados del capital en forma de intereses. Otras veces se grava la renta libre que queda cuando después de deducir de los ingresos los gastos necesarios para la obtención de la renta, se permite también la deducción de ciertos gastos particulares del sujeto del impuesto.

Las personas físicas y morales deben pagar ISR por:

- Residentes en México respecto de sus ingresos;
- Residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento o base. Igualmente aquellos cuyos ingresos procedan de fuentes dentro de territorio nacional y que no cuenten con un establecimiento permanente y cuando éste existe, que los ingresos no sean atribuibles a ellos.

Establecimiento permanente

Se le denomina a cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen actividades empresariales (sucursales, agencias, oficinas, talleres, instalaciones, minas, lugar de exploración, explotación o extracción de recursos naturales).

Ingresos de un establecimiento empresarial

Son los provenientes de la actividad empresarial desarrollada, los provenientes de honorarios y aquellos que deriven de la prestación de un servicio personal independiente. También por la enajenación de mercancías o bienes inmuebles en territorio nacional.

Persona moral según la Ley del ISR

Son consideradas personas morales las sociedades mercantiles, organismos descentralizados con actividad empresarial, instituciones de crédito, sociedades y asaciones civiles.

Las personas morales pagarán por concepto de ISR el resultado de aplicar al 35% al Resultado Fiscal obtenido en el ejercicio (Art. 10 ISR)

<http://www.crediasesoría.com/infonavit.htm>

LEY DEL INFONAVIT

Es un derecho o prestación que tiene los trabajadores afiliados al INFONAVIT, este crédito se otorga bajo el cumplimiento de las Reglas de Otorgamiento de Crédito.

Entre los elementos relevantes para determinar la factibilidad de otorgamiento de crédito, así como la determinación del monto, tasa de interés y plazo del mismo, están los siguientes:

- Edad y salario del trabajador.
- Tiempo de permanencia laboral de manera continua.
- Tiempo de permanencia laboral en el mismo empleo.
- Monto del saldo de subcuenta de vivienda.

Beneficios del Crédito INFONAVIT

1. El Saldo de Subcuenta de Vivienda puede utilizarse como amortización inicial total o parcial del crédito, o bien, sumarlo al crédito que otorga el instituto.
2. Las aportaciones bimestrales del 5 por ciento posteriores a la obtención del crédito, se destinan a pagar el saldo del mismo.
3. Si un trabajador llegara a perder el empleo, puede recurrir a las prórrogas de crédito, las cuales se le otorgarán a partir de la fecha en que haya dejado de percibir ingresos salariales.
 - Para tal efecto, el acreditado deberá presentar su solicitud al Instituto dentro del mes siguiente a la fecha en que deje de percibir ingresos salariales.
 - Durante dichas prórrogas los pagos y los intereses ordinarios que se generen, se capitalizarán al saldo insoluto del crédito. En caso de que el trabajador no solicite la prórroga en el plazo de 30 días, ésta no se autorizará.
 - Es necesario explicar claramente el procedimiento para el otorgamiento de las prórrogas a los trabajadores, ya que un trabajador mejor asesorado será un cliente que tratará de estar el día en su crédito y formará parte de una sana cartera.
 - Se deberá explicar a los trabajadores que la solicitud de prórrogas implica una capitalización de la deuda y los intereses aún no pagados.
 - Las prórrogas que se otorguen al trabajador de conformidad con el párrafo anterior no podrán ser mayores de doce meses cada una, ni exceder en su conjunto más de veinticuatro meses y terminarán anticipadamente cuando el trabajador inicie una nueva relación laboral.
 - Con el fin de proteger el patrimonio de los trabajadores, el INFONAVIT contrata por cuenta del acreditado el seguro de daños de la vivienda en garantía. Los

riesgos que cubre el seguro son: incendio, terremoto, inundación, explosión, huracán, ciclón, entre otros. La prima correspondiente de \$8.00 (ocho pesos) bimestrales se cubrirá junto con las amortizaciones que el patrón descuenta. Al obtener el crédito, el derechohabiente sin costo adicional, cuenta con un seguro para los casos de incapacidad total permanente y fallecimiento así como para invalidez definitiva o incapacidad parcial permanente cuando la dictaminación emitida por el IMSS es del 50 por ciento o más.

¿Qué es el crédito conyugal?

Es una facilidad que otorga el INFONAVIT a derechohabientes que están civilmente casados, con el fin de incrementar su capacidad de compra. Esta modalidad de otorgamiento de crédito consiste en que cada uno de los cónyuges obtenga su crédito INFONAVIT para adquirir la misma vivienda. Para tramitar el crédito conyugal es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- Ambos cónyuges deben contar con una relación laboral vigente.
- No es necesario que el régimen conyugal sea mancomunado, ni tampoco es necesario demostrar antigüedad conyugal.
- El cónyuge podrá obtener un crédito hasta por el setenta y cinco por ciento del monto máximo de crédito.
- Utilizando la precalificación en la modalidad de crédito conyugal podrás encontrar cuál es el mejor esquema de aplicación dependiendo de los ingresos de cada cónyuge, es decir, podrás realizar varias pruebas para determinar el titular que mejor convenga a la pareja.
- Es necesario que el cónyuge haya trabajado ininterrumpidamente, cuando menos los dos últimos años anteriores a la fecha en que se solicite el crédito conyugal, y ambos créditos se apliquen a una misma vivienda.
- Al cónyuge sólo se le otorgará hasta el 75 por ciento, del monto del crédito al que tiene derecho.

Requisitos para obtener un crédito INFONAVIT

1. Ser derechohabiente del INFONAVIT, con relación laboral vigente con ingresos desde un salario mínimo en adelante.
2. Cumplir con la puntuación mínima requerida de 116 puntos. Recuerda que la puntuación puede ser modificada por el Consejo de Administración.
3. El valor de vivienda a adquirir, construir, ampliar, remodelar o a saldar con alguna otra entidad financiera no puede rebasar las 350 veces el salario mínimo en el D.F. o las 300 veces salario mínimo en el interior de la República Mexicana.
4. No haber tenido con anterioridad un crédito del INFONAVIT.
5. La vivienda deberá ser de uso habitacional exclusivamente. No deberá tener locales comerciales, ni estar asentada en zonas de riesgo.
6. La vida útil de la vivienda deberá ser de por lo menos 30 años.

7. Es importante informar al derechohabiente la obligación que adquiere al momento de obtener un crédito, así como los pagos y gastos que tendrá que cubrir.

Características del crédito INFONAVIT

1. Es un préstamo que se realiza en veces salario mínimo y con tasas de interés que van desde el 4 al 9%, dependiendo del ingreso salarial del trabajador.
2. Únicamente puede destinarse a comprar, construir, remodelar o pagar la deuda hipotecaria de una vivienda.
3. Cuenta con un componente de gran relevancia: el saldo de Subcuenta de Vivienda, el cual puede utilizarse de diversas maneras dependiendo de la decisión del trabajador y del producto de crédito elegido:
4. Puede utilizarse para incrementar la puntuación.
5. Puede utilizarse como amortización inicial del crédito.
6. Puede utilizarse como garantía en el caso de elegir un crédito con Apoyo INFONAVIT.
7. Su autorización está automatizada y se sustenta en la estabilidad laboral del trabajador, en la calidad de la vivienda a adquirir y en la situación jurídica de la vivienda.
8. Su trámite se inicia con el mínimo de documentos, en cualquier oficina del INFONAVIT.
9. Es el medio a través del cual los derechohabientes del INFONAVIT pueden adquirir una vivienda.
10. Los créditos de trabajadores con menos ingresos, así como los créditos destinados a la adquisición de vivienda económica (*) tienen preferencia en la autorización de recursos.
11. Los trabajadores de menores ingresos podrán recurrir a un subsidio otorgado por FONHAPO para la adquisición de vivienda.
- 12.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II

1. ¿Por qué es importante que las empresas establezcan compensaciones adecuadas para su personal?
2. ¿Crees que las compensaciones que marca la ley son adecuadas para cubrir las necesidades de una familia mexicana promedio? Explica tu respuesta
3. ¿Cuáles son los grandes rezagos que notas en cuanto a seguridad social en las empresas mexicanas?
4. ¿Consideras que las leyes protegen realmente al trabajador? ¿Por qué?
5. ¿Cómo evalúas la estructura de las compensaciones en las empresas mexicanas? Argumenta tu respuesta

LECTURA COMENTADA 2

Extraída de:

<http://eleconomista.com.mx/node/116479>

Quebrantan prestaciones laborales a las paraestatales

LUCERO ALMANZA Y HÉCTOR RENDÓN

Cada año los contratos colectivos de las empresas paraestatales como Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Luz y Fuerza del Centro (LFC), representan miles de millones de pesos para el erario, gasto que en buena medida se cubre a través de los impuestos de la ciudadanía. Y es que si sumamos las cifras a las que asciende el gasto corriente anual de las tres principales empresas que obtienen recursos del Presupuesto de Egresos para cubrir, entre otros rubros, los gastos laborales de por lo menos 268,000 trabajadores, concluimos que los mexicanos pagamos alrededor de 203,000 millones de pesos.

Especialistas del sector aseguran que estos contratos son excesivamente altos, tanto para las empresas como para el erario, pues a lo largo del tiempo los beneficios logrados por los sindicatos implican ajustes en la captación de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda, que se traducen en un aumento a los impuestos de la ciudadanía.

Por ello, advierten la necesidad de acuerdos entre sindicatos y compañías, para modificar y adaptar los porcentajes en los salarios y prestaciones, consideradas como verdaderos privilegios dentro de los parámetros laborales. "Estos representan una carga no sólo para las compañías, sino para la misma sociedad", destacan.

Las elevadas prestaciones, junto con sueldos y salarios que se han otorgado a los más de 1 millón 800,000 trabajadores de dependencias oficiales y organismos descentralizados del gobierno, se han traducido, además, desde hace tiempo en baja productividad y servicios de baja calidad para los contribuyentes.

Las prestaciones que se otorgan en los contratos ley de estas sindicales, llegan a representar más del doble de las otorgadas por la iniciativa privada. De hecho, durante las negociaciones los aumentos han estado por arriba de la inflación anual acumulada.

De esta forma los contratos ley de las paraestatales Pemex, CFE y LFC, y de órganos descentralizados del gobierno IMSS, ISSSTE y sindicatos con cargo al erario como el SNTE, han acumulado cuantiosas deudas al gobierno federal, debido a que durante varias décadas lograron prebendas en perjuicio de las finanzas públicas del país, al acumular prestaciones económicas hoy impagables. Y es que las condiciones de estos contratos son hasta bochornosas. En casos como Pemex, en tiempos de Joaquín Hernández Galicia La Quina, se establecía que la empresa debía entregar 2,000

millones de pesos para "obras revolucionarias". Y se tenían que pagar boletos de avión a todos los dirigentes sindicales para trasladarse a sus lugares de origen.

Así se desprende de las últimas revisiones del contrato ley de Luz Fuerza y del Centro, que ha acumulado en los últimos cuatro años un incrementó, sólo de salario, de 56.22%, mientras que el porcentaje de la inflación en ese mismo periodo es de 31.38%.

En materia de prestaciones, en el IMSS, por ejemplo, el número de conceptos que integran el sueldo de los pensionados, adicionales al sueldo tabulador es de 14, contra seis del mercado de trabajo. Entre los conceptos destaca ayuda de renta, antigüedad, sobresueldos médicos, ayuda de despensa, alto costo de vida, horario discontinuo, infecto contagiosidad, compensación por docencia, aguinaldo, ayuda para libros y riesgo por tránsito vehicular. En el último contrato ley firmado por Pemex y sus trabajadores, se incluyeron nuevas formas de escalafón para la ocupación de plazas. Incluso, los derechos de escalafón son "propiedad exclusiva de los trabajadores".

Otras prestaciones en Pemex son aportaciones de la empresa de hasta 55,000 pesos, en caso de intereses o gastos que se pudieran generar en operaciones para la compra, construcción o ampliación de casa habitación, o reparación o mejora de la vivienda con recursos del trabajador. Aguinaldos de 55 días de salario ordinario, vacaciones de 21 días por el primer año de trabajo, becas hasta por 1,600, escuelas, ayuda para rentas, transporte y viáticos por enfermedad, gasolina al 50%, pago de tiempo extra con el 200% después de 13 horas, son algunos logros del Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato de Petróleos Mexicanos.

LA CERRAZÓN

Ningún sindicato de los que se habla está dispuesto reducir sus contrato ley, pues perderían su poder político, sus privilegios y su oportunidad de realizar prácticas corruptas. Gabriela Pérez, especialista en economía política de la burocracia del Centro de Investigaciones y Docencia Económicas (CIDE), afirma que el problema no depende del sindicalismo, sino de la forma absurda como se dieron las contrataciones en el pasado con coberturas innecesarias. "La solución es hacer una reestructuración del Estado, y las plazas que sobran pues hay que indemnizarlos, no queda otra. Es complicado porque cualquier recorte surgen problemas sociales; pero no por evitar el desempleo vamos a crear un empleo ficticio, de gente que no tiene nada que hacer y le inventamos labores", dice Hugo Ítalo Morales.

Expone que fue en tiempo de los ex presidentes Luis Echeverría, José López Portillo y Gustavo Díaz Ordaz cuando aumentó el problema de los contratos ley. "Fue el tiempo del populismo, pues se daban argumentos falaces a los trabajadores para contar con sus votos". Los diputados priistas Carlos Aceves del Olmo y Enrique Aguilar Borrego rechazan que los sindicatos tengan excesivo poderío y que a ello se deba el incremento permanente del gasto corriente. Ambos representantes del sector laboral se manifiestan en contra de reducir la burocracia en el país como la principal medida para frenar el costo gubernamental. El secretario de Previsión Social del Comité

Nacional de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y coordinador de la diputación federal priista del sector obrero, Carlos Aceves, dice que las condiciones económicas del país no permiten tomar medidas drásticas como sugiere la cúpula empresarial del país.

Si bien hay necesidad de contar con más recursos para la inversión, dijo el cetemista, el camino para reducir los contratos colectivos de ninguna manera deberá afectar a "un segmento que está tan lastimado, y menos cuando hay tanto desempleo en el país. Yo buscaría ahorrar en cualquier cosa menos en dejar a más gente desempleada".

"Nosotros levantamos la voz de protesta, porque al rato no sólo van a querer disminuir sueldos, sino que no se les pague a los burócratas por trabajar", dice Aguilar Borrego, quien califica como "una visión muy miope, muy sesgada, muy empresarial" proponer el despido de trabajadores; "si queremos bajar el número de burócratas nada más por bajar el gasto corriente estaríamos partiendo de una base errónea".

NO HAY SALIDAS

Rosendo Flores, secretario general del SME, dice que no retrocederán en sus demandas, pues no están dispuestos a aceptar la política del gobierno de presionar a los trabajadores para reducir las prestaciones. "No buscamos una confrontación con el Estado, por el contrario, solamente estamos actuando en función del derecho que tenemos para mejorar nuestras condiciones laborales, asevera.

Para el gobierno y los mismos sindicatos, lo primero que debe encontrarse es una salida a las altas prestaciones de los contratos ley. Y en ello se incluye la pregunta ¿de qué tamaño se quiere el Estado y qué se le quiere exigir?, porque si lo que queremos es no gastar, hagamos un gobierno de 10 personas y hasta nos va a sobrar dinero, dice Joel Ayala, presidente de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE). Por el contrario, coinciden dirigentes sindicales, tenemos que exigir que haya seguridad, educación, salud, carreteras, por lo tanto, la reducción no tiene nada que ver con los sindicatos, sino con lo que queremos del gobierno.

Para Concepción Castañeda, líder del gremio del ISSSTE, los sindicatos nada tienen que ver con que en algunos casos exista duplicidad de plazas o negociaciones impagables en los contratos, ya que para evitarlo sólo se requiere "cumplir la ley porque eso no está permitido. Y si no se cumple la ley, no es culpa del sindicato".

Aceves del Olmo dice que el país requiere de una cirugía mayor para, entre otros aspectos, analizar qué se necesita para reactivar nuevamente la creación de fuentes de empleo, y respetar las prestaciones y salarios de quienes hoy tienen trabajo.

UNIDAD III
SEGURIDAD
E HIGIENE

Seguridad e Higiene

Werther Jr. B William, Keith Davis “Higiene y Seguridad en el trabajo” “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”4º edición. Editorial: Mc Graw Hill México. P446-447

Werther y Davis, nos ofrecen un panorama general sobre los antecedentes de la seguridad en el trabajo, dividiendo el tema en tres etapas, que tratan de explicar de mejor manera la evolución de la seguridad industrial.

ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

A lo largo de la historia el hombre ha estado expuesto en forma constante a multitud de riesgos contra los cuales ha tenido que enfrentar, sin embargo hasta la creación de la máquina de vapor en el siglo XVII los accidentes no eran significativos, la incorporación de esta máquina al desarrollo industrial aumentó el número de percances cuyos resultados eran fatales. La tarea requería de artesanos, trabajadores y campesinos que se incorporaron a una actividad desconocida para ellos y para la cual fueron adiestrados. Los accidentes y enfermedades fueron consecuencia de incorporar personal improvisado y representó un grave problema socioeconómico.

Gracias a investigaciones que realizaron empresarios e ingenieros se llegó a la conclusión que los accidentes laborales se debían a condiciones físicas y mecánicas peligrosas no previstas al inicio de esa época laboral. Fue entonces que se creó el concepto de seguridad industrial cuya orientación fue preventiva enfocada al control de condiciones físicas y mecánicas para eliminar la inseguridad en el trabajo.

La seguridad industrial se ha desarrollado en 3 etapas derivada de los avances tecnológicos:

- El advenimiento del maquinismo dio origen a la primera etapa caracterizada por el gran número de accidentes, lo cual se convirtió en un problema humano, social y económico que llevado a sus últimas consecuencias propició la eliminación de las situaciones físicas o mecánicas causantes de accidentes, sin tomar en cuenta al trabajador, pero manteniendo aún un sentido preventivo que llevó finalmente a corroborar que el factor humano es esencial en la reducción de los accidentes laborales.
- En la 2ª. etapa se destacó la preparación y el desarrollo del trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento de los obreros. Durante esta etapa se utilizaron técnicas y estrategias nuevas para abatir la incidencia de accidentes en relación con los índices de frecuencia y gravedad, la cual ha generado los principales parámetros de la seguridad industrial. Con la introducción de disciplinas como medicina del trabajo, antropología, psicología, sociología y administración se dio énfasis a la búsqueda del bienestar físico, mental y social del trabajador.
- Caracterizada por un enfoque humanista la 3ª. etapa afirma que gran parte de los accidentes se debe a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo, se reconoce de esta manera la influencia de sus vidas

ejercida por su vida extra laboral. Se establece además que de los accidentes ocurridos, el 2% se debía a causas fortuitas, mientras que el 98% a actos inseguros y condiciones peligrosas.

Objetivos de la seguridad e higiene

Bohlander, Snell, Sherman. "Seguridad e Higiene". **Administración de recursos humanos** 12 Edición. Editorial color S.A. de C.V. 2001 México DF. P. 470-500.

Los autores Bohlander, Snell y Sherman, retoman el tema tocante a la seguridad e higiene de manera más amplia, así como las consecuencias que trae el construir un ambiente de seguridad e higiene adecuado, no sólo benéfico para el empleado, sino para la organización.

SEGURIDAD E HIGIENE

1. Seguridad e higiene. La ley de seguridad e higiene laboral (OSHA) se diseñó para garantizar, tanto como sea posible, condiciones de trabajo saludables y seguras para todo trabajador. En general, la ley abarca todos los patrones y empleados.

- Cobertura OSHA.- la ley se extiende a todos los patrones y sus empleados, con unas cuantas excepciones, que incluyen al gobierno federal y cualquier subdivisión política de un estado
- Normas OSHA.-una de las responsabilidades de OSHA es desarrollar y hacer cumplir de manera obligatoria las normas de seguridad e higiene
- Cumplimiento de la empresa con OSHA.- la ley de seguridad e higiene laboral autoriza al departamento de trabajo a realizar inspecciones en el domicilio de trabajo o emitir citatorios y multar a los patrones
- Responsabilidades y derechos bajo OSHA.-los patrones y los empleados tienen ciertas responsabilidades y derechos bajo esta ley (sólo se analizarán los que tengan relación directa con la administración de recursos humanos)
- Derecho a conocer la ley
- Esfuerzos para hacer cumplir la ley

OSHA supone establecer normas, vigilar el cumplimiento de patrones y empleados y proporcionar asesoría sobre seguridad e higiene, y capacitación donde se necesite.

2. Creación de un entorno laboral seguro. El programa puede tener muchas facetas, como brindar conocimientos sobre seguridad y motivación a los empleados para ponerlos en prácticas, haciéndolos conscientes de la necesidad de seguridad y recompensándolo por comportarse en forma.

El llevar a cabo los registros requeridos de investigaciones de accidentes proporciona una base informativa que se utilizara para crear un ambiente laboral más seguro.

Las organizaciones que cuentan con un programa de seguridad tienen un comité de seguridad que incluye representantes de cada departamento o unidad de servicio o producción así como empleados; es habitual que los comités participen en la investigación de accidentes y en la difusión de la importancia de las reglas de seguridad y de su cumplimiento.

- Conocimiento y motivación en seguridad: la función más importante de seguridad es motivar a los gerentes supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.
- Programas de concientización en materia de seguridad: supone el uso de distintos medios de comunicación para enseñar los procedimientos de seguridad y el uso materiales de trabajo.
- Cumplimientos de las reglas de seguridad: se comunican a través de los supervisores, boletín del comité, manuales de empleado y letreros adheridos al equipo.
- Investigación y registros de accidentes: un supervisor y un miembro del comité de seguridad de higiene deben de investigar todo accidente aun aquel que se considere menor. Tal investigación puede determinar los factores que contribuyeron al accidente y revelar las acciones correctivas necesarias para impedir que ocurra de nuevo.

3. Creación de un entorno laboral sano. Existe una preocupación especial por las sustancias que proliferan a un ritmo muy rápido y pudiera alojarse en el cuerpo humano durante un año sin presentarse síntomas externos. Los patrones deben de educar al personal acerca del SIDA y asistir a aquellos que lo padecen.

Riesgos y aspectos relativos a la salud:

- Riesgos por químicos
- Calidad del aire en espacio cerrado
- Humo de tabaco
- Terminales de computadoras (visuales, por radiación, musculares, estrés).
- Lesiones producidas por movimientos repetitivos
- Sida
- Violencia en el trabajo

4. Desarrollo de vida más saludable. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas dan servicio a los empleados de todos los niveles de organización. Se reconoce que una salud mejor no sólo beneficia a la persona, sino también a la organización porque reduce el ausentismo aumenta la eficiencia mejora la moral y permite lograr otros ahorros.

- Como tener empleados sanos

- Enfoques alternos
- Programas de bienestar

5. Programas de asistencia a empleados. Es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales afectan el comportamiento del trabajo e interfieren en el desempeño laboral. Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos.

- Crisis personales
- Problemas emocionales
- Alcoholismo
- Abuso de drogas

6. Manejo del estrés. El estrés o tensión es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento ocurre a partir de dos fuentes principales, la emocional o mental.

Una dimensión importante de seguridad e higiene es el estrés que se deriva de una actividad física y mental. Si bien la tensión o estrés es una parte integral de estar vivo cuando se convierte en angustia llega a ser dañina. Al reconocer la necesidad de reducirla los patrones pueden desarrollar programas para manejarlas y ayudar a los empleados para que adquieran técnicas para enfrentarlas. Además, las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar y enriquecer los puestos definir con claridad la función del empleado en la empresa corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el puesto.

- Tensiones relativas al trabajo: fuentes de tensión relativa al trabajo y agotamiento.
- Manejo del estrés

Seguridad en el trabajo

Chiavenato Idalberto (2000) "Higiene y Seguridad en el trabajo". **Administración De Recursos Humanos 5ª Edición** Editorial: Mc Graw Hill Colombia P. 487,489-505.

Chiavenato ofrece de manera amplia, el aspecto de la seguridad en el trabajo, definiéndola y dividiendo su aplicación en tres etapas. También proporciona los métodos para extinguir incendios y los tipos de extintores que existen.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. Cada vez es mayor el número de empresas que crean sus propios servicios de seguridad, Según el esquema de organización de la empresa. Su programa debe ser establecido

partiendo del principio de que la prevención de accidentes y se alcanzara mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, y que solo pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo en equipo.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes
2. Prevención de robos
3. Prevención de incendios.

1. Prevención de accidentes.

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”. Baptista recuerda que “esta definición se caracteriza porque considera que el accidente es un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces es previsible) y no premeditado ni deseado que ocasiona daño considerable, aunque no especifica si se trata de daño económico (prejuicio material) o daño físico a personas (sufrimiento, invalidez o muerte). La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo.

2. Prevención de robos (vigilancia).

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoletos los planes. En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

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 visual o basarse en la revisión de cada individuo que entra o sale de la fábrica. Puede ser un control muestral (por sorteo que realiza un aparato electrónico que cada empleado debe accionar) o total. Este control se limita a los obreros, por estar revestido de aspectos poco enaltecedores, puesto que se enmarca en la teoría “X” de Mc Gregor y se asemeja al sistema 1-autoritario coercitivo- descrito por Likert. Se utiliza ampliamente en las fábricas.

b. Control de entrada y salida de vehículos. Muchas empresas ejercen fiscalización más o menos rígida en cuanto a vehículos, principalmente camiones de su flota de transporte o vehículos que traen o llevan mercancías o materias primas. 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.

c. Estacionamiento fuera del área de la fábrica. En general, las empresas mantienen fuera del área de la fábrica el estacionamiento de los automotores de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas. Algunas empresas no permiten el acceso de los empleados a sus automóviles en el estacionamiento durante el horario de trabajo.

d. 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 solo para efectos de vigilancia, sino también para verificar la prevención de incendios.

e. Registro de máquinas, equipo y herramientas. Las máquinas, los equipos y las herramientas se invertirían con periodicidad. Las herramientas y los instrumentos utilizados por los obreros se depositan, al final de cada jornada de trabajo, en el respectivo almacén de herramientas para efectos de control y prevención de hurtos. Algunas empresas, cuando admiten nuevos obreros, hacen recibo de entrega de herramientas, y corresponde al obrero la responsabilidad de su mantenimiento.

f. 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 empresas externas de auditoría. La detección de casos de sobrefacturación (compra de productos a precios mayores que los estipulados en la nota fiscal), sub facturación (venta a precios menores del que consta en la factura) o pago de facturas sin el correspondiente registro hace posible la localización de pérdidas de mercancías.

3. Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal son los puntos clave.

Para que haya reacción de fuego, deben estar presentes:

- Combustible (sólido, líquido, gaseoso)
- Comburente (generalmente el oxígeno atmosférico)
- Catalizador (la temperatura)

Método de extinción de incendios

La extinción de un incendio puede lograrse utilizando los siguientes principios:

1. Retiro o aislamiento: neutralización del combustible. Consiste en retirar el material que está en combustión, u otros que puedan alimentar o propagar el fuego.

- Cerrar el registro del tubo del combustible que está alimentando el incendio.
- Retirar materiales de las proximidades del fuego para limitar su campo de acción.
- Retirar la parte del material incendiado, lo cual puede lograrse con facilidad al comienzo del incendio.

2. 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. Este es el principio usado cuando se pretende apagar el fuego con alguna cobertura o con arena.

3. 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 y por ser más económica que cualquier otro agente extintor.

Tipos de extintores:

- Espuma: equipo móvil que emulsiona espuma, compuesto generalmente de una estación emulsionadora, de un sistema de distribución de espuma y de dique de protección.
- Gas carbónico: las instalaciones móviles o fijas de gas carbónico se destinan a proteger locales de gran peligrosidad, como depósitos de pintura, salas de equipo electrónico, bodegas de barcos, máquinas de precisión gráfica, depósitos de aceite. El gas se acondiciona en una serie de cilindros de acero, y de allí pasa a los difusores a través de tubos de cobre.
- Hidrantes y mangueras. Es el sistema fijo de prevención de incendios utilizado con mayor frecuencia. Los hidrantes son conexiones instaladas de manera estratégica, en sitios internos y externos, destinados al acoplamiento de mangueras para combatir incendios. Los hidrantes están conectados al conducto principal de agua, destinados sólo a la extinción de incendios. Las mangueras son conductores flexibles utilizados para transportar agua a presión desde su punto de toma hasta el lugar donde debe utilizarse para la extinción del fuego.
- Aspersores (sprinklers). Equipos fijos conformados por regaderas o rociadores automáticos de agua. Se recomiendan para incendios de categorías A en la fase inicial, pero no para incendios de categorías B o C.
- Emulsionadores (emulsifier). Equipos fijos que arrojan agua a alta presión, utilizando el principio del emulsionamiento de los aceites, que de esta manera no se queman.

Accidentes de trabajo

Chiavenato Idalberto (2000) "Higiene y Seguridad en el trabajo". **Administración De Recursos Humanos** 5º Edición Editorial: Mc Graw Hill Colombia P.490-491.

El maestro Chiavenato, aborda la clasificación de los accidentes de trabajo de manera amplia, así como las causas que pueden originar accidentes de trabajo con los determinados factores que contribuyen a los mismos, y las consecuencias que trae consigo dichos accidentes.

CLASIFICACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO:

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

- Accidentes sin dejar de asistir a trabajar. Después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de 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 la capacidad. Cuando se agrava la lesión en el caso de que el accidente recibiera 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 informe del mes.
 - 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 del mismo.
 - Reducción de la función de cualquier 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.
 - Cualquiera 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 temporal permanente. Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo.

La incapacidad total permanente está motivada por:

- Pérdida de la visión de los dos 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.

d) Muerte.

CONSECUENCIAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

Provoca costos directos e indirectos al ocurrir dicho accidente.

Costos directos: son los costos generados por gastos médicos, funerarios, indemnizaciones dependiendo del caso de que se trate.

Costos indirectos

- Pérdida en términos de producción
- Pérdida en la confianza de los trabajadores
- Disminución de clientes
- Aumento en costos de seguros
- El tiempo perdido durante el accidente
- El impacto psicológico sobre el resto de los trabajadores que estuvieron presentes durante el accidente

Causas de los Accidentes de Trabajo

La causa es la que origina el incidente, que resulta accidente si tiene una potencialidad lesiva. Los accidentes y las enfermedades de trabajo tienen su origen en la relación del hombre y los elementos del trabajo como pueden ser:

- El local o sitio
- La iluminación
- La maquinaria, el equipo y los materiales.

Seguridad e higiene en la instalaciones de PEMEX refinación en las que labora personal de contratistas. “Módulo II Dinámica de los accidentes y las enfermedades de trabajo”. CMIC. Página 12-17.

Las causas se clasifican en:

- Causas básicas: corresponden a situaciones personales tales como: problemas físicos o mentales, motivación inadecuada y falta de conocimiento o capacidad de los trabajadores, principalmente; así como factores del trabajo, entre los que pueden citarse el uso o desgaste normal de los elementos de trabajo, su uso anormal, diseño o mantenimiento inadecuados, hábitos de trabajo incorrectos, falta de procedimientos de trabajo y normas técnicas.
- Causas inmediatas: resultan de las causas básicas, de tal manera que los factores del trabajo dan lugar a la presencia de condiciones inseguras o peligrosas y los factores personales generan la ocurrencia de actos inseguros.

La condición insegura es la característica de los objetos y de las condiciones del medio de trabajo.

Actos inseguros son las acciones inadecuadas llevadas a cabo por los trabajadores, que pueden contribuir a un accidente o enfermedad en el trabajo.

Por otra parte los factores causantes de enfermedad y deterioro ecológico corresponden a agentes nocivos que pueden comportarse como contaminantes del ambiente y son capaces de generar enfermedades de trabajo se clasifican en:

- Factores de riesgo físico
- Factores de riesgo químico
- Factores de riesgo biológicos
- Factores de riesgo ergonómico y
- Factores de riesgo psicosocial.

*FACTORES DE RIESGO FÍSICO

- La temperatura, la humedad y la velocidad del aire,
- La presión atmosférica,
- Las vibraciones
- El ruido
- Las radiaciones ionizantes (rayos x, beta, gamma, etc.)
- Las radiaciones no ionizantes (radiaciones lumínicas, infrarrojas, ultravioleta etc.)

*FACTORES DE RIESGO QUÍMICO

Corresponden a este grupo una gran cantidad de elementos o compuestos químicos que alteran el ambiente de trabajo. Se presentan en forma de:

- Sólidos: polvos y humos
- Líquidos: rocíos y nieblas
- Gases: vapores y gases.

*FACTORES DE RIESGO BIOLÓGICO

En este grupo pueden incluirse todos los seres que si pueden actuar como contaminantes del ambiente: parásitos, bacterias, hongos, virus y rickettsias.

*FACTORES DE RIESGO ERGONÓMICOS

Relación laboral en la que no hay acople o correspondencia entre las características físicas y psíquicas del individuo con los requerimientos del puesto de trabajo. Determinan sobrecarga que genera sobre esfuerzo.

*FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

Corresponde a las respuestas psicológicas que los humanos tenemos como resultado de la interrelación de compañero a compañero o de jefe a subordinado.

Fomento de la seguridad

*Arias Galicia, Fernando; Heredia E., Víctor. (2006). “Seguridad E Higiene”; **Administración De Recursos Humanos Para El Alto Desempeño**. Editorial Trillas; 7ª Edición; México, D.F. P668.

*Davis, Keith; Werther Jr, William B. (2000). “Higiene Y Seguridad En El Trabajo”; **Administración De Personal Y Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill; 5ª Edición; México, D.F.; P545-546.

*Strauss; Sayles. (1981). “Salud Y Seguridad Del Trabajador”; **Personal: Problemas Humanos En La Administración**. Editorial Prentice Hall; 4ª Edición; México; P433.

*Rodríguez Valencia, Joaquín. Fundamentos de administración Moderna de Personal. Editorial Thomson; México; P 416

*Lazo Cerna, Humberto. (1993). Higiene y seguridad industrial. **Salud en el trabajo**. Editorial Porrúa; 16ª edición. México; P 583-586.

Los autores mencionados, abordan tocante al fomento de la seguridad industrial. Mencionan la importancia que revierte contar con un ambiente seguro en la empresa, debido a los beneficios tanto para empleados como para la organización en sí. Enlistan las formas para fomentar la seguridad en el trabajo.

Fomento de la Seguridad en el Trabajo

Además de los conocimientos indispensables para poder lograr un resultado, el ser humano se esfuerza en la medida de los motivos y razones que tenga para ello. Así se comportan también con la seguridad. Existen algunas actividades basadas en satisfacciones, emociones y deseos muy humanos; por lo mismo, estos satisfactores pueden emplearse con cierto éxito como aliciente para lograr la seguridad. La motivación no es sinónimo de incentivo o recompensa, aunque a veces se le da ese significado.

Con el fin de evitar los accidentes de trabajo y eliminar todas las causas posibles de estos, es muy importante que las empresas fomenten la seguridad entre sus empleados para que de este modo la empresa tenga un mejor nivel de trabajo con “cero accidentes”.

Si bien es cierto, en la búsqueda de muchas empresas por alcanzar este objetivo (“cero accidentes”) han tenido que desarrollar ciertas actividades para fomentar la seguridad entre sus empleados, pero para ello es muy importante que las empresas cuenten con un plan de seguridad lo que implica necesariamente los siguientes requisitos:

- a. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- b. El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), además de los factores socio psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.
- c. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones pueden llegar a movilizar todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendio, primeros auxilios, y para la elección, adquisición y distribución de una serie de elementos de vestuario del personal, (anteojos de seguridad, guantes, cascos, botas, etc.), en determinadas áreas de la organización.
- d. Es importante la aplicación de los siguientes principios:
 - Apoyo activo de la administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los supervisores; toma de medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo. Con base en este apoyo, los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes
 - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad
 - Instrucciones de seguridad para cada trabajo
 - Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos. Éstas deben darlas los supervisores, que pueden hacerlo en el sitio de trabajo con los perfectos conocimientos de causa. Las instrucciones generales quedan a cargo de la selección de seguridad.
 - Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión. Aunque todos tienen responsabilidades definidas en el programa, los supervisores asumen responsabilidades especiales. Son las personas clave en la prevención de accidentes.
 - Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. La prevención de accidentes es trabajo de equipo, sobre todo en lo que corresponde a la difusión del espíritu de prevención. Deben

emplearse y desarrollarse todos los medios de divulgación para que los empleados lo acepten y asimilen.

La ampliación del programa de seguridad por fuera de la compañía. Busca la seguridad del empleado en cualquier lugar o en cualquier actividad, y la eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo, que son semejantes, en extensión y profundidad, a los ocurridos en la empresa.

Al trabajador se le debe enseñar que si fuma puede provocar un incendio y morir en él, debido a graves quemaduras, que si toca conductores de electricidad sin aislamiento puede morir electrocutado, que lo mismo puede ocurrir si se aproxima más de lo razonable a fuentes o conductores de eléctricos de alto voltaje, que si mete la mano en dos engranes en movimiento, le puede ser cercenada o destruida; que si cae de cierta altura puede morir por estallamiento visceral o por lo menos sufrir fracturas que lo invaliden, que si opera una máquina que produzca rebaba metálica, sin tomar las medidas de protección para sus ojos, puede perder uno de estos, etc.

El mostrar los riesgos de la inseguridad y sus consecuencias, es brutal, cruel pero necesario. Ningún procedimiento representa un estímulo tan eficaz y perdurable para la imaginación como este, para mantener presente en la mente de los individuos la necesidad de obrar con seguridad y de hacer cesar la inseguridad.

Por lo anterior, podemos notar que es importante el fomento de la seguridad en las empresas, y para ello se puede auxiliar en el ingeniero en seguridad industrial, de los siguientes materiales de apoyo:

Medios audiovisuales: Estos medios combinan la palabra hablada y las imágenes, su resultado es de gran eficacia. Los medios audiovisuales pueden ser:

- Grabaciones alusivas en videocasete, proyectadas por medio de circuito cerrado de televisión.
- Grabaciones alusivas en cine, proyectadas por el mismo sistema. Cuando las películas son sonoras requieren solamente de un manipulador, cuando son mudas se complementan con la voz de un conferenciante.
- Gráficas, estas pueden ser impresas y complementadas con las explicaciones y ampliaciones de un conferenciante.

Medios orales: Estos medios consisten en pláticas o conferencias a grupos.

Medios gráficos: Emplean carteles, historietas, caricaturas, etc. Dentro de este sistema caben las estadísticas impactantes en las que solamente se mencionan los daños causados a las personas, en su magnitud acumulada; por ejemplo, se dice: “en el año hemos tenido tres muertes en fundición; tres pérdidas de manos en troquelado, y la imputación de un pie en almacén de materia prima. La motivación de la seguridad contempla dos etapas: la introductora y la de mantenimiento. La primera etapa corresponde exclusivamente al ejecutivo en seguridad y la segunda debe contar con la participación de todo el personal laborante.

Chiavenato Idalberto (2000) "Higiene y Seguridad en el trabajo". **Administración De Recursos Humanos 5º Edición** Editorial: Mc Graw Hill Colombia P 488.

Arias Galicia, Fernando; Heredia E., Víctor. (2006). "Seguridad E Higiene"; **Administración De Recursos Humanos Para El Alto Desempeño**. Editorial Trillas; 7ª Edición; México, D.F. p 668.

Los autores anteriores, abordan de manera amplia el aspecto de la seguridad en el trabajo, pero en esta ocasión con respecto a las técnicas para fomentar la seguridad en el trabajo. Se ofrece un caso práctico sobre Petróleos Mexicanos (PEMEX), ya que al ser una empresa industrial, la seguridad es un aspecto que debe ser ampliamente difundido y un tema de vital importancia para la compañía.

Técnicas para fomentar la Seguridad en el Trabajo

- En la actualidad es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como:
- Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos de alguna actividad determinada; por ejemplo: menos número de horas-hombre pérdidas por accidentes, menos número de accidentes en un periodo determinado, etc. tales concursos pueden comprender varios departamentos, varias plantas o incluso, varios países.
- Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- Establecimiento de metas; por ejemplo: días trabajados sin accidentes.
- Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad pertenece a todos, según el puesto o trabajo desempeñado en la organización.
- 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.
- Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia otorgada a los logros en materia de seguridad.
- Letreros, lemas y carteles alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar que ocurriría si no respetáramos las normas establecidas.
- Adiestrar a los empleados nuevos. no basta con exhortarlos a que trabajen en forma no peligrosa: se les deben de mostrar las causas posibles de accidentes y ayudarlos a desarrollar hábitos y movimientos que los conserven fuera de peligro.
- Aclarar muy bien que aunque la alta producción es una meta, a los trabajadores jamás se les exigirá trabajar tan velozmente que se expongan a un peligro.
- Verificar todos los días, como cuestión de rutina, las condiciones y comportamientos peligrosos. en una compañía se espera que cada encargado

directo de área hable de la seguridad por lo menos a dos de sus subalternos cada día.

Cabe 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. La explotación de los sentimientos anteriores puede lograrse promoviendo concursos y publicando logros y fracasos en materia de seguridad, sin embargo es importante mencionar que el fomento de la seguridad se complementara con la edición y profusa distribución de reglamento e instructivos que contengan disposiciones sobre seguridad.

¿Cómo se pueden prevenir los accidentes?

Se pueden prevenir realizando una vigilancia constante, tanto sobre las condiciones inseguras que existan en el ambiente de trabajo, como sobre los actos inseguros de los trabajadores.

Otra función muy importante que debe realizar la comisión mixta de seguridad e higiene o el supervisor de seguridad, es comprobar que la maquinaria, el equipo y las instalaciones de la empresa, así como el equipo de protección personal de los trabajadores, se encuentre en buen estado para asegurar la realización del trabajo dentro de las máximas condiciones de seguridad.





SEGURIDAD E HIGIENE EN LAS INSTALACIONES DE PEMEX-REFINACIÓN EN LA QUE LABORA PERSONAL DE CONTRATISTAS

PEMEX tiene el propósito de identificar los instrumentos y fundamentales creados por la legislación laboral mexicana para estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas con el objeto de eliminar o abatir los riesgos laborales, mediante el establecimiento y funcionamiento de los sistemas de seguridad e higiene que deben existir en los centros de trabajo de PEMEX-REFINACIÓN, con la participación de los trabajadores y hacer realidad la política de PEMEX en materia de seguridad, higiene y medio ambiente.

OBJETIVO

PEMEX desea que los trabajadores identifiquen las principales disposiciones de la legislación laboral mexicana y el reglamento interno de PEMEX, en las que se fundamentan la organización y el funcionamiento de los sistemas de seguridad e higiene que deben establecerse en los centros de trabajo y contribuirá con ello al logro de la política establecida por PEMEX, en materia de seguridad, higiene y medio ambiente.

Los instrumentos fundamentales

Los programas de prevención y control de riesgos de trabajo fundamentan en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos; en sus leyes reglamentarias:

- *Ley federal del trabajo
- *Ley del seguro social y
- *Ley federal de metrología y normalización

En los reglamentos derivados de algunas de estas leyes:

- *Reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo.
- *Reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado de riesgo del seguro de riesgos de trabajo del IMSS.

Así como los reglamentos interiores de trabajo de las empresas, las normas oficiales mexicanas correspondientes y vigentes, en el caso específico de PEMEX, el reglamento de seguridad e higiene de PEMEX-REFINACIÓN.

POLÍTICA DE PEMEX

La política de seguridad, salud y protección ambiental de PEMEX es: “ser una empresa eficiente y competitiva, que se distinga por el esfuerzo y compromiso de sus trabajadores con la seguridad, salud y protección ambiental”.

Con este marco legal y conceptual, se integra la “comisión mixta de reglamento de seguridad e higiene de PEMEX-REFINACIÓN”, por representantes administrativos de

PEMEX y representantes del sindicato de trabajadores petroleros de la república mexicana.

Seguridad en el Trabajo

En el lugar de trabajo los factores ambientales pueden provocar accidentes o enfermedades de trabajo. Para lograr el control de estos riesgos, es indispensable la participación de todos y cada uno de los trabajadores para contar con su participación activa, se les debe proporcionar por medio de sus supervisores capacitación y adiestramiento que les permita determinar las causas y consecuencias de esos riesgos, así como la manera de prevenirlos.

Los equipos de protección comprenden desde las prendas normales de vestir, hasta los accesorios que se colocan en partes específicas del cuerpo. Es importante el tener presente que los equipos de protección personal:

- Protegen como medida temporal y en actividades de corta duración.
- Protegen como medida complementaria cuando se instalan sistemas de seguridad y de control de contaminantes.
- Protegen como medida suplementaria cuando no se dispone de ningún otro medio de control.

Según la región anatómica los equipos de protección de personal se aplican en:

- Protección para la cabeza: Estos equipos protegen contra:
 - *Choques de la cabeza contra obstáculos, paredes, vigas, columnas, etc.
 - *Caídas de objetos sobre la cabeza,
 - *Penetración de materiales,
 - *Acumulación en los cabellos de polvo y productos químicos.

La cabeza debe protegerse con:

- *Cascos de seguridad;
- *Caperuzas contra gases corrosivos y cascos.

Los cascos pueden ser plásticos o de fibras de vidrio comprimido y de los siguientes tipos:

- *Tipo I: cascos con ala completa,
- *Tipo II: casco sin ala y con visera.

- Protección auditiva: En la construcción es común encontrar este tipo de riesgo durante el uso de sierras, martilletes, neumáticos, rompedoras de concreto y compresoras, ya que se genera ruido que pueda dañar al trabajador.

*Los tapones auditivos son dispositivos que se introducen en los oídos y están fabricados de diferentes materiales.

*Otro tipo de protección son las conchas que cubren completamente la oreja, formando una barrera. En su interior contiene material acústico, se sujetan a la cabeza por medio de una banda o diadema, la que debe estar recubierta y acojinada. Para el uso de las conchas deben seguirse los siguientes pasos:

- Protección para cara y ojos: deben ser empleados en las diferentes actividades que se realizan en la industria de la construcción. Entre estos dispositivos se pueden distinguir los siguientes:
 - A. la concha debe colocarse alrededor del oído,
 - B. se debe abrir totalmente la boca al colocarse el protector, para que no haga presión en el oído.
 - C. el cabello debe ser retirado del lugar, sin dejarlo entre la concha y el oído.
 - D. la diadema del protector se debe ajustar de acuerdo con la cabeza del trabajador.

*Anteojos

*Monogafas

*Gafas o lentes de copa

*Caretas o pantallas faciales

*Yelmos de soldador

- Protección para miembros inferiores: protege de golpes por objetos que caen o en movimiento, calor, frío, objetos punzantes, filosos, electricidad, humedad, radiaciones. Protección respiratoria: se hace con protectores contra atmósferas contaminadas con productos químicos irritantes o tóxicos o donde no hay suficiente oxígeno. En términos generales se distinguen tres tipos fundamentales de equipo de protección respiratoria:

*Tipo I: purificadores de aire: existe una variedad:

A) respiradores con filtro mecánico (algodón, celulosa, fieltro)

*Tipo II: de suministro de aire: podemos distinguir tres variedades:

- a) Mascarillas
- b) Escafandras
- c) Traje completo.

*Tipo III: aparatos autónomos: se mencionan tres variedades:

- a) de respiración
- b) con cilindro de aire comprimido y,

c) de una red de aire de respiración.

- Protección para miembros superiores: los miembros superiores son: dedos, manos, antebrazos y brazos. El equipo de protección de los miembros superiores incluye: mitones, guantes de cuero o carnaza y mangas de cuero o carnaza.
- Este equipo protege de riesgos tan comunes como pudiera ser la misma suciedad, aceites y grasas, humedad, líquidos calientes, fríos irritantes, objetos sólidos ásperos, cortantes o factores mecánicos que actúan por corte, presión, fricción, abrasión o contusión.
- Los diferentes accesorios utilizados para la protección de miembros inferiores son: zapatos, botas, polainas y chaparreras; los zapatos de seguridad se clasifican en tres categorías:

*Con punta de acero para uso general,

*Para peligros eléctricos y,

*Para fundición.

*Protección contra caídas: los equipos de protección contra caídas son diseñados para sostener y evitar las caídas desde diferentes niveles. Se usan en el tronco y la cintura; entre ellos distinguimos: arnés con cuerdas salvavidas, cinturón o correa de seguridad, arnés para el pecho, arnés para el cuerpo y arneses de suspensión.

- Levantamiento de cargas

En cada uno de los casos se presentan los riesgos potenciales y los equipos de protección personal en su uso, mantenimiento y sustitución periódica.



SEGURIDAD EN PLATAFORMAS

En las plataformas donde se efectúen operaciones de perforación, reparación y terminación de pozos, producción, enlace, rebombeo y compresión en áreas marinas palustres y lacustres, así como en las habitacionales deben observarse todas las disposiciones aplicables.

El personal que labore efectúe trabajos ocasionales o visite debe cumplir lo siguiente:

- Siempre que transborde de una embarcación a una plataforma, debe usar el chaleco salvavidas.
- Utilizar siempre en sus labores el equipo de protección personal básico, así como el de protección adecuado y específico al riesgo a que se está expuesto en el desarrollo de las mismas.
- Debe participar en los simulacros de emergencia y abandono de plataforma que se realicen periódicamente.
- Debe estar capacitado y familiarizado con la ubicación y uso del equipo de contra incendio con que cuente la instalación.
- Las canastillas de seguridad (viudas) para trasbordo de personal deben ser revisadas al menos cada cambio de guardia a fin de garantizar su buen estado.
- La ropa de trabajo que use el personal que labore en plataformas, deberá ser de un color contrastante al mar, que permita su visualización en caso de contingencia.
- Contar con la capacitación específica del curso básico de seguridad y sobre vivencia en el mar, que se imparte en el centro de adiestramiento en seguridad, ecología y sobre vivencia (CASES) para el caso de personal de PEMEX

Higiene en el trabajo

Chiavenato Adalberto, (1988), “Higiene y seguridad en el trabajo” en “**Administración de recursos humanos**”, McGraw-Hill, México, pp. 423-424

Chiavenato continúa con el tema de la seguridad e higiene en el trabajo, ahora con respecto a los objetivos que persigue, y enlistando a otros autores enriquece el tema. Se explica el plan de higiene en el trabajo, con los cuatro aspectos fundamentales que cubre.

Objetivos de la higiene en el trabajo

Los objetivos de la higiene industrial son eminentemente preventivos, 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 principales objetivos de la higiene industrial encontramos:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- 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.

Según Milton Baptista para poder alcanzar dichos objetivos se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Mediante la educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos
- Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica
- Por estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse

La higiene en el trabajo también implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano en el desarrollo de sus actividades.

Es por ello conveniente contar con un plan de higiene en el trabajo que cubra por lo general el siguiente contenido:

1.- Plan organizado

Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total y parcial, según el tamaño de la empresa.

2.- Servicios médicos adecuados

Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas deben incluir:

- a) Exámenes médicos de admisión
- b) Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales
- c) Primeros auxilios
- d) Eliminación y control de áreas insalubres.

Art. 167: Para los efectos de éste título, son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física.

- e) Registro médicos adecuados
- f) Supervisión en cuanto a higiene y salud
- g) Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
- h) Utilización de hospitales de buena categoría
- i) Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo

3.- Prevención de riesgos para la salud

- a.- Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial, etc.)
- b.- Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.)
- c.- Riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos etc.)

Otros riesgos:

- a. Riesgos psicológicos y sociales (promoción, sueldo, horario, etc.)
- b. Riesgos ergonómicos (monotonía, fatiga física o mental, etc.)

4.- Servicios adicionales

Como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y la comunidad; por lo tanto se incluyen los siguientes servicios:

- a) *Programa informativo*: destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud. Supervisores, médicos de empresas, enfermeros y demás especialistas proporcionan informaciones en el curso de su trabajo regular.
- b) *Programa regular de convenios o colaboración*: Ésta se realiza con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, películas, etc.
- c) *Verificaciones interdepartamentales*: Es entre supervisores, médicos y ejecutivos, sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de entrenamiento, de departamento o de horario.
- d) *Previsiones de cobertura financiera*: Para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo. De este modo, aunque se esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan.
- e) *Extensión de beneficios médicos*: A empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

Enfermedades de trabajo

Causas de las enfermedades de trabajo

L. Arias Galicia, Fernando, (1989) “Higiene y seguridad industrial” en “**Administración de recursos humanos**, Trillas, México, pp. 355

Arias Galicia continúa el tema de la seguridad e higiene en el trabajo y proporciona de manera adecuada y clara los factores que ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo humano y que afectan de manera directa a los empleados de la empresa.

Factores del medio exterior que ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo

Químicos

La industria moderna requiere de materias primas, todas de naturaleza químicas que en su manejo o transformación son capaces por sí mismas o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador, produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate. La absorción de estas sustancias puede efectuarse en la piel, el aparato respiratorio y el digestivo. Ejemplos: saturnismo (plomo), dermatosis (sales tánicas, cementos, talco, cal, petróleo o sus derivados), cromismo (cromo y sus derivados, anilinas, fotografía, cromados metálicos y curtido de pieles), fosforismo (fósforo blanco), silicosis (sílice), etc.

Físicos

Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan defectos de iluminación, calor o fríos extremos, manejo de corriente eléctrica, exceso o defectos de presión atmosférica, presencia de polvos en la atmosfera, radioactividad, etc. Estas situaciones anómalas traen como consecuencia repercusiones en la salud. Ejemplos: disminución de la agudeza visual, ceguera, alteraciones del sistema termorregulador del cuerpo, vasodilatación periférica o vasoconstricción, vértigo de Manierè o mal de montaña causado por el enrarecimiento del aire y la disminución de la presión atmosférica; trauma acústico, sordera profesional, neurosis por ruidos, etc.

Biológicos

Este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y /o fuera del organismo, o de la impregnación del mismo, por animales protozoarios o etasuarios, parásitos, o toxinas de bacteria que provocan el desarrollo de alguna enfermedad. Ejemplos: paludismo (zonas tropicales), muermo (caballerangos), tétanos (estableros) y todo tipo de enfermedades que están subordinadas a los factores biológicos del medio exterior representados por agentes microbianos o parásitos patógenos.

Fuerza del trabajo

Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimientos de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo; es decir, a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones. Ejemplos: grandes esfuerzos físicos, que pueden provocar desgarraduras musculares, hernias y eventraciones.

Psicológicos

El medio de tensión es aquel en el cual se desempeña el trabajo que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores.
Ejemplos: neurosis, psicosis, histerias, etc.

La capacidad y la voluntad para trabajar dependen íntegramente de la salud, o sea del grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente; por lo tanto la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral constituye un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si esta adaptación es difícil,

o imposible, su salud, solo por este hecho, será precaria o desembocará en la enfermedad y la incapacidad.

Chiavenatto Adalberto, (1988) "Condiciones Ambientales de Trabajo" en "**Administración de recursos humanos**, Editorial McGraw Hill, México, p. 481

Uno de los aspectos más conocidos en el ámbito de las compensaciones, son las condiciones ambientales de trabajo, abordadas de manera clara por el maestro Chiavenato. Se presenta detalladamente, para una mejor comprensión de los aspectos que afectan el trabajo de los empleados.

Condiciones ambientales de trabajo

El trabajo de las personas está regido por tres grupos de condiciones:

- └ **Condiciones ambientales de trabajo.** Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- └ **Condiciones de tiempo.** Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descansos, 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 del 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 de 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 un 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: cuando mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la iluminación en el punto focal de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de 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 uniformemente 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 y oscuro.

Clase	Lúmenes
-------	---------

1 Tareas visuales variables y sencillas	250 a 500
2 Observación continua de detalles	500 a 1000
3 Tareas visuales continuas y de precisión	1000 a 2000
4 Trabajos muy delicados y de detalles	+ de 2000

Figura 12.1 Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (en lúmenes).

La distribución de la luz puede ser:

I. *Iluminación directa.* La luz índice directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes espacios.

II. *Iluminación indirecta.* La luz índice sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa. La luz queda oculta a la vista de algunos por algunos dispositivos con pantallas opacas.

III. *Iluminación semi-indirecta.* Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas traslúcidas 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.

IV. *Iluminación semi-directa.* 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 refleja las paredes y el techo. Debe 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 segundos (cps). La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre la audición es poderosa. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de audición proporcional al tiempo de exposición. En otras palabras, cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- La intensidad del sonido.
- La variación de los ritmos o irregularidades.
- La frecuencia o tono de los ruidos.

La intensidad del sonido varía de manera considerable. La menor vibración sonora audible corresponde a un decibelio (1db), en tanto que los sonidos extremadamente fuertes provocan a menudo sensación dolorosa a partir de 120 db.

Menor vibración sonora	Decibeles
------------------------	-----------

audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de la fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales externos	80
Pitos y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Comienzo de la pérdida de audición	90
Máquinas	110
Sierras	115
Umbral del ruido doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Figura 12.3 Niveles generales de ruido.

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es de 85 decibelios. Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre. Los ruidos entre 85 y 95 decibelios pueden causar daños auditivos crónicos, directamente proporcionales a intensidad, frecuencia y tiempo de exposición.

El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- a. Continuos (máquinas, motores o ventiladores)
- b. Intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas.)
- c. Variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los métodos más ampliamente utilizados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- a) Eliminación del ruido en el elemento que lo produce, mediante reparación o nuevo desempeño de la maquina, engranajes, poleas, correas, etc.
- b) Separación de la fuente del ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido.
- c) Aislamiento de la fuente de ruido dentro de los muros a prueba de ruido.
- d) Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- e) Equipos de protección individual (EPI), como el protector auricular.

Condiciones atmosféricas

Temperatura

Unas de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas, donde el ocupante del cargo debe vestir ropas adecuadas para proteger su salud. En el otro extremo existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como el caso de los frigoríficos que requieren trajes de protección adecuados. En estos casos extremos, 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, como en el caso de la mayoría de los telares, que requieren alta graduación hidrométrica para el tratamiento de los hilos. No obstante, existen condiciones ambientales de poca o ninguna humedad, como en el caso de las industrias de cerámica, donde el aire se denomina “seco”. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

Ley Federal del Trabajo, Título Noveno, riesgos de trabajo. Pág. 150.

Artículo 475.- enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Artículo 476.- serán consideradas en todo caso enfermedades de trabajo las consignadas en la tabla del Art. 475.

Ley Federal del Trabajo, Tabla de enfermedades de trabajo. Pág. 163.

Artículo 513.- para los efectos de este título la ley adopta la siguiente tabla de enfermedades de trabajo.

Ley Federal del Trabajo, Tabla de enfermedades de trabajo. Pág. 163-188.

ENFERMEDADES

Enfermedades de las vías respiratorias producidas por inhalación de gases y vapores.

Afecciones provocadas por sustancias químicas inorgánicas u orgánicas que determinan acción asfixiante simple, o irritante de las vías respiratorias superiores, o irritantes de pulmones.

Asfixia por el azoe o nitrógeno.

Obreros que trabajan en procesos de oxidación de medios confinados, limpieza y reparación de cubas, producción de amoníaco y cianamida de calcina.

Por inhalación debilidad y pérdida del conocimiento, prevención: ventilación y protección respiratoria, primeros auxilios. Aire limpio, reposo, respiración artificial si estuviera indicada y proporcionar asistencia médica. El oxígeno puede ser beneficioso, si es administrado por una persona preparada.

Por el metano, etano, propano y butano.

Trabajadores de la industria del petróleo, yacimientos de carbón, gas líquido, hornos de coque e industria petroquímica.

Por acetileno.

Trabajadores dedicados a su producción y purificación, manejo de lámparas de carburo soldadores de las industrias químicas y petroquímicas.

Por el formaldehído y formol.

Trabajadores de la fabricación de resinas sintéticas, industria de la alimentación, fotográfica, peletera, textil, química, hulero, tintorera, trabajos de laboratorio, conservación de piezas anatómicas y embalsamadores.

Acción irritante sobre los pulmones por el cloro.

Trabajadores de la preparación de cloro y compuestos clorados, de blanqueo y desinfección, en la industria textil y papelera, de la esterilización del agua y fabricación de productos químicos.

Por el sulfato de metilo.

Trabajadores que manipulan este compuesto en diversas operaciones industriales.

Prevención

- Sustitución por otros que sean inocuos o menos tóxicos.
- Cambios en el proceso y método de trabajo con manipulación automática o en cámara herméticas. Uso de sistemas de extracción y ventilación. Control de la contaminación atmosférica de forma periódica etc.
- Como última solución, o en condiciones de urgencia, pueden necesitarse los equipos protectores de respiración, con suministro de aire o purificadores de aire, dependiendo del tipo de riesgo, y según el caso en cuestión.
- Se deben tomar precauciones muy especiales en trabajos en espacios confinados, con respirador de suministro de aire, uso de arneses, provisión de equipo de rescate, y control desde el exterior...etc.
- Ropa protectora especial en caso de que los asfixiantes puedan ser absorbidos por la piel.
- Provisión de equipos de emergencias.

Oftalmopatías profesionales

Enfermedades del aparato ocular producidas por polvos, y otros agentes físicos, químicos y biológicos.

Blefaroncosis. (Polvos minerales, vegetales o animales).

Tumoración o tumefacción palpebral.

Trabajadores expuestos a la acción de estos polvos: canteros, yeseros, mineros, alfareros, esmeriladores, afiladores, pulidores, cementeros, carboneros, fabricantes de objetos de aluminio y cobre, manipuladores de mercurio, panaderas, laneros, colchoneros y peleteros.

Conjuntivitis y querato-conjuntivitis

La conjuntivitis es una inflamación de la conjuntiva, que es la parte blanca que vemos del ojo. Inflamación de la córnea y la conjuntiva del ojo. (por agentes físicos-calor-); químicos o alergizantes, amoníaco, anhídrido sulfuroso, formol, cloro y derivados, vapores nitrosos, ácido sulfúrico, ozono, ácido sulfhídrico, solventes y barnices, celulosas, tetracloroetano, alcohol metílico, viscosa pluma, pelos, pólenes, algodón, trigo, tabaco, mostaza, etc. Herreros, fundidores, horneros, laminadores, hojalateros, panaderos, porteros, letrinos.

Conjuntivitis y querato- conjuntivitis por radiaciones (rayos actínicos, infrarrojos, de onda corta y rayos x):

Salineros, artistas cinematográficos, soldadores, vidrieros, trabajadores de lámparas incandescentes de mercurio y los expuestos a la ultravioleta solar, trabajadores de las lámparas de arco, de vapores de mercurio, hornos, soldadura autógena, metalurgia, etc. radiólogos y demás trabajadores de la fabricación y manipulación de aparatos de rayos x y otras fuentes de energía radiante.

Catarata por radiaciones:

Una catarata es una opacidad del lente (cristalino) del ojo, el cual normalmente es claro y transparente; puede compararse a una ventana que se escarcha con hielo o se "empaña" con vapor (rayos infrarrojos, calóricos, de onda corta y rayo x). Vidrieros, herreros, fundidores, técnicos y trabajadores de gabinetes de rayos x, técnicos y trabajadores de la energía atómica.

Catarata tóxica:

(Naftalina y sus derivados).

Todas las actividades que comprenden el riesgo de exposición a estos agentes.

Conjuntivitis y catarata eléctrica:

Trabajadores de la soldadura eléctrica, de los hornos eléctricos o expuestos a la luz del arco voltaico durante la producción, transporte y distribución de la electricidad.

Infecciones, parasitosis, micosis y virosis.

Enfermedades generalizadas o localizadas provocadas por acción de bacterias, parasitosis, hongos y virus.

Carbunco:

El **carbunco** es una enfermedad de origen telúrico, contagiosa, aguda y grave, que puede afectar a todos los homeotermos y entre ellos al hombre, causada por *Bacillus anthracis*, un bacilo Gram positivo, aeróbico y esporogénico.

Pastores, caballerangos, mozos de cuadra, veterinarios, curtidores, peleteros, cardadores de lana, traperos, manipuladores de crin, cerda, cuernos, carne y huesos de bovidos, caballos, carneros, cabras, etc. trabajadores del rastro y empacadores.

Tuberculosis:

Aunque la tuberculosis es una enfermedad predominantemente de los pulmones, puede también verse afectando el sistema nervioso central, el sistema linfático, circulatorio, genitourinario, gastrointestinal, el hueso, articulaciones y aún la piel.

Médicos, enfermeras, mozos de anfiteatro, afanadoras, personal de laboratorio biológico y de diagnóstico, personal de lavandería de sanatorios, veterinarios, enfermeros de veterinarias, carniceros y mineros, cuando previamente exista silicosis.

Brucelosis:

Es una enfermedad transmitida por la **Brucella Melitenseis**. Este microorganismo le puede transmitir al hombre la enfermedad conocida como brucelosis. Resisten bien a los ambientes fríos y secos, pudiendo sobrevivir varios meses en el suelo y en algunos alimentos, no obstante son sensibles al calor.

Veterinarios, pastores, carniceros, ganaderos, ordeñadores, lecheros, técnicos de laboratorio, personal de plantas para beneficio de la leche de cabra y de vaca, médicos, enfermeras y enfermeros de veterinaria.

Sífilis:

Es una infección causada por la bacteria *Treponema pallidum*, que se disemina fácilmente. La sífilis es una enfermedad infecciosa y la bacteria que la causa se disemina a través de la piel lesionada o las membranas mucosas. Su diseminación se presenta con más frecuencia por contacto sexual.

Sopladores de vidrio (accidente primario bucal), médicos, enfermeras, mozos de anfiteatro (accidentes primarios en las manos).

Tétanos:

Una de las complicaciones más temibles de cualquier corte, mordedura u otro tipo de herida, incluso pequeña, es la infección por tétanos. Puede desarrollarse días o incluso semanas después de la herida.

Caballerangos, carniceros, mozos de cuadra, cuidadores de ganado, veterinarios, personal de la industria agropecuaria y jardineros.

Paludismo:

El paludismo o malaria es una enfermedad muy extendida en el trópico. Es una de las principales causas de mortalidad en el mundo. Está causada por un protozoo (*Plasmodium*) que es transmitido al hombre a través de la picadura de la hembra del mosquito *Anopheles*.

Obreros, campesinos, provenientes de zonas no infestadas ni endémicas, que sean contratadas para realizar trabajos en zonas infestadas y endémicas.

Virosis (hepatitis, entero virosis, rabia, psitacosis, neumonías a virus, mononucleosis infecciosa, poliomielitis): Médicos, enfermeras y personal de limpieza en hospitales, sanatorios, personal de laboratorio y análisis clínico.

Enfermedades producidas por factores mecánicos y variaciones de los elementos naturales del medio de trabajo.

Osteoartrosis y trastornos angioneuróticos (dedo muerto).

La osteoartritis es la forma más común de artritis. Causa dolor, inflamación y disminución de los movimientos en las articulaciones. Puede ocurrir en cualquier articulación, pero suele afectarle las manos, las rodillas, las caderas o la columna.

La osteoartritis degrada el cartílago de las articulaciones

Trabajadores que utilizan martillos neumáticos, perforadoras mecánicas y herramientas análogas, perforistas, remachadores, talladores de piedra, laminadores, herreros, calderos, pulidores de función, trabajadores que utilizan martinets en las fábricas de calzado, etc.

Congeladoras

Trabajadores expuestos en forma obligada a la acción de temperaturas glaciales, frigoríficos, fábricas de hielo, etc.

Enfermedades por descompresión brusca, intoxicación por oxígeno y aeroembolismo traumático. Osteoartritis tardías de hombros y de cadera.

Trabajadores que laboran respirando aire a presión mayor que la atmosférica: buzos, labores subacuáticas otras similares.

Enfisema pulmonar

El enfisema está caracterizado por pérdida de la elasticidad pulmonar, destrucción de las estructuras que soportan el alveolo y destrucción de capilares que suministran sangre al alveolo. El resultado de todo ello es el colapso de las pequeñas vías aéreas durante la respiración conduciendo a una obstrucción respiratoria y a una retención de aire en los pulmones. Músicos de instrumentos de viento, sopladores de vidrio.

Complejo cutáneo-vascular de pierna por posición de pie prolongada y constante, o marcha prolongada llevando bultos pesados.

Tipógrafos, dentistas, enfermeras de quirófano, peluqueros, carteros, vendedores, meseros, policías y otras actividades similares.

Cáncer

El **cáncer** es un conjunto de enfermedades en las cuales el organismo produce un exceso de células malignas (también conocidas como cancerígenas o cancerosas), con rasgos típicos de comportamiento y crecimiento descontrolado (crecimiento y división más allá de los límites normales, invasión del tejido circundante y, a veces, metástasis).

Enfermedades neoplásicas malignas debidas a la acción de cancerígenos industriales de origen físico, o químico inorgánico, por radiaciones, de localización diversa.

Cáncer bronco-pulmonar

Es un tipo de cáncer que comienza en los pulmones, los dos órganos que se encuentran en el tórax y que ayudan a respirar.

Mineros (de las mismas minas de uranio, níquel), trabajadores expuestos al asbesto (mesotelioma pleural); trabajadores que manipulan polvos de cromatos, arsénico, berilio.

Cáncer de etmoides, de las cavidades nasales; trabajadores empleados en la refinación del níquel.

Anatómicamente, las fosas nasales son órganos accesibles al examen clínico, a diferencia de los senos paranasales. Es por ello que la patología tumoral nasal, cuyo síntoma principal es la obstrucción o hemorragia, puede tener un diagnóstico temprano. Las otras cavidades mencionadas difícilmente dan molestias iniciales, se les conoce como silentes y el diagnóstico casi siempre encuentra lesiones avanzadas con compromiso de estructuras vecinas.

Cáncer diversos

Carcinomas y papilomatosis, de la vejiga en los trabajadores de las aminas aromáticas, leucemias y osteosarcomas por exposición a las radiaciones, leucosis bencénica.

Neumoconiosis y enfermedades broncopulmonares producidas por aspiración de polvos y humos de origen animal, vegetal o mineral

Afecciones debidas a inhalación de polvos de lana.

Trabajadores de la industria textil y demás manipuladores de este producto.

Afecciones debidas a inhalación de polvos de pluma, cuerno, hueso, crin, pelo y seda. Colchoneros, fabricantes de adornos y artículos de mercería, cortadores y peinadores de pelo, fabricación de brochas, pinceles, cepillos. Trabajadores de los rastros, carniceros, empacadores de carne.

Afecciones debidas a la inhalación de polvos de madera. Carpinteros, madereros, ebanistas y trabajadores de la industria papelera.

Tabacosis

Afecciones debidas a la inhalación de polvos de tabaco.

Trabajadores de la industria del tabaco.

Afecciones debidas a inhalación de polvos de cereales, harinas, heno, paja, yute, ixtle y henequén.

Cargadores, alijadores, estibadores, recolectores, granjeros, trilladores, sombrereros (de sombreros de paja), empacadores, molineros, panaderos, trabajadores de las industrias de fibras duras, fabricantes de muebles, industria papelera.

Dermatosis

Enfermedades de la piel (excluyendo las debidas a radiaciones ionizantes), provocadas por agentes mecánicos, físicos, químicos inorgánicos u orgánicos, o biológicos; que actúan como irritantes primarios, o sensibilizantes, o que provocan quemaduras químicas; que se presentan generalmente bajo las formas eritema tosa, edematosa, vesiculosa, eczematosa o costrosa.

Dermatosis por acción del calor. Herreros, fundidores, caldereros, fogoneros, horneros, trabajadores del vidrio, panaderos. Dermatitis por exposición a bajas temperaturas. Trabajadores de cámaras frías, fabricación y manipulación de hielo y de productos refrigerados.

Dermatitis por acción de la luz solar y rayos ultravioleta. Trabajadores al aire libre, salineros, artistas cinematográficos, soldadores, vidrieros, de gabinetes de fisioterapia, etc.

Intoxicaciones

Enfermedades producidas por absorción de polvos, humos, líquidos, gases o vapores tóxicos de origen químico, orgánico o inorgánico, por las vías respiratoria, digestiva o cutánea.

Fosforoso e intoxicación por hidrógeno fosforado.

Trabajadores de la fabricación de compuestos fosforados o derivados del fósforo blanco, catálisis en la industria del petróleo, fabricación de bronce de fósforo, insecticidas, raticidas, parasiticidas, hidrógeno fosforado, aleaciones y en la pirotecnia.

Saturnismo o intoxicación plúmbica

Trabajadores de fundiciones de plomo, industria de acumuladores, cerámica, pintores, plomeros, impresores, fabricantes de cajas para conservas, juguetes, tubos, envolturas de cables, soldadura, barnices, albayalde, esmalte y lacas, pigmentos, insecticidas y demás manipuladores de plomo y sus compuestos.

Hidargirismo o mercurialismo

Mineros (de las minas de mercurio), manipuladores del metal y sus derivados, fabricantes de termómetros, manómetros, lámparas de vapores de mercurio, sombreros de fieltro, electrólisis de las salmueras, conservación de semillas, fungicidas, fabricación y manipulación de explosivos y en la industria químico-farmacéutica.

Arsenicismo e intoxicación por hidrógeno arseniato

Trabajadores en las plantas de arsénico, fundiciones de minerales y metales, de la industria de los odorantes, pinturas, papel de color, tintorería, tenería, cerámica, insecticidas, raticidas, otras preparaciones de uso doméstico y demás manipuladores del arsénico.

Manganesismo

Mineros (de minas de manganeso), trituradores y manipuladores del metal, de la fabricación de aleaciones de acero, cobre o aluminio, fabricación de pilas secas, en el blanqueo, tintorería y decoloración del vidrio, soldadores.

Enfermedades producidas por el contacto con productos biológicos

Hormonas sintéticas; enfermedades producidas por hormonas sintéticas de actividad específica, estrogénica, androgénica, etc. Personal de las industrias que sintetizan productos hormonales.

Enfermedades producidas por la exposición a antibióticos

(Penicilina, estreptomina y otros similares de amplio o mediano espectro).

Trabajadores encargados de la fabricación, formulación y empaque de estas sustancias en la industria químico-farmacéutica.

Enfermedades producidas por las radiaciones ionizantes y electromagnéticas (excepto el cáncer)

Trabajadores de la industria atómica, minas de uranio y otros metales radioactivos (arsénico, níquel, cobalto, estroncio, asbesto, berilio, radium), tratamiento y metalurgia, reactores nucleares, utilización de radio-elementos (gamagrafía, gama y betaterapia, isótopos), utilización de generadores de radiaciones (trabajadores y técnicos de rayos X), radio, sonar, rayos láser, masser, etc.; que presenten:

- a) en piel, eritemas, quemaduras térmicas o necrosis;
- b) en ojos, cataratas;
- c) en sangre, alteraciones de los órganos hematopoyéticos, con leucopenia, trombocitopenia o anemia;
- d) en tejido óseo, esclerosis o necrosis;
- e) en glándulas sexuales, alteraciones testiculares con trastornos en la producción de los espermatozoides y esterilidad; alteraciones ováricas con modificaciones ovulares y disfunciones hormonales;
- f) efectos genéticos debidos a mutaciones de los cromosomas o de los genes;
- g) envejecimiento precoz con acortamiento de la duración media de la vida.

Enfermedades endógenas

Afecciones derivadas de la fatiga industrial

Hipoacusia y sordera: trabajadores expuestos a ruidos y trepidaciones, como laminadores, trituradores de metales, tejedores, coneros y trocileros, herreros, remachadores, telegrafistas, radiotelegrafistas, telefonistas, aviadores, probadores de armas y municiones.

Calambres: trabajadores expuestos a repetición de movimientos, como telegrafistas, radiotelegrafistas, violinistas, pianistas, dactilógrafos, escribientes, secretarios, mecanógrafas, manejo de máquinas sumadoras, etc.

Laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales: profesores, cantantes, locutores, actores de teatro, etc.

Tendo-sinovitis crepitante de la muñeca: peones, albañiles, paleadores, ajustadores, torneros.

Nistagmo de los mineros (minas de carbón).

Neurosis

Pilotos aviadores, telefonistas y otras actividades similares.

Arias Galicia Fernando (1985) "Enfermedades y Accidentes Profesionales" en

“**Administración de Recursos Humanos**”, Porrúa, México pp. 664-666.

A continuación se muestra la atinada y sobresaliente perspectiva del Dr. Arias Galicia respecto a las enfermedades profesionales, clasificación, accidentes y sus características.

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 mando es, hasta cierto punto, responsabilidad de él, y, por tanto, tiene la obligación moral de prevenir hasta donde sea posible la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades, otorgando los instrumentos o aditamentos necesarios.

Entenderemos por **Enfermedad del Trabajo** aquella enfermedad en cuya causa o etiología intervienen, de forma más o menos directa, las condiciones de trabajo.

Las Enfermedades Profesionales son un subconjunto del conjunto de enfermedades del trabajo. Así entendemos por **Enfermedades Profesionales** aquellas enfermedades reconocidas legalmente como enfermedad profesional, es decir, aquellas que aparecen en el Cuadro de Enfermedades Profesionales en el Sistema de la Seguridad Social.

Las enfermedades profesionales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- EP producidas por los agentes químicos.
- EP de la piel causada por sustancias y agentes no comprendidos en algunos de los otros apartados.
- EP provocadas por la inhalación de sustancias y agentes no comprendidos en otros apartados.
- EP infecciosas y parasitarias (agentes vivos).
- EP por agentes físicos.
- Enfermedades sistémicas.

Un accidente o una enfermedad profesional ocasionan a la empresa diversos costos:

1. Tiempo de trabajo del accidentado;
2. Tiempo del personal que lo atiende en el momento;
3. Tiempo de sus compañeros por tratar de enterarse de lo sucedido;
4. Tiempo en que se capacita a otro trabajador para que sustituya al incapacitado;
5. Tiempo de recuperación del incapacitado.

Características Generales de las Enfermedades Profesionales

- Son enfermedades producidas por la exposición a contaminantes químicos, físicos, biológicos o carga física;
- Muchas de las enfermedades profesionales son enfermedades de aparición lenta, tienen un período de latencia prolongado;
- Muchas de las enfermedades profesionales son irreversibles, no hay tratamiento.

Enfermedades relacionadas con el trabajo

Los 10 grupos de enfermedades de origen laboral más frecuentes son:

1. Enfermedades del aparato respiratorio.
2. Lesiones osteomusculares (por carga física).
3. Cáncer laboral.
4. Lesiones traumáticas (Accidentes de trabajo).
5. Enfermedades cardiovasculares.
6. Alteraciones de la reproducción (malformaciones, abortos, esterilidad, etc.).
7. Alteraciones neurotóxicas (Sistema nervioso).
8. Pérdidas de la capacidad auditiva (ruido y algunos contaminantes).
9. Alteraciones de la piel.
10. Alteraciones psicológicas (carga mental).

Accidente de trabajo

Consideramos accidente de trabajo, a la lesión corporal que un operario sufre por causa de un trabajo realizado por cuenta ajena. Desde el punto de vista de la seguridad industrial, hablamos más que de accidente, de incidente de trabajo, considerando éste como todo suceso anormal, no deseado ni querido que se produzca de forma brusca e imprevista y que interrumpa la normal continuidad del trabajo.

En una actividad cualquiera, podemos tener muchos incidentes distintos, pero cuando estos desembocan en accidentes potencialmente lesivos para el operario, entonces, lo consideramos accidente de trabajo.

<http://www.mitecnologico.com/Main/ComisionesMixtasDeSeguridadEHigiene>.

Comisiones mixtas de seguridad e higiene Concepto e importancia

<http://www.issste.gob.mx/comisiones/GUIA-Integracion-Registro-Comisiones-de-Seguridad-Higiene.pdf>

Comisión Mixta

Esta Comisión Mixta General es la encargada de determinar las labores que se consideran como insalubres y peligrosas, determinando las condiciones de trabajo, elementos de protección, higiene y prevención, y en general de los riesgos profesionales o de trabajo que se requieran; establecer los lineamientos generales para que se proporcionen los servicios y elementos de higiene y prevención de accidentes de trabajo y /o enfermedades profesionales en cada uno de los centros de trabajo.

Artículo 509. En Cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual números de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Objetivo:

Tiene como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas a que se les proporcionen sus derechos y obligaciones.

¿Cómo se integran?

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deberán integrarse con igual número de representantes obreros y patronales, en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan.

Tanto de las Dependencias como de los Sindicatos (Representantes de los Trabajadores). A falta de Sindicato la designación se hará mediante votación directa de los trabajadores, eligiendo a sus representantes.

El número total de representantes en las Comisiones, se determina con relación al número de trabajadores que laboran en cada centro de trabajo.

- a) Para un número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno de los patrones.
- b) De veintiuno a cien trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.
- c) Para un número mayor de cien trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.
- d) Se podrán nombrar más representantes si así se considera necesario. Por cada representante propietario, se debe designar un suplente.

Antecedentes

En 1911 nace a partir de la creación del Departamento del Trabajo: él cual tenía como propósito solucionar los problemas laborales que se gestaban en plena revolución.

En 1928 se crea en la sección de higiene y seguridad: para atender la consultas y reclamaciones por riesgos laborales en el trabajo la cual dependía del Departamento del Trabajo y éste a su vez de la Secretaría de Industria y Comercio 1931 fue la promulgación de la primera Ley Federal del Trabajo

Como consecuencia el Departamento del Trabajo obtuvo su autonomía en 1932 con las siguientes funciones: aplicar la Ley Federal del Trabajo, buscar soluciones a los conflictos laborales y desarrollar una política de previsión social e inspección.

Recomendaciones.

Dada su importancia en el poco provecho que se ha obtenido de ellas, a continuación haremos algunas recomendaciones para que las comisiones mixtas funcionen adecuadamente.

1. Integrar la comisión de acuerdo con las normas que marca la ley pero tratando de que las participaciones sean voluntarias.
2. Darle a la Comisión la importancia y el apoyo que necesitan. Esto influye dar las facilidades a los miembros para que asistan a las juntas, hacerles caso, hagan caso los requerimientos a la administración correspondiente reconociéndole su trabajo y esfuerzo, así como mantener a sus integrantes informados sobre los resultados de programa de seguridad.
3. Cumplir con el programa de la Comisión mixta, no suspender las reuniones, ser puntual al iniciarlas y al terminarlas, elaborar las actas e informes oportunamente y distribuir en

tres todos los involucrados, si algún directivo se compromete a algo ante la comisión se debe cumplir e informar de lo realizado.

4. Sugerimos en las reuniones de la comisión sean atractivas, dinámicas y que todos los integrantes participen en alguna forma que se pueda incluso, con cierto tiempo, rotar cargos y las funciones durante las secciones.

5. Mantener un programa de capacitación para los miembros de la comisión. Si una de sus funciones es la de investigar los accidente y otra la de efectuar inspecciones, por lógica deben de saber hacerlo.

6. Motivarlos continuamente para mantener su compromiso de que los integrantes de la comisión utilicen las reuniones para atacar a los accidentes que se generan a una organización como es la industria, y con esto se evita a centrarlos en lo que deben de hacer y los beneficios que con este van adquirir sus compañeros de trabajo y que la empresa beneficiara a partir de los accidentes.

<http://www.issste.gob.mx/comisiones/GUIA-Integracion-Registro-Comisiones-de-Seguridad-Higiene.pdf>

Requisitos de integración

¿Quiénes deben formar parte de las comisiones mixtas auxiliares?

- **1 Presidente:** Representado por el Titular del Centro de Trabajo.
- **1 Secretario técnico:** Encargado del manejo de los Recursos Humanos en el centro de trabajo, este cargo se podrá alternar con personal Sindical.
- **Vocales:** Autoridades designadas por el Presidente de la Comisión y Trabajadores nombrados por la Representación Sindical.

¿Quién designa a los representantes de los trabajadores para integrar las comisiones mixtas auxiliares?

De acuerdo al artículo 8 del Reglamento de Comisiones, es obligación de los propios Trabajadores designar, a través del Sindicato a sus representantes, los cuales se seleccionarán mediante consulta en el Centro de Trabajo.

Los representantes de preferencia no deberán formar parte del Comité Ejecutivo, a fin de evitar duplicidad de funciones. Esta representación se conformará por aquellos que desempeñen sus labores directamente en el Centro de Trabajo.

La representación oficial que integrará las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, estará conformada preferentemente por personal de confianza responsable del centro de trabajo.

Requisitos para ser integrante de las comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo:

- No ser trabajador eventual.
- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de sus funciones sentido de responsabilidad.
- No haber sido objeto de correcciones disciplinarias por falta de cuidado o desempeño de su trabajo.

Nota: Preferentemente tener conocimientos o experiencia en la materia.

Los hombres y mujeres tienen los mismos derechos y obligaciones. La eficiencia del trabajo que desempeñen como integrantes de la Comisión, depende de su entusiasmo, preparación y responsabilidad.

¿Cuánto tiempo debe durar cada representante en su puesto dentro de la comisión mixta?

Son de forma indefinida y podrán ser libremente removidos por la instancia que los haya designado, salvo cuando se trate del Secretario Técnico de las Comisiones Centrales y Estatales, ya que este cargo lo ocupará el responsable de administrar los recursos humanos en la Dependencia o Entidad.

Existe algún pago adicional por ser miembro de las comisiones mixtas?

No, el desempeño de estos cargos es honorífico y por tanto sin derecho a remuneración alguna, realizándose las funciones dentro de las jornadas de trabajo.

Ante qué autoridad se registran las comisiones mixtas?

El registro se efectuará ante el ISSSTE, en los formatos aprobados por la Subdirección de Pensiones y deberá llevarse a cabo dentro de los 30 días naturales siguientes a su constitución. Los nombramientos nuevos se informarán dentro del mismo plazo contados a partir de que tengan lugar.

¿Cuáles son las funciones que realizan las comisiones mixtas auxiliares de seguridad, higiene en el trabajo?

- 1.- Establecer un programa anual de actividades y verificaciones.
- 2.- Elaborar un diagnóstico sobre los riesgos y sus agentes del centro de trabajo.
- 3.- Brindar capacitación en la materia en sus centros de trabajo.
- 4.- Llevar estadísticas de los riesgos ocurridos.
- 5.- Informar a los trabajadores sobre los Riesgos de Trabajo y su prevención.
- 6.- Levantar actas y rendir informes las actividades que se realicen.

En la presencia de un accidente ¿cuál es la conducta a seguir por la comisión mixta auxiliar?

1. En el momento que se presente, llevará a cabo una verificación extraordinaria, con el propósito de Investigar la causa del accidente.
2. Asesorar al compañero de trabajo en los trámites para iniciar el proceso de dictaminación.
3. Los formatos de accidente de trabajo, se encuentra en la página Web del ISSSTE.

Las autoridades laborales deberán

- Percatarse, a través de las actas de las comisiones los riesgos mayores que estén presentes en las empresas y adecuar las acciones correspondientes con mayor efectividad; la secretaría del trabajador no debe pasar por alto las condiciones inseguras de los trabajadores, informando al patrón para evitar un accidente.

Reglamento de Seguridad, Higiene y ambiente de Trabajo

En México, este reglamento fue publicado en el DOF el 21 de enero de 1997 y no difiere en gran medida del anterior, aunque presenta modificaciones acordes con los cambios 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 de 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:

- Los centros de trabajo deben tener las condiciones de seguridad e higiene adecuadas al tipo de actividad que se desarrolle
- Se deberá aislar la materia prima o los productos que impliquen riesgo para los trabajadores
- Deben establecerse salidas de emergencia, señalizadas y estar libres de obstáculos
- Deben contar con equipos suficientes y adecuado para la extinción de incendios
- Realizar dos veces por año simulacros de salida de emergencia
- Organizar brigadas contra incendio, las cuales deberán ser registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Se llevará una bitácora en la que se encuentre toda la maquinaria existente en el centro de trabajo
- Deben cubrirse las partes de la maquinaria que estén en movimiento
- Deberá darse capacitación a los trabajadores para el empleo de las herramientas
- Las materias primas inflamable, explosivas, corrosivas, irritantes y tóxicas deberán ser almacenadas, transportadas y manejadas con el mayor cuidado posible
- El empleador deberá entregar al trabajador equipo de protección personal.

De las condiciones del ambiente:

- Mantener o disminuir los niveles de contaminantes físicos, químicos o biológicos que puedan alterar la salud
- El ruido no debe exceder niveles que puedan alterar la salud
- Tener iluminación suficiente y adecuada.

De las condiciones generales de higiene:

- Contar con bebederos de agua potable o con depósitos con agua purificada
- Deben existir excusados y mingitorios, uno por cada 15 trabajadores, (deberán estar separados los de hombres y los de las mujeres)
- Deberán proporcionarse asientos cómodos y anatómicos.

De la limpieza:

- Se le dará limpieza a los servicios destinados a los trabajadores, por lo menos, una vez cada 24 horas
- La maquinaria deberá limpiarse al término de cada turno de trabajo
- La basura y los desperdicios deberán manejarse o eliminarse de manera que no afecten la salud de los trabajadores.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD III

1. ¿Cómo contribuye una adecuada administración de la seguridad e higiene industrial a la productividad de las empresas?
2. ¿Consideras que las medidas que toman las empresas mexicanas para evitar los accidentes y enfermedades de trabajo son adecuadas? ¿Por qué?
3. ¿Crees que los trabajadores están realmente cobijados por las leyes mexicanas en caso de sufrir un accidente de trabajo o una enfermedad producida por el mismo? Argumenta tu respuesta
4. ¿De qué manera coadyuvan las comisiones mixtas de seguridad e higiene a fomentar que se cumplan las medidas adecuadas de Seguridad en las empresas?
5. ¿Por qué es importante el fomento de la seguridad e higiene industrial en las empresas?

LECTURA COMENTADA 3

Extraído de: http://www.mujereshoy.com/secc_n/3800.shtml

México. Condiciones extremas viven mujeres en talleres clandestinos

Hypatia Velasco Ramírez

La actual crisis que enfrenta la industria textil en México, en donde las mujeres constituyen el 60 por ciento, se traduce en malas condiciones de trabajo para ellas, lo que implica bajos salarios y discriminación, principalmente dentro de los talleres clandestinos.

Así lo señaló a Cimacnoticias la doctora Graciela Bensusán, catedrática e investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, de Xochimilco, durante el seminario “El futuro de la industria textil en México... un desafío para todos”, convocado por la fundación Friedrich Ebert Stiftung y que dio inicio hoy para concluir mañana.

De acuerdo con Bensusán, en la industria del vestido las trabajadoras que están en las empresas maquiladoras de exportación, que proveen a las grandes marcas, tienen condiciones más favorables que aquellas que laboran en talleres clandestinos, es decir, los que suministran a los proveedores que a su vez venden a las marcas internacionales.

En los talleres clandestinos no se siguen los códigos de conducta que prevalecen en las empresas de marcas internacionales, pues aun cuando la empresa internacional crea que la producción está hecha en una empresa visible, en donde puede tener cierto control de las condiciones de trabajo, la realidad es que su producción puede estarse haciendo en estos talleres bajo condiciones de trabajo desventajosas.

Por ejemplo, señaló, el sueldo promedio está entre dos y tres salarios mínimos en las proveedoras directas de las marcas internacionales, mientras que el trabajo en talleres clandestinos o a domicilio es a destajo y en general no supera el salario mínimo.

Asimismo, dice la doctora, las condiciones de higiene y seguridad en las que trabajan son peores todavía de las ya de por sí malas en otras empresas. Pero también las empresas manufactureras enfrentan problemas: en general, existe la prueba de no gravidez y sus trabajadoras se ven envueltas en condiciones que tiene que ver con maltrato y con trabajo sin pago de horas extras, situación que se ha modificado favorablemente, pero paradójicamente, debido a que actualmente la industria textil ya no genera empleos, señaló Bensusán.

Y aunque sin duda hay una problemática de género en la industria textil, tanto mujeres como hombres se han enfrentado al cierre de las empresas, las cuales se van sin pagar el total de las indemnizaciones, pues muchas de ellas tienen procesos de trabajo tóxico tales como el lavado de mezclilla, apuntó la doctora.

“Cuando se van, dejan a muchas personas con una cantidad de problemas de salud que quizá van a surgir a futuro, pero no cuentan con seguridad social, pues hay un porcentaje muy alto de trabajadoras que está fuera de todo tipo de prestaciones”.

Otro problema es que, aún cuando las maquiladoras en el estado de Puebla han tenido algún tipo de arreglo que les ha permitido a las madres tener acceso directo a las guarderías, discriminan a otras trabajadoras que no tienen el mismo acceso a estas instancias, ya que son insuficientes, además de que muchas de ellas no están inscritas al Seguro Social, dijo.

Peores empleos

Según Bensusán, esta falta de acceso a la seguridad social es un problema que tiene que ver con la falta de fiscalización por parte del gobierno y porque en la política laboral de este país se cree que es preferible tener malas condiciones laborales que una alta tasa de desempleo, lo que afecta principalmente a la población femenina, pues las pone en situaciones de escasas oportunidades y terminan tomando los peores empleos, sometidos a salarios bajos, riesgos, inestabilidad y precariedad.

Y en el caso de la industria textil estos riesgos se ven en el daño que les puede causar a las trabajadoras el número de horas que laboran, así como en el mal cuidado y accidentes que sufren las y los niños que trabajan en esta actividad, explicó.

Por ejemplo, niñas y niños de 8 a 12 años de edad cargan en su espalda la ropa que les dan los intermediarios y se llevan a los pueblos y domicilios, lo que implica altos riesgos de trabajo.

Tóxicos y vestido

De igual manera, señaló, dentro del sector vestido los riesgos se manifiestan principalmente en la lavandería para jeans, al ser una actividad altamente tóxica y en la cual no se toman las medidas de seguridad e higiene necesarias.

En los talleres, con el polvo, la mala iluminación y los tóxicos del teñido, se propicia un medio ambiente laboral no controlado y “hay una ausencia total de la inspección del trabajo”.

A decir de la doctora, México no ha establecido una política que obligue a las empresas a cumplir con las mínimas condiciones favorables de trabajo, como ya ha sucedido en otros países donde, si bien no se sanciona a las empresas, se busca tener una política pedagógica que finalmente termina con una sanción si no se cumple con ella.

Y la manera como se encuentra actualmente la industria “no resuelve el problema de nadie, pues cada vez ofrece menos empleo”, ya que este sector se encuentra “en caída libre: no genera impuestos, no contribuye de manera importante a la economía; al contrario, son tan bajos los sueldos que el gobierno tiene que poner un subsidio al salario”, indica Bensusán.

Por lo que el principal reto que enfrenta es convertirse en una industria que ofrezca empleos de calidad y que tenga capacidad competitiva para el país mediante la mejora de la política industrial, la política laboral y educativa, así como la política de capacitación, herramientas que son fundamentales para poder generar otro tipo de inversiones y empleos con verdadera calidad, concluyó.

LEYES RELACIONADAS

CONCEPTO	IMSS	IPE	ISSSTE
Sueldos y salarios	Artículo 27. El salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por sus servicios.	Artículo 16. El sueldo básico que se tomara en cuenta para los efectos de esta ley se integrará, según sea el caso, con el sueldo presupuestal, el sobresueldo, prima de antigüedad, quinquenio o sus equivalentes, asignación docente genérica, compensación AC y todas aquellas percepciones que por ley en el futuro están sujetas a las aportaciones y cotizaciones señaladas en los artículos 17 y 18. Pero se excluye cualquier otra prestación que el trabajador persiga con motivo de su trabajo.	Artículo 17. El sueldo básico que se tomara en cuenta para los efectos de esta Ley, será el sueldo de tabulador regional que para cada puesto se haya señalado.
Límite superior del sueldo y salario	Artículo 28. Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciendo como límite superior a veinticinco veces el salario mínimo general que rija en el distrito federal y como límite superior el salario mínimo general del área geográfica respectiva		Art. 17 las cuotas y aportaciones establecidas en esta ley se efectuaran sobre el sueldo básico, estableciéndose como límite inferior un salario mínimo y como límite superior el equivalente a diez veces dicho salario mínimo. Será el propio sueldo básico. Hasta el límite superior equivalente a diez veces el salario mínimo del distrito federal, el que se tomara en cuenta para determinar el monto de los beneficios en los seguros de riesgo del trabajo e invalidez y vida establecidos por esta ley.
Separación por licencia		Artículo 20. La separación por licencia sin goce de sueldo o suspensión de los efectos del nombramiento en los términos de la Ley correspondiente se computara como tiempo de servicios, en los siguientes casos <input type="checkbox"/> Cuando las licencias sean concebidas por un periodo que no exceda de seis meses. Por una sola vez, en todo el tiempo de desarrollo de los servicios. <input type="checkbox"/> Cuando las licencias se concedan para el desempeño de comisiones sindicales, mientras dure dicha comisión; <input type="checkbox"/> Cuando el trabajador sufra prisión preventiva seguida de sentencia absoluta que cause ejecutoria mientras dure la privación de libertad; <input type="checkbox"/> Cuando el trabajador fuere suspendido con motivo de enfermedad contagiosa que signifique peligro para sus compañeros de trabajo, por todo el tiempo que dure la suspensión y siempre que sea reinstalado en su empleo. <input type="checkbox"/> En los casos de reinstalaciones de trabajadores que deriven de resoluciones emitidas por autoridad competente.	como tiempo de servicio en los siguientes casos: I. Cuando las licencias sean concebidas por un periodo que no exceda las seis meses. II. Cuando el trabajador sufra de prisión preventiva seguida de fallo absolutorio, mientras dure la privación de la libertad. III. Cuando el trabajador fuere suspendido en los términos del párrafo final del artículo 45 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional, por todo el tiempo que dure la suspensión y siempre que por aludo ejecutoriado, se le autorice a reanudar labores: Cuando el trabajador fuere suspendido en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores públicos, por todo el tiempo que dure la suspensión y siempre que por resolución firme se revoque la sanción o la medida cautelar respectiva, y cuando el trabajador obtenga laudo favorable ejecutorio, derivado de un litigio laboral, por todo el tiempo que se estuvo separado del servicio.
Prestaciones en dinero por	Art 58. El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho		Art 62. En caso de riesgo del trabajo, el

<p>riesgos de trabajo</p>	<p>a las siguientes prestaciones de dinero: I. Si lo incapacita para trabajar recibirá</p> <p>mientras dure la inhabilitación, el cien por ciento del salario en que estuviere cotizando en el momento de ocurrir el riesgo. El goce de este subsidio se otorgará al asegurado entre tanto no se declare que se encuentra capacitado para trabajar, o bien se declare incapacidad permanente parcial o total, lo cual deberá realizarse dentro del término de cincuenta y dos semanas que dure la atención médica como consecuencia del accidente, sin perjuicio de que una vez determinada la incapacidad que corresponda, continúe su atención o rehabilitación conforme a lo dispuesto por el artículo 61 de la presente Ley;</p> <p>II. Al declararse la incapacidad permanente total del asegurado, éste recibirá una pensión mensual definitiva equivalente al setenta por ciento del salario en que estuviere cotizando en el momento de ocurrir el riesgo. En el caso de enfermedades de trabajo se calculará con el promedio del salario base de cotización de las cincuenta y dos semanas o las que tuviere si su aseguramiento fuese por un tiempo menor para determinar el monto de la pensión. Igualmente, el incapacitado deberá contratar un seguro de sobrevivencia para el caso de su fallecimiento, que otorgue a sus beneficiarios las pensiones y demás prestaciones económicas a que tengan derecho en los términos de esta Ley.</p>		<p>trabajador tendrá derecho a las siguientes prestaciones en dinero:</p> <p>I. Al ser declarada una incapacidad temporal, se otorgará licencia con goce del cien por ciento del sueldo, cuando el riesgo de trabajo imposibilite al trabajador para desempeñar sus labores. El pago se hará desde el primer día de incapacidad y será cubierto por las dependencias o entidades hasta que termine la incapacidad cuando ésta sea temporal, o bien hasta que se declare la incapacidad permanente del trabajador. Para los efectos de la determinación de la incapacidad producida por riesgo del trabajo, se estará a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo por lo que respecta a los exámenes trimestrales a que se deberá someterse el trabajador y en la inteligencia de que si a los tres meses de iniciada dicha incapacidad no está el trabajador en aptitud de volver al trabajo, el mismo o la dependencia o entidad, podrán solicitar en vista de los certificados médicos correspondientes, que sea declarada la incapacidad permanente. No excederá de un año, contado a partir de la fecha en que el Instituto tenga conocimiento del riesgo, el plazo para que se determine si el trabajador está apto para volver al servicio o bien procede declarar su incapacidad permanente, en cuyo caso se estará a lo dispuesto en las fracciones siguientes;</p> <p>II. Al ser declarada una incapacidad parcial, se concederá al incapacitado una pensión calculada conforme a la tabla de valuación de incapacidades de la Ley Federal del Trabajo, atendiendo al Sueldo Básico que percibía el trabajador al ocurrir el riesgo y los aumentos posteriores que correspondan al empleo que desempeñaba hasta determinarse la Pensión.</p> <p>El tanto por ciento de la incapacidad se fijara entre el máximo y el mínimo establecido en la tabla de valuación mencionada, teniendo en cuenta la edad del trabajador y la importancia de la incapacidad, según que sea absoluta para el ejercicio de su profesión u oficio aun cuando quede habilitado para dedicarse a otros, o si solamente hubiere disminuido la</p>
---------------------------	--	--	---

			<p>aptitud para su desempeño. Esta pensión será pagada mediante la contratación de un seguro de pensión que le otorgue una Renta, en los términos de la fracción siguiente.</p> <p>Cuando el trabajador pueda dedicarse a otras funciones por que sólo haya disminuido parcialmente su capacidad para el desempeño de su trabajo, las dependencias y entidades podrán prever su cambio de actividad temporal, en tanto dure su rehabilitación. Si la pérdida funcional o física, de un órgano o miembro es definitiva, su actividad podrá ser otra de acuerdo con su capacidad.</p> <p>Si el monto de la pensión anual resulta inferior al veinticinco por ciento del salario mínimo elevado al año, se pagará al trabajador o pensionado, en substitución de la misma, una indemnización equivalente a cinco anualidades de la pensión que le hubiere correspondido;</p> <p>III. Al ser declarada una incapacidad total , se concederá al incapacitado una pensión vigente hasta que cumpla sesenta y cinco años, mediante la contratación de un seguro de pensión que le otorgue una renta, igual al sueldo básico que venía disfrutando el trabajador al presentarse el riesgo, cualquiera que sea el tiempo que hubiere estado en funciones. La cuantía de este beneficio será hasta por un monto máximo de diez veces el salario mínimo.</p>
Prestaciones en especie por riesgo de trabajo	<p>Artículo 56. El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en especie:</p> <p>I. asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica;</p> <p>II. servicio de hospitalización;</p> <p>III. aparatos de prótesis y ortopedia y</p> <p>IV. rehabilitación.</p> <p>Artículo 91. En caso de enfermedad no profesional, el instituto otorgará al asegurado la asistencia médico quirúrgica, farmacéutica.</p> <p>Expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.</p>		<p>Artículo 61. El trabajador que sufra un riesgo del trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en especie:</p> <p>I. diagnóstico, asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica;</p> <p>II. servicios de hospitalización;</p> <p>III. aparatos de prótesis y ortopedia, y</p> <p>IV. Rehabilitación</p>
Riesgo de trabajo	<p>Art 41. Riesgo de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.</p>		<p>Art 56. Para los efectos de esta ley, serán reputados como riesgos del trabajo los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo</p>
Accidente de trabajo	<p>Art 42. Se considera accidente de trabajo toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior; o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que dicho trabajo se</p>		<p>Art 56. Se consideraran accidentes del trabajo, toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en el ejercicio o con motivo del</p>

	<p>preste. También se considerara accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domicilio al lugar de trabajo, o de este a aquel.</p>		<p>trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste, así como aquellos que ocurran al trabajador al trasladarse directamente de su domicilio o de la instancia de bienestar infantil de sus hijos, al lugar en que desempeñe su trabajo o viceversa.</p>
Enfermedad de trabajo	<p>Art 51. El patrón deberá dar aviso al instituto del accidente o enfermedad de trabajo, en los términos que señale el reglamento respectivo. Los beneficios del trabajador incapacitado o muerto, o las personas encargadas de representarlos, podrán denunciar inmediatamente al instituto el accidente de trabajo o la enfermedad de trabajo que haya sufrido. El aviso también podrá hacerse del conocimiento de la autoridad de trabajo correspondiente, la que, a su vez, dará traslado del mismo al instituto.</p>		<p>Art 37. Al principiar la enfermedad, tanto el trabajador como la dependencia o entidad en que labore, darán aviso por escrito al instituto, de acuerdo con las disposiciones que en efecto emita este.</p>
Producto de los riesgos de trabajo	<p>Art 55. Los riesgos de trabajo pueden producir: I. Incapacidad temporal; II. Incapacidad permanente parcial; III. Incapacidad permanente total, y IV. Muerte.</p>		<p>Art 56. Los riesgos del trabajo pueden producir: I. Incapacidad temporal, que es la perdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a un apersona para desempeñar su trabajo por algún tiempo; II. Incapacidad parcial, que es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar; III. Incapacidad total, que es la perdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de la vida, y IV. Muerte.</p>
No se consideran riesgos de trabajo	<p>Art. 46. No se consideraran para los efectos de esta ley, riesgos de trabajo los que sobrevengan por alguna de las causas siguientes: I. Si el accidente ocurre encontrándose al trabajador en estado de embriaguez; II. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún psicotrópico, narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción suscrita por medico titulado y que el trabajador hubiera exhibido y hecho del conocimiento del patrón de lo anterior; III. si el trabajador se ocasiona intencionalmente una incapacidad o lesión por si o de acuerdo con otra persona; IV. Si la incapacidad o siniestro es resultado de un delito intencional del que fuere responsable el trabajador asegurado.</p>		<p>I. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez; si ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese puesto el hecho en conocimiento del jefe inmediato, presentándole la prescripción suscrita por el médico; III. Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por si o de acuerdo con otra persona; IV. los que sean resultado de un intento de suicidio o efecto de una riña en que hubiere participado el trabajador u originados por algún delito cometido por este, y</p>

			V. Las enfermedades o lesiones que presente el trabajador consideradas como crónicas degenerativas o congénitas y que no tengan relación con el riesgo de trabajo, aun cuando el trabajador ignore tenerlas o se haya percatado de la existencias de estas, al sufrir un riesgo del trabajo.
Pensión cuando el riesgo de trabajo ocasione la muerte	<p>Artículo 64. Si el riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte del asegurado, el instituto calculara el monto constitutivo al que se le restara los recursos acumulados en la cuenta individual del trabajador fallecido, a este efecto de determinar la suma asegurada que el instituto deberá cubrir a la institución de seguros, necesaria para obtener una pensión, ayudas asistenciales y demás prestaciones económicas previstas en este capítulo a los beneficiados.</p> <p>Los beneficiados elegirán la institución de seguros con la que deseen contratar la renta con los recursos a que se refiera el párrafo anterior, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 159 fracción IV de la presente ley. En caso de que el trabajador fallecido haya acumulado en su cuenta individual un saldo mayor al necesario para integrar el monto constitutivo necesario para contratar una renta que sea superior al monto de las pensiones a que tenga derechos sus beneficiarios, en los términos de este capítulo, estos podrán optar por:</p> <p>a) Retirar la suma excedente en una sola exhibición de la cuenta individual del trabajador fallecido.</p> <p>b) Contratar rentas por una cuantía mayor.</p>		<p>Artículo 67. Cuando el trabajador fallezca a consecuencia de un riesgo del trabajo, los familiares señalados en la sección de pensión por causa de muerte del seguro de invalidez y vida en el orden que establece, gozaran de una pensión equivalente al cien por ciento del sueldo básico que hubiese percibido el trabajador en el momento de ocurrir el fallecimiento y la misma gratificación anual que le hubiere correspondido al trabajador como pensionado por riesgos de trabajo. En este caso, el instituto cubrirá el monto constitutivo a la aseguradora, con cargo al cual se pagara la pensión a los familiares derechohabientes. Los familiares derechohabientes elegirán la aseguradora con la que deseen contratar su seguro de pensión con los recursos relativos al monto constitutivo de la pensión a que se refiere el párrafo anterior.</p> <p>Por lo que se refiere a los recursos de la cuenta individual del trabajador fallecido, sus familiares derechohabientes podrán optar por:</p> <p>I. retirarlos en una sola exhibición o</p> <p>II. contratar rentar por una cuantía mayor.</p>
Pensión otorgada por muerte del trabajador	<p>Las pensiones y prestaciones a que se refiere la presente ley serán:</p> <p>I. El pago de una cantidad igual a 60 días de salario mínimo general que rija en el Distrito Federal en la fecha de fallecimiento del asegurado. Este pago se hará a la persona preferentemente familiar del asegurado, que presente. Copia del acta de defunción y la cuenta original de los gastos de funeral;</p> <p>II. A la viuda del asegurado se le otorgará una pensión equivalente al cuarenta por ciento de la que hubiese correspondido a aquel, tratándose de incapacidad permanente total. La misma pensión corresponde al viudo o concubinario que hubiera dependido económicamente de la asegurada. El importe de esta prestación no podrá ser inferior a la cuenta mínima que corresponda a la pensión de viudez del seguro de invalidez y vida;</p> <p>III. A cada uno de los huérfanos que lo sean de padre o madre, menores de dieciséis años, se les otorgara una pensión al veinte</p>		<p>Artículo 68. Cuando fallezca un pensionado por incapacidad permanente, total o parcial, se aplicaran las siguientes reglas:</p> <p>Si el fallecimiento se produce como consecuencia directa de la causa que origino la incapacidad, a los sujetos señalados en la sección de pensión por causa de muerte del seguro de invalidez y vida en el orden que la misma establece, se les otorgara.</p> <p>En conjunto una pensión equivalente al cien por ciento de la que venía disfrutando el pensionado a cuyo efecto, el instituto entregara en Monto Constitutivo a la aseguradora que elijan los familiares Derechohabientes para el pago de la renta correspondiente, y</p> <p>II. Si la muerte es origina por causas ajenas a las que dieron origen a la incapacidad permanente, sea total o parcial, se entregará a</p>

	<p>por ciento de la que hubiera correspondido al asegurado tratándose de incapacidad permanente total. Esta pensión se extinguirá cuando el huérfano cumpla dieciséis años. Deberá o extenderse al goce de esta Pensión , en los términos de reglamento respectivo, a os huérfanos mayores de dieciséis años, hasta una edad máxima de veinticinco años, cuando se encuentren estudiando en planteles del sistema educativo nacional, tomando en consideración, las condiciones económicas, familiares y personales del beneficiario y siempre que no sea sujeto del régimen obligatorio;</p> <p>V. En el caso de las dos fracciones anteriores, si posteriormente falleciera el otro progenitor, la pensión de orfandad se aumentará del veinte al treinta por ciento, a partir de la fecha del fallecimiento del segundo progenitor y se extinguirá en los términos establecidos en las mismas fracciones , y</p> <p>VI. A cada uno del os huérfanos, cuando lo sea de padre y madre, menores de dieciséis años o hasta veinticinco años si se encuentran estudiando en los planteles del sistema educativo nacional, o en tanto se encuentren totalmente incapacitados debido a una enfermedad crónica, defecto físico o psíquico, se les otorgara una pensión equivalente al treinta por ciento de la que hubiera correspondido al asegurado tratándose de incapacidad permanente total.</p>		<p>los familiares señalados por esta ley y su orden, el importe de seis meses de la pensión asignada al pensionado con cargo a la renta que hubiere sido contratada por el Instituto para el pensionado, sin perjuicio del derecho para disfrutar la pensión que en su caso les otorgue esta ley.</p> <p>Por lo que se refiere a los recursos de la Cuenta Individual del Pensionado fallecido, sus Familiares Derechohabientes podrán optar por:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Retirarlos ni una sola exhibición, o b) Contratar rentas por una cuanta mayor. <p>Artículo 69. La seguridad y salud en el trabajo, en las dependencias y entidades, se normara por la legislación aplicable, así como por las disposiciones que en esta materia se fijen en las Condiciones Generales de Trabajo o los contratos Colectivos que rijan la relación laboral en las Dependencias y entidades.</p> <p>Artículo 71. Las dependencias y Entidades estarán obligadas a realizar acciones de carácter preventivo con objeto de abatir la incidencia de las enfermedades y accidentes del trabajo. El instituto se coordinara con las dependencias, entidades, organismos e instituciones que considere necesarios para la elaboración de programas y el desarrollo de campañas tendientes a prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.</p>
Maternidad	<p>Artículo 94. En caso de maternidad, el instituto otorgara al a asegurada Durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, las prestaciones siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. asistencia obstétrica 2. ayuda en especie por seis meses para lactancia y 3. una canastilla al nacer el hijo, cuyo importe será señalado por el consejo técnico. <p>Artículo 101. La asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio, a un subsidio en dinero igual al cien por ciento del último salario diario de cotización el que recibirá durante cuarenta y dos días anteriores al parto y cuarenta y dos días posteriores al mismo.</p> <p>En los casos en que la fecha fijada por los médicos del instituto no concuerde exactamente con la del parto, deberán cubrirse a la asegurada los subsidios correspondientes por cuarenta y dos días posteriores al mismo, sin importar que el periodo anterior al parto se haya excedido. Los días en que se hayan prolongado el periodo anterior al parto, se pagaran como continuación de</p>		<p>Artículo 35. La atención medica y de maternidad,</p> <p>Así como la de rehabilitación tendiente a corregir la invalidez física y mental, comprenderá los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. medicina familiar 2. medicina de especialidades 3. gerontológico y geriátrico 4. traumatología y urgencias 5. oncológico 6. quirúrgico <p>Extensión hospitalaria.</p>

	incapacidades originadas por enfermedad. El subsidio se pagara por periodos vencidos que no excederán de una semana.																																				
Invalidéz	<p>Artículo 161. El ramo de vejez da derecho al asegurado al otorgamiento de las siguientes prestaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pensión 2. asistencia médica, en los términos del capítulo IV de este título. 3. Asignaciones familiares y 4. Ayuda asistencial. 	<p>Artículo 37. Tienen derecho a la jubilación los trabajadores con 30 años o más de servicios e igual tiempo de cotización e instituto, en los términos de esta ley, y que hayan cumplido 53 años de edad.</p> <p>Artículo 38. Tienen derecho a pensión por vejez los trabajadores que habiendo cumplido 55 años de edad, tengan 15 años de servicio como mínimo e igual tiempo de cotización en el instituto.</p> <p>Artículo 39. El monto de la pensión por vejez se determinara de acuerdo con los porcentajes al sueldo básico de la tabla siguiente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Años</th> <th>Porcentaje (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>15</td><td>50</td></tr> <tr><td>16</td><td>52.5</td></tr> <tr><td>17</td><td>55</td></tr> <tr><td>18</td><td>57.5</td></tr> <tr><td>19</td><td>60</td></tr> <tr><td>20</td><td>62.5</td></tr> <tr><td>21</td><td>65</td></tr> <tr><td>22</td><td>67.5</td></tr> <tr><td>23</td><td>70</td></tr> <tr><td>24</td><td>72.5</td></tr> <tr><td>25</td><td>75</td></tr> <tr><td>26</td><td>80</td></tr> <tr><td>27</td><td>85</td></tr> <tr><td>28</td><td>90</td></tr> <tr><td>29</td><td>95</td></tr> <tr><td>30</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Años	Porcentaje (%)	15	50	16	52.5	17	55	18	57.5	19	60	20	62.5	21	65	22	67.5	23	70	24	72.5	25	75	26	80	27	85	28	90	29	95	30	100	<p>Artículo 88. El seguro de vejez da derecho al trabajador al otorgamiento de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pensión 2. seguro de salud, en los términos del capítulo 2 de este título <p>Artículo 89. Para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez, se requiere que el trabajador o pensionado por riesgos del trabajo o invalidez haya cumplido 65 años de edad y tenga reconocidos por el instituto un mínimo de 25 años de cotización.</p> <p>En caso que el trabajador o pensionado tenga 65 años o más y no reúna los años de cotización señalados en el párrafo precedente, podrá retirar el saldo de su cuenta individual en una sola exhibición o seguir cotizando hasta cubrir los años necesarios para que opere su pensión.</p>
Años	Porcentaje (%)																																				
15	50																																				
16	52.5																																				
17	55																																				
18	57.5																																				
19	60																																				
20	62.5																																				
21	65																																				
22	67.5																																				
23	70																																				
24	72.5																																				
25	75																																				
26	80																																				
27	85																																				
28	90																																				
29	95																																				
30	100																																				
Guarderías	<p>Artículo 201. El ramo de las guarderías cubre el riesgo de no proporcionar cuidados durante la jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia, de la mujer trabajadora, del trabajador viudo y divorciado o de aquel al que judicialmente se le hubiera confiado la custodia de sus hijos, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en el este capítulo.</p> <p>Este beneficio se podrá extender a los asegurados que por resolución judicial ejerzan la patria potestad y la custodia de un menor, siempre y cuando estén vigentes en sus derechos ante el instituto y no puedan proporcionar la atención y cuidados al menor. El servicio de guardería se proporcionara en el turno matutino y vespertino pudiendo tener acceso a algunos de estos turnos, el hijo del trabajador cuya jornada de labores sea nocturna</p>																																				
Gastos de matrimonio	Artículo 165. El asegurado tiene derecho a retirar, como ayuda para gastos de matrimonio proveniente de la cuota social aportada por el gobierno federal en su cuenta individual, una																																				

	<p>cantidad equivalente a treinta días de salario mínimo general que rija en el distrito federal, conforme a los siguientes requisitos:</p> <p>I. Que tenga acreditado un mínimo de ciento cincuenta semanas de cotización en el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, en la fecha de celebración del matrimonio;</p> <p>II. Que compruebe con documentos fehacientes la muerte de la persona que registro como conyugue en el instituto, o que, en su caso, exhiba el acta de divorcio, y</p> <p>III. Que cualquiera de los conyugues no haya sido registrado con anterioridad en el instituto con esa calidad.</p> <p>Este derecho se ejercerá por una sola vez y el asegurado no tendrá derecho por posteriores matrimonios.</p>		
<p>Familiares con derecho al seguro de salud</p>	<p>Artículo 84. Quedan amparados por este seguro:</p> <p>I. El asegurado;</p> <p>II. El pensionado por:</p> <p>a) Incapacidad permanente total o parcial;</p> <p>b) Invalidez;</p> <p>c) Cesantía en edad avanzada y vejez, y</p> <p>d) Viudez, orfandad o ascendencia:</p> <p>III. La esposa del asegurado o, a falta de esta, la mujer con quien ha hecho vida marital durante los cinco años anteriores a la enfermedad, o con la que haya procreado hijos, siempre que ambos permanezcan libres de matrimonio. Si el asegurado tiene varias concubinas ninguna de ellas tendrá derecho a la protección. Del mismo derecho gozará el esposo de la asegurada o, a falta de este el concubinario, siempre que hubiera dependido económicamente de la asegurada y se reúnan, en su caso los requisitos del párrafo anterior.</p> <p>IV. La esposa del pensionado en los términos de los Incisos a), b) y c), de la fracción II, a falta de esposa, la concubina si se reúnen los requisitos de la fracción III. Del mismo derecho gozará el esposo de la pensionada o a falta de éste el concubinario, si reúne los requisitos de la fracción III.</p> <p>V. Los hijos menores de dieciséis años del asegurado y de los pensionados, en los términos consignados en las fracciones anteriores;</p> <p>VI. Los hijos del asegurado cuando no puedan mantenerse por su propio trabajo debido a una enfermedad crónica, defecto físico o psíquico, hasta en tanto no desaparezca la incapacidad que padecen o hasta la edad de veinticinco años cuando realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional;</p> <p>VII. Los hijos mayores de dieciséis años de los pensionados por invalidez, cesantía de edad avanzada y vejez, que se encuentren disfrutando de asignaciones familiares, así como los de los pensionados por incapacidad permanente, en los mismos casos y condiciones establecidos en el artículo 136;</p> <p>VIII. El padre y la madre del asegurado que vivan en el hogar de</p>		<p>Artículo 41. También tendrán derecho a los servicios del asegurado de salud en caso de enfermedad, los Familiares Derechohabientes del trabajador o pensionado que en seguida se enumeran:</p> <p>I. El conyugue, o falta de este, el varón o a la mujer con quien, la trabajadora o la Pensionada con relación al primero, o al trabajador o pensionado, con relación a la segunda, ha vivido como si fuera su conyugue durante los cinco años anteriores a la enfermedad o con quien tuviese uno o más hijos(as), siempre que ambos permanezcan libres de matrimonio. Si el trabajador o pensionado tiene varias concubinas o concubenarios, según sea el caso, ninguno de estos dos últimos sujetos tendrá derecho a recibir la prestación.</p> <p>I. Los hijos menores de 18 años de ambos o de solo uno de los conyugues,</p> <p>II. Los Hijos solteros mayores de dieciocho años, hasta la edad de veinticinco, previa comprobación de que están realizando estudios de nivel medio superior o superior, de cualquier rama del conocimiento en planteles oficiales o reconocidos y que no tengan un trabajo:</p> <p>III. Los hijos mayores de dieciocho años incapacitados física o psíquicamente, que no puedan trabajar para obtener su subsistencia, lo que ese comprobará mediante certificado médico expedido por el instituto y por los medios legales procedentes y</p> <p>II. Los ascendientes que dependan económicamente del trabajador o pensionado.</p>

	<p>éste y ; IX. El padre y la madre del pensionado en los términos de los incisos a), b), y c) de la fracción II, si reúnen el requisito de convivencia señalado en la fracción VIII.</p>		
Pensión por muerte	<p>Art. 127 cuando ocurra la muerte del asegurado o del pensionado por invalidez, el instituto otorgara a sus beneficiarios, conforme a lo dispuesto en el presente capitulo, las siguientes prestaciones: I. Pensión por viudez II. Pensión de orfandad. III. Pensión a ascendientes IV. Ayuda asistencial a la pensionada por viudez, en los casos que lo requiera, de acuerdo con el dictamen médico que al efecto se formule, y V. Asistencia médica, en los términos del capítulo IV de este Título. En caso de fallecimiento de un asegurado, las pensiones que se refiere las fracciones I, II y III, de este artículo se otorgarán por la institución de seguros que elijan los beneficiarios para la contratación de su renta vitalicia. A tal efecto, se deberán integrar un monto consecutivo en la aseguradora elegida, el cual deberá de ser suficiente para cubrir la pensión, las ayudas asistenciales y las demás prestaciones de carácter económico previstas en este capítulo. Para ellos el Instituto Mexicano del Seguro Social otorgará la suma aseguradora que, adicionada a los recursos acumulados en la cuanta individual del trabajador fallecido, deberá ser suficiente para integrar el monto consecutivo con cargo al cual se pagará la pensión, las ayudas asistenciales y las demás prestaciones de carácter económico previstas en este capítulo, por la institución de seguros. Cuando el trabajador fallecido haya tenido un saldo acumulado en su cuenta individual que sea mayor al necesario para integrar el monto constitutivo para contratar una renta que sea superior a la pensión a que tengan derecho sus beneficiarios en, el estado de invalidez. Si el huérfano lo fuera de padre y madre, se le otorgará en las mismas condiciones una pensión igual al treinta por ciento de la misma base. I. Si al iniciarse la pensión de orfandad el huérfano lo fuera de padre o madre y posteriormente falleciera el otro progenitor, la pensión de orfandad se aumentará en veinte al treinta por ciento, a partir de la fecha de la muerte del ascendente.</p>	<p>Art. 50 Cuando un trabajador fallezca a consecuencia directa del cumplimiento del servicio, los derechohabientes, señalados en el artículo 4° , fracción III y en el orden que establece gozaran por un año de pensión íntegra, equivalente a cien por ciento del sueldo o sueldos básicos que estuviera percibiendo el trabajador en el momento de ocurrir el fallecimiento. La pensión disminuirá en un diez por ciento en el segundo año y así sucesivamente en los subsiguientes hasta llegar a la mitad de la pensión original. Para ellos se tomará en cuenta lo previsto en el artículo 35 de esta Ley. Artículo 51. La muerte del trabajador por causas ajenas al trabajo, cualquiera que sea su edad, con quince años de servicio mínimo, así como un pensionado por vejez, incapacidad o invalidez, dará origen a las pensiones de viudez y orfandad o pensiones a ascendientes, en su caso, según lo previene esta ley. El derecho al pago de esta prestación se iniciará a partir del día siguiente de la muerte de la persona que haya originado de la pensión. Artículo 53. El monto de estas prestaciones se obtendrá conforme a las siguientes reglas: I. Cuando el trabajador fallezca después de quince años de servicios la pensión será equivalente, durante el primer año posterior al deceso, a la que le hubiera correspondido en términos de los artículos 35 y 39 de esta ley. En los 5 años sucesivos se disminuirá un 10% hasta reducirla al 50% del monto original II. Al fallecer le jubilado o pensionado por vejez, incapacidad o invalidez</p>	
Préstamos a corto plazo		<p>Artículo 63. Los préstamos a corto plazo se harán a los trabajadores conforme a las siguientes reglas: I. A quienes hayan cubierto al Instituto las aportaciones a que se refiere el artículo 17, cuando menos por seis meses.</p>	

II. Mediante garantía a satisfacción del Instituto por el total de la cantidad otorgada en mutuo;
III. El importe de esta prestación se determinará como sigue trabajadores con una antigüedad de:

Más de 6 meses a 15 años	100 días de sueldo básico
Más de 15 a 20 años	110 días de sueldo básico
Más de 20 a 25 años	130 días de sueldo básico
Más de 25 a 30 años	150 días de sueldo básico
Más de 30 años a jubilado.	180 días de sueldo básico

I. Los pensionistas gozarán de los beneficios que establece este artículo con sujeción a los acuerdos generales que en los términos y dentro de los lineamientos esta ley dicte el Consejo Directivo

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Auditoría de la Administración de Recursos Humanos

Concepto Proceso de la Auditoría

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge “Planeación” en **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V. pp. 21 – 24

A continuación se abordará el tema de la auditoría administrativa desde el punto de vista de los autores Rubio y Hernández. Explican de manera amplia en primera instancia el proceso de auditoría, desde la planeación de la misma hasta su ejecución, mencionando los puntos importantes que deben tomarse en cuenta para realizarla con éxito.

Concepto

Función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. La finalidad consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran y que no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

Proceso de Auditoría

En la planeación el auditor debe considerar los siguientes puntos:

- *Características particulares de la empresa*. A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan obtener resultados satisfactorios.
- *Finalidad de los trabajos*. Ésta constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan que determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- *Secuencia de su desarrollo*. Los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados.
- *Estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo*. Precisando la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
- *Determinación del personal que intervenga*. La elección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.

- *Determinación de las técnicas que se utilizarán.* Las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible.
- *Determinación de medios materiales.* Que se requerirán en el desarrollo de las actividades que se van a llevar a cabo.
- *Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.* Común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella y al personal que colaborará en la coordinación de actividades.
 - Para contar con los elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar la documentación y recabar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

Alcance
Beneficios
Campos que cubre la Auditoría
Planeación

La información se captará por medio de:

- Manuales de organización y operación
- Catálogo de formas
- Proyectos
- Fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo
- Planes y programas
- Informes emitidos por la unidad

Con el objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar el (las) área (s) que pueda (n) representar alguna problemática y, por consecuencia, necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Identificadas las “áreas problema”, se podrá definir la profundidad de la revisión en las mismas. El programa específico será elaborado con base en la información obtenida de los trabajos previos de la auditoría o investigación preliminar así como por la determinación de áreas que requieran de revisión más detallada o profunda.

Conocidas las operaciones y objetivos de la unidad, se podrán plasmar, a través de un programa, los puntos que se deberán cubrir en la revisión. En dicho programa deberán especificarse los puntos que se cubrirán, como son:

- Qué se va a hacer
- Cómo se va a hacer
- Cuándo se va a hacer

Los programas específicos son el resultado de la investigación preliminar, puesto que, sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a estudiar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Una vez conocido el origen y la magnitud del problema a estudiar, y los objetivos a cumplir, deberán elaborarse el programa específico, donde se identifiquen concretamente los puntos que se abarcarán: qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán; además, se deberá precisar el tiempo, responsables y actividades a desarrollar.

Ya definidos los problemas a estudiar, y el alcance de la auditoría que se practicará, se hace necesario determinar qué personal se requiere para efectuar la auditoría, así como el perfil del auditor en lo relativo a conocimientos y experiencias.

Es importante que se considere que el personal cuente con capacidad y gran madurez en los problemas que se desean auditar, y en caso de que surjan aspectos técnicos especializados, contar con técnicos especializados a nivel de asesoría, para comprender el problema y obtener resultados concretos.

Serán requisitos elementales, que los auditores cuenten con capacidad en:

- Diseño de sistemas y procedimientos
- Análisis de puestos
- Organización y métodos
- Manejo y control de proyectos
- Técnicas de investigación

En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomará en cuenta la colaboración personal y material que la empresa le proporcionará. Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que ésta ponga a su disposición tal colaboración.

Antes de iniciar la auditoría, se diseñarán los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio: éstos pueden ser: cuestionarios, guías de entrevistas, listas verificables, etcétera; además de prever qué técnicas auxiliares se podrán utilizar, principalmente serán las siguientes:

- Organigramas
- Diagramas de proceso y flujo

- Gráficas de Gantt
- Redes de actividades
- Estadísticas
- Análisis de tiempos y movimientos
- Muestreo y pruebas selectivas
- Rendimiento de trabajo
- Análisis factorial
- Auditoría de puestos
- Papeles de trabajo
- Análisis funcional
- Análisis operacional
- Análisis de la capacidad instalada
- Análisis de la productividad del trabajo
- Análisis de la demanda
- Análisis de las condiciones de trabajo
- Cuestionario de auditoría
- Técnicas de investigación

El auditor precisará cantidades y características de los medios materiales que utilizará durante el tiempo que requiera la ejecución de los trabajos, tales como papelería, mobiliario, equipos, etcétera.

Para determinar el tiempo estimado requerido para el desarrollo de la auditoría, se deben considerar tres elementos: primero, la magnitud de los problemas a estudiar; segundo, la amplitud que se le va a dar al estudio, de acuerdo con los resultados que se pretenden obtener, además del personal que se tenga disponible, y, como tercer elemento a considerar, será la experiencia obtenida en revisiones anteriores, en cuanto a la participación y facilidades que normalmente brinda el personal del área a auditar. Con la finalidad de ser más gráfico, es recomendable el empleo de gráficas de Gantt, ya que permiten que se ajusten desviaciones que puedan surgir durante el desarrollo de la auditoría, puesto que también funcionan como medidas de control a nivel de planeación, y aseguran que se progresa en dirección a lo planeado.

Determinación de métodos de investigación Instrumentos de recolección de datos

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge “Examen” en **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V. pp. 25 - 34

Una de las etapas fundamentales de la auditoría administrativa consiste precisamente en la recolección de datos, y la selección de los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo esta actividad. De manera amplia y clara, los autores presentan la información al respecto con ejemplos claros que permiten una visión amplia y generalizada sobre este tema.

En esta etapa es en donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y el alcance del estudio.

En dicha presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta entrevista o presentación, se pregunte al director o responsable de la unidad, si tiene interés que algún área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el porqué.

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a saber.

Técnicas de investigación

La investigación es la fase de los trabajos de auditoría que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende.

Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas, a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis. El auditor debe poner toda su atención para captar la información de utilidad.

A continuación se comentan las técnicas más utilizadas y aceptadas:

- a) Encuestas
 - Cuestionarios
 - Entrevistas
- b) Estilos
- c) Técnicas
- d) Interpretación de documentos
- e) Verificación
- f) Observación

Encuesta

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: Cuestionarios y entrevistas.

- Cuestionarios

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas. El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- Obtener información deseada para cada caso en particular.
- El cuestionario previamente elaborado permite:
- Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
- Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
- Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas. Estas deben estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Por la clase de respuestas que se desean obtener se clasifican dentro de estos tres tipos:

- Cuestionarios con respuesta abierta
- Cuestionarios con respuesta cerrada
- Cuestionarios con respuesta selectiva

La respuesta abierta es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al ser interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones. Proporciona al auditor, en algunos casos, ideas útiles originadas por la capacidad, inteligencia, experiencia, etcétera, del interrogado. Este tipo de respuesta no siempre proporciona resultados apetecidos, en vista de que es frecuente encontrarse con respuestas ilegibles, confusas que no corresponden a las preguntas, originando pérdida de tiempo.

La respuesta cerrada es la obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa o negativamente. Es aconsejable que al preparar el cuestionario, las preguntas se orienten en tal forma para que las respuestas afirmativas indiquen situaciones correctas o positivas y las negativas lo contrario, lo que obviamente permite evaluar fácilmente los resultados.

La respuesta selectiva es obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas. Este tipo de respuesta tiene por objeto obtener apreciaciones de conformidad con los índices mayoritarios. Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requerida por el auditor.

Los cuestionarios pueden ser, entre otros, los siguientes:

- o Cuestionario general de auditoría
- o Cuestionario funcional
- o Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- o Cuestionario de análisis de procedimientos
- o Cuestionario de análisis de formas.

- *Entrevista*

Tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga. El uso de esta técnica es de gran utilidad en trabajos de investigación. Es aconsejable que el auditor, al aplicar esta técnica, se posea de su papel conciliador de intereses. Para lograrlo, tomará en cuenta las siguientes apreciaciones:

- o Su apreciación debe inspirar confianza.
- o Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- o Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equívocas.
- o El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.
- o Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas. Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas: en forma particular y en forma general o simultánea; ambas tienen sus ventajas y desventajas. La aplicación simultánea tiene la ventaja de la economía y de la rapidez, pero tiene como desventaja, la falta de identificación con el personal entrevistado. La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, lo que conlleva a mejores resultados; la desventaja consiste en el alto costo y tiempo, que siempre serán mayores que en la entrevista simultánea.

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por esto que los resultados que se obtengan dependen, en gran medida, de los conocimientos con que cuenta la persona que haga uso de ella.

Existen una serie de reglas que deben ser consideradas por los auditores durante la entrevista.

- o Elaborar por escrito, los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para cuando se integre el informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.
- o Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con datos precisos, registros o cualquier aspecto que respalde la información asentada.

- Anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista. Como una respuesta a las deficiencias administrativas detectadas.

Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista

Los auditores se enfrentan a diversos caracteres y actitudes al momento de la entrevista. Es conocido que no existe ninguna persona igual a otra. A pesar de que cada persona cuenta con características propias, también cuenta con rasgos de personalidad comunes, mismos que nos permiten clasificarlos en cuatro grandes grupos de personalidad.

Tímido	Embustero	Manipulador	Agresivo
Introverso Sumiso Sentimental Sugestionable Mediocre Nostálgico Depresivo Desconfiado Inseguro	Maniático Simulador Mentiroso Farsante	Egocéntrico Excéntrico Creativo Flexible Vengativo Líder Político	Sarcástico Irónico Cínico Extrovertido Autoritario Impulsivo Inestable Autosuficiente Sociable Seguro

Tomando como base estos cuatro tipos de personalidad, se requiere contar con los instrumentos que aseguran el éxito de la información captada durante la entrevista.

Se considera que durante los 10 primeros minutos de la entrevista es donde se debe establecer el rapport para poder definir con que tipo de personalidad cuenta el entrevistado y, por consecuencia, donde se determina que estilo de entrevista se deberá aplicar.

Estilo para entrevistar a una persona tímida

La inseguridad con que cuenta en sí mismo y la incertidumbre hacia lo desconocido es lo que los inhibe. La recomendación práctica consiste en apoyar al entrevistado con preguntas sencillas y concretas, con el fin de crearse un ambiente de seguridad, hasta que sienta confianza y se acostumbre al auditor.

Es recomendable que dependiendo del nivel jerárquico se inicie con temas triviales al momento de establecer el rapport (lograr la identificación inmediata). Resulta importante cuidar los pequeños detalles como: el tono de voz que use, la expresión, la gesticulación facial y la manera de conducirse, son aspectos proyectivos en la confianza que se requiere obtener del entrevistado. Es posible que la premura

con que cuente el auditor para concluir con su programa de entrevista, proyecte ansiedad y tensión en el entrevistado y por lo tanto, cohibirlo aún más. Este tipo de personalidad requiere mucho afecto y sonrisas, para predisponerlo a que esté dispuesto a confiarle al auditor la problemática de fondo.

Estilo para entrevistar a una persona embustera

Es posible que el nombre del estilo resulta más de lo que realmente es, pero la idea está ahí implícita, puesto que es un mal que todos padecemos. Tenemos tendencia a inflar los hechos, las cosas y los aspectos de la vida en general un poco más de lo que realmente son. Como ejemplo, es muy común que a nivel de selección de personal, específicamente como se preguntan sueldos, experiencia, estudios, etcétera. Es normal que atrás de las respuestas afloran sentimientos de inferioridad o problemas de personalidad, por lo que el auditor debe tener cautela y comprobar, con mayor cuidado, la información captada.

La técnica de entrevista que más se aplica a esta clasificación, es la confrontación. A nivel de ejemplo se cita: Si comenta que sus funciones son las de un estadígrafo, que muestre su trabajo. Si comenta que habla inglés, que lo hable, etcétera.

Cuando el auditor sospeche que está inflando la información, comprobarla, ya sea con su jefe inmediato o directamente con evidencias que no le permitan respaldar su versión; por lo tanto, es recomendable solicitar aclaraciones francas en aquellos puntos dudosos desde un principio; esto motiva una llamada de atención en el entrevistado y lo obliga a redefinir su actuación más apegada a la realidad.

Estilo para entrevistar al manipulador

Este tipo de personalidad es clásico y es buen conocedor de que todas las personas son, por naturaleza, vanidosas y su herramienta fuerte es la adulación. Generalmente inician una entrevista en esta forma:

“¿Usted es el famoso licenciado Cabrera? Tenía muchos deseos de conocerle, he oído hablar mucho de usted. A propósito, el otro día lo vi en TV. El señor director es amigo mío y me ha hablado muy bien de usted”, etcétera. Es muy frecuente que el auditor caiga en el argumento debido a su inexperiencia y juventud, como también sucede que ni por enterado se da. Concluye la entrevista y piensa: “Qué amable y fina persona, ojalá que todas mis entrevistas fueran así”. Realmente hacer auditorías es muy sencillo.

Este tipo de personas cuentan con una gran capacidad para explotar los encantos de la gente, y si no los tiene se los crea, se expresan muy claro y con una gran franqueza aparente, parece un libro abierto, pero eso sí, casi no permiten que se les pregunte, y ha sucedido que en algunos casos sugieren que se les analice su situación financiera. Su finalidad principal consiste en desorientar y evitar el acceso al auditor a determinadas áreas.

Es recomendable que el auditor controle la necesidad de ser adulado y no pierda la finalidad de la misión que se le ha encomendado, y aplique las técnicas de la entrevista más apropiadas.

Estilo para entrevistar a una persona agresiva

Para este tipo de personalidad, se recomienda que la persona sea la que establezca el rapport, y que éste sea breve, puesto que no requiere de grandes muestras de apoyo de parte del entrevistador, sino lo que busca es demostrar que es autosuficiente y capaz de concluir, en forma efectiva, cualquier situación que se le presente. Motivo por el cual hay que procurar que satisfaga esa necesidad, dejándolo que inicie su exposición.

Como en muchos casos la agresividad será exagerada, y es más aparente que real, es necesario que se le oriente y conduzca sutilmente a los puntos principales de la entrevista, o a las áreas que se haya planeado investigar.

Técnicas de la entrevista

A continuación se exponen las técnicas que se emplean con más frecuencia en la entrevista:

- **Rapport:** Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad, y su comportamiento sea natural por medio de escuchar con interés, tratar con cortesía, etcétera.
- **Eco:** Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de que ahonde en el tema. Por ejemplo:
Entrevistado: "Cursé mis estudios en la Universidad de Harvard".
Entrevistador: "Harvard"
Entrevistado: "Bueno, es que así se llamaba antes la Universidad del valle de México".
- **Silencio:** Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido el punto tratado. El objeto es determinar qué comenta el entrevistado sintiéndose presionado.
- **Confrontación:** Esta técnica es aplicable, principalmente a los entrevistados que tratan de sorprendernos con exageraciones. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias, etcétera.
- **Preguntas proyectivas:** Consisten en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona. Lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse. Por ejemplo: "¿Qué opinión cree usted que tengan sus compañeros de su jefe?".
- **Preguntas situacionales:** Consisten en solicitarle al entrevistado se ubique en una situación hipotética, y que comente qué haría si la viviese. Por ejemplo: "Si fuera usted el jefe del departamento ¿qué haría?".
- **Uso del agrado:** Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando a entender que está de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo.

- **Uso del desagrado:** Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado.
- **Presión emocional:** Consiste en presionar, a fondo, al entrevistado, con objeto de medir el grado de control emocional con que cuenta la persona. Por ejemplo: “Según su versión, todo está bien y no creo que sea cierto. Discúlpeme que lo contradiga, pero no creo que esté la administración como usted lo comenta”.
- **Presión de tiempo:** Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado. Por ejemplo: “Le voy a pedir que en cinco minutos exponga usted el propósito con que cumple su puesto”.

Documentación que se debe analizar

Interpretación de documentos

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

Es necesario que la gerencia de la empresa proporcione la documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensable para satisfacer el objetivo. Tales como: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la empresa y fuera de ella, tales como: boletines, revistas, publicaciones, reglamentaciones, etcétera.

Verificación

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; asimismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

Observación

Consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según, el camino a seguir con mayor interés.

El auditor, en cualquier tipo de investigación, agotará hasta donde sea posible las fuentes de información. Asimismo, confirmará los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos, ya que éstos constituyen el apoyo de sus conclusiones.

Evaluación e informe de la auditoría

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge “Guía de la evaluación de la Auditoría Administrativa” en Guía Práctica de Auditoría Administrativa.

Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V. pp. 39 - 55 Criterios para su aplicación

Esta es una de las explicaciones más comprensivas sobre el proceso de auditoría administrativa, con una explicación minuciosa y cuidadosa de cada elemento, subelemento y grado que implica. Se ofrecen cuadros y tablas que ejemplifican de manera clara el tema abordado.

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Mismos que a su vez, se encuentran clasificados en 12 subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

Elemento I Planeación

Subelemento:

- Planes
- Objetivos
- Políticas

Elemento II Organización

Subelemento:

- Estructura orgánica y funcional
- Manual de organización
- Aprovechamiento de recursos humanos
- Utilización y racionalización de recursos humanos

Elemento III Dirección

Subelemento:

- Delegación
- Comunicación
- Supervisión

Elemento IV Control

Subelemento:

- Sistemas y procedimientos administrativos
- Manual de operación
- Medición de resultados

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseña una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa en un 25% por cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos I, III y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 65	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

Elementos a evaluar

Elemento I Planeación

Subelemento: Planes de trabajo

Se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

Grado	Puntos	Descripción del Grado
I	0	<i>Carencia de planes de trabajo:</i> No cuenta con disposiciones

		ordenadas del trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos.
II	5	<i>Planes de trabajo deficientes:</i> Cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, mismas que retrasan los objetivos fijados.
III	10	<i>Planes de trabajo elementales:</i> Cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.
IV	15	<i>Planes de trabajo Adecuados:</i> Cuenta con disposiciones aceptables, objetivas y prácticas, que establecen una unidad de trabajo conveniente para la obtención de los resultados esperados.
V	20	<i>Planes de trabajo excelentes:</i> Cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.

Elemento I Planeación

Subelemento: Objetivos

Se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de objetivos:</i> No cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende llegar.
II	5	<i>Existencia de objetivos deficientes:</i> Cuenta con objetivos incongruentes a los planes y programas fijados.
III	10	<i>Existencia de objetivos elementales:</i> Cuenta con objetivos básicos a los planes y programas establecidos en forma necesaria.
IV	15	<i>Existencia de objetivos adecuados:</i> Cuenta con objetivos a corto y mediano plazo congruentes a los planes y programas fijados
V	20	<i>Existencia de objetivos superiores:</i> Cuenta con objetivos a corto y mediano y largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos.

Elemento I Planeación

Subelemento: Políticas

Evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas. Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de políticas:</i> Se considera la inexistencia de normas o guías de acción generales, establecidas por la unidad para el logro de sus objetivos.
II	5	<i>Existencia de políticas mínimas:</i> Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 25% de funcionalidad.
III	10	<i>Existencia de políticas necesarias:</i> Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 50% de funcionalidad.
IV	15	<i>Existencia de políticas adecuadas:</i> Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma aceptable para el logro de sus objetivos, se encuentran en un nivel de 75% de funcionalidad.
V	20	<i>Existencia de políticas excelentes:</i> Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel del 100% de funcionalidad.

Elemento II Organización

Subelemento: Estructura orgánica y funcional

Se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajos establecidos.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de estructura orgánica y funcional:</i> No cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajo fijados.
II	5	<i>Estructura orgánica y funcional deficiente:</i> Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica funcional en forma inadecuada e imprecisa, que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.

III	10	<i>Estructura orgánica y funcional elemental:</i> Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional mínima.
IV	15	<i>Estructura orgánica y funcional adecuada:</i> Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal y la obtención de los planes y programas de trabajo establecidos
V	20	<i>Estructura orgánica y funcional excelente:</i> Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define, con exactitud, los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

Elemento II Organización

Subelemento: Manual de organización

Se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien, si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de manual de organización:</i> Cuenta con un documento, en el cual se establezca su organización.
II	5	<i>Existencia de manual de organización:</i> Cuenta con manual de organización obsoleto e disfuncional, que no obedece a la realidad del funcionamiento de la unidad.
III	10	<i>Existencia de manual de organización:</i> Cuenta con manual de organización único para toda la unidad u organismo, pero incompleto. Por considerar únicamente algún o algunos puntos de su contenido, bien puede ser que considera funciones generales, o funciones específicas, pero adolezca de organigrama u objetivos, etcétera.
IV	15	<i>Existencia de manual de organización adecuado:</i> Cuenta con manual de organización único pero completo, que funciona acorde a su desarrollo operativo.
V	20	<i>Existencia de manual de organización actualizado:</i> Cuenta con un manual de organización por cada departamento, que funciona acorde al desarrollo de sus actividades.

Elemento II Organización

Subelemento: Aprovechamiento de recursos humanos

Se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos y de sueldos y salarios.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de técnicas de recursos humanos:</i> No cuenta con técnicas administrativas para la administración de recursos humano, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos.
II	5	<i>Administración de recursos humanos deficientes:</i> Cuenta con técnicas administrativas inadecuadas, que limitan el aprovechamiento más apropiado del personal.
III	10	<i>Administración de recursos humanos elementales:</i> Cuenta con técnicas administrativas básicas y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.
IV	15	<i>Administración de recursos humanos adecuada:</i> Cuenta con técnicas administrativas aceptables que permiten un aprovechamiento eficiente del personal.
V	20	<i>Administración de recursos humanos óptima:</i> Cuenta con las técnicas más apropiadas, que le permiten un aprovechamiento excepcional de personal.

Elemento III Dirección

Subelemento: Delegación

Se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo para el cumplimiento de los programas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de delegación:</i> No cuenta con funciones descentralizadas en los organismos. Se carece de niveles intermedios de supervisión, por centralizar la autoridad en un único nivel.
II	5	<i>Delegación deficiente:</i> Delega inapropiadamente, por carecer de un equilibrio entre las funciones desconcentradas en los organismos y la autoridad que se les ha otorgado. Se considera que el personal con mando no cumple adecuadamente, por limitaciones, en el ejercicio de sus facultades.

III	10	<i>Delegación elemental:</i> Delega las facultades básicas en los diferentes organismos que la forman. Se considera que el personal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.
IV	15	<i>Delegación adecuada:</i> Cuenta con la delegación de facultades que el desarrollo de los programas requiere. El personal con mando, de la unidad, delega proporcionalmente las facultades de acuerdo a los requerimientos de la dependencia.
V	20	<i>Delegación óptima:</i> Delega, eficientemente, las facultades que la desconcentración de los organismos requieren para cumplir con sus programas. El personal de los organismos se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su injerencia.

Elemento III Dirección

Subelemento: Comunicación

Se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etcétera), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etcétera.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de medios de comunicación:</i> No cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por ende, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.
II	5	<i>Medios de comunicación deficientes:</i> Cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación que se da en la unidad se considera inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.
III	10	<i>Medios de comunicación elementales:</i> Cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.
IV	15	<i>Medios de comunicación adecuados:</i> Cuenta con medios de periódicos que cubren, satisfactoriamente las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad, informa positivamente a su personal.

V	20	<i>Medios de comunicación óptimos:</i> Cuenta con medios diarios o rutinarios que responden veraz y oportunamente, con las necesidades de la información que se requiera. La comunicación que se da en la unidad u organismo, mantiene informado al personal efectivamente.
---	----	---

Elemento III Dirección

Subelemento: Supervisión

Evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad u organismo, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Cuenta con supervisión completamente inadecuada. El trabajo de equipo es desorganizado, prevalece la falta de disciplina.
II	5	Cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos. La actuación y motivación hacia el personal es irregular.
III	10	La unidad ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas, se capacita al personal.
IV	15	Cuenta con personal de supervisión muy efectivo; planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados esperados por equipo de trabajo.
V	20	Cuenta con un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo, puesto que la dirección y organización del trabajo conduce, siempre, a resultados específicos.

Elemento IV Control

Subelemento: Sistemas y procedimientos administrativos

Se evaluará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y, en general, todos los documentos que intervengan en la captura de información.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de sistemas y procedimientos administrativos:</i> No cuenta con los formatos necesarios y/o registros de control para el desempeño de sus actividades.
II	5	<i>Sistemas y procedimientos administrativos deficientes:</i> Los sistemas y/o procedimientos de trámite, son inoperantes por no obedecer a las necesidades de depuración del organismo o unidad.
III	10	<i>Sistemas y procedimientos administrativos elementales:</i> Cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización en la realización de los trámites.
IV	15	<i>Sistemas y procedimientos administrativos adecuados:</i> Cuenta con sistemas y procedimientos administrativos bien definidos y claros, que permiten la optimización en las actividades
V	20	<i>Sistemas y procedimientos administrativos excelentes:</i> Cuenta con sistemas y procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte a la unidad central de proceso, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.

Elemento IV Control

Subelemento: Manuales de operación

Se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia del manual de operación:</i> No cuenta con un manual de operación que norme la realización de los procedimientos
II	5	<i>Manuales de operación deficientes:</i> Cuenta con manuales de operación no actualizados e inoperantes, que no concuerdan con la situación real.
III	10	<i>Manuales de operación elementales:</i> Cuenta con manuales de operación que no contemplan todos los procedimientos, o bien que no los define con claridad.
IV	15	<i>Manuales de operación adecuados:</i> Cuenta con manuales de operación que establecen los lineamientos de los procedimientos básicos.

V	20	<i>Manuales de operación excelentes:</i> Cuenta con manuales de operación por cada departamento, que establece los procedimientos de acuerdo a la realidad, y que es claro y comprensible.
---	----	--

ELEMENTO IV. CONTROL

Subelemento: Medición de los Resultados

En este subelemento se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	<i>Carencia de medición de resultados:</i> se considera que la unidad no cuenta con elementos de control que permitan la medición de los resultados.
II	5	<i>Medición de resultados deficientes:</i> Se considera que la unidad cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar, adecuadamente sus resultados.
III	10	<i>Medición de resultados elementales:</i> Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.
IV	15	<i>Medición de resultados adecuados:</i> Se considera que la unidad cuenta con los registros de control necesarios, y con la oportunidad debida para una medición de resultados correcta
V	20	<i>Medición de resultados excelentes:</i> Se considera que la unidad cuenta con los elementos de control suficientes por departamento, y procedimiento para una medición de resultados oportuna y confiable.

Tabla de Puntuación

Grados					Elementos y Subelementos
Elemento I. Planeación					
20	15	10	5	0	1.1 Planes de Trabajo
20	15	10	5	0	1.2 Objetivos
20	15	10	5	0	1.3 Políticas
60	45	30	15	0	Total
Elemento II. Organización					
20	15	10	5	0	2.1 Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	2.2 Manual de Organización
20	15	10	5	0	2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
20	15	10	5	0	2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales
80	60	40	20	0	Total
Elemento III. Dirección					
20	15	10	5	0	3.1 Delegación
20	15	10	5	0	3.2 Comunicación
20	15	10	5	0	3.3 Supervisión
60	45	30	15	0	Total
Elemento IV. Control					
20	15	10	5	0	4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
20	15	10	5	0	4.2 Manuales de operación
20	15	10	5	0	4.3 Medición de resultados
60	45	30	15	0	Total

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge “Instructivo de la hoja de evaluación” en **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V. p. 56

Objetivo

Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

Alcance

Todas las unidades que forman un organismo social.

Responsable

Subdirector de auditoría.

Jefe del departamento de Auditoría Administrativa.

Procedimiento

- *Unidad auditada.* Se especificará con toda claridad el nombre de la unidad a la cual se le haya practicado la auditoría.
- *Departamento.* Se detallará el nombre del departamento al que corresponda la evaluación.
- *Fecha.* Aquí se indicará el día, mes y año de elaboración de la hoja de evaluación.
- *Elemento.* Se anotará el nombre del elemento que corresponda, según la tabla de puntuaciones establecida.
- *Sub-elemento.* Se precisará el del subelemento que se esté evaluando.
- *Grado.* Aquí se anotará la ponderación del sub-elemento que se esté evaluando.
- *Puntos.* Se le asignará un valor numérico de acuerdo con el resultado que se obtenga de la evaluación.
- *Argumentos para calificar.* Aquí se describirá, con toda claridad la justificación que genera la calificación.
- *Valuada por.* Nombre del personal que participó en la evaluación, o del comité de evaluación.

El informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen en un encargo. Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito. El informe escrito es una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo y requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

Presentación y Contenido

La Presentación y el Contenido del informe deben reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- Deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etcétera.
- Deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en:

- *Ordinarios*: Se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser:
 - Periódicos: Deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso.
 - Finales: Se elaboran a la terminación de los trabajos. Con este culminará el trabajo del auditor.
- *Circunstanciales*: Se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Según la forma de presentación de los informes se pueden clasificar en tres grupos:

- *Narrativo*: Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancia.
- *Importancia*: En este informe se detallarán, por orden de importancia los trabajos efectuados.
- *Extractado*: En este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido.

Informe Final

Comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Este será un documento en donde se asienten todas las anomalías e irregularidades detectadas y pormenores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido. Los elementos que estructuren el cuerpo de informe son:

- *Consideraciones Generales*: Se contendrá en objetivo y magnitud de la auditoría practicada.
- *Observaciones Relevantes*: Se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la Auditoría.
- *Observaciones Detalladas*: Se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.
- *Recomendaciones*: Se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

- *Comentarios:* Se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos de los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.
- *Anexos:* Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge “Cuestionarios (Modelos)” en **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V. pp. 67- 77, 80, 81,85-88

Estos son algunos ejemplos prácticos sobre cuestionarios que son útiles para la aplicación y ejecución de la auditoría administrativa. Cabe mencionar que estos son sólo ejemplos y que pueden adecuarse a las necesidades de la organización.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si _____ No _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____ Edad: _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

¿Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

Planeación

1. Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento u oficina:

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:

4. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

6. ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Me podría mencionar cuales son las políticas del departamento y específicamente de su oficina? _____

8. ¿Quién las elabora? _____

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?

- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina?
Si _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
12. ¿Quién los elabora y que periodo comprende?

13. ¿Quién los autoriza?

14. ¿Quién los evalúa?

15. ¿Cómo se evalúa?

16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
17. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar)

18. ¿Considera que sean adecuados? Si _____ No _____
¿Por qué? _____
19. ¿Están actualizados? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

Organización

20. ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?
Si _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
21. ¿Se considera que el manual de organización esta actualizado?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
23. ¿Es conocido por el personal?
Si _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?
Si _____ No _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____
25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece?
Si _____ No _____ (En caso positivo) Indique su causa:

-
26. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento:

28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Personal

29. ¿Cuentan con planes de capacitación?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
30. ¿Cuentan con planes de calificación de meritos?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
31. ¿Existen planes de incentivos para el personal?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
32. ¿Cuentan con planes de promoción?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
33. ¿El personal de la oficina o departamento es de base?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Recursos Materiales

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
37. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo: _____
38. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Recursos Financieros

39. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuestos?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
40. ¿Considera usted que los recursos económicos de que dispone sean adecuados?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Dirección

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
43. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
44. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
45. ¿En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?

Indique sus causas: _____

46. ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se reciben en su departamento u oficina?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
47. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada?

- Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
48. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

49. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
50. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
51. ¿Considera usted a estos medios de comunicación adecuados?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
- Indique su causa: _____

Control

53. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
54. ¿Existe un control de trámites, oficios, ordenes, etc.?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
55. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:
1. Fondo revolvente _____ 2. Caja chica _____ 3. Fondo de caja _____
4. Bancos _____ 5. No tiene _____
¿Por qué? _____
-
57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuven al logro de sus planes y objetivos? Si _____ No _____ ¿Por qué?

-
58. ¿Consideraría usted la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia? Si _____
No _____
¿Por qué? _____
59. ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
-

Muchas gracias por su colaboración

Firma del entrevistado

Nombre y firma del autor

Describe todas sus actividades, deberes, responsabilidades, obligaciones que realiza diariamente para cumplir con su trabajo, especificando el tiempo aproximado que dedica a cada actividad y la frecuencia con que la realiza.

Frecuencia	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Tiempo aproximado

A continuación describa las actividades u observaciones que realice eventualmente con exclusividad.

Frecuencia	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Tiempo aproximado

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: _____

Unidad administrativa que lo genera: _____

Dirección de: _____

Finalidad: _____

PERSONAS QUE INTERVIENEN:

NOMBRE	PUESTO

Es claro y comprensible el procedimiento que se está utilizando actualmente _____

Alguna observación, opinión y/o sugerencia que pueda aportar para el mejoramiento del procedimiento:

Descripción del procedimiento:

Nº de oper.	Departamento y/o puesto involucrado	Descripción Específica

AUDITADO POR: _____

NOMBRE Y FIRMA

DESCRIPCIÓN DE LABORES DEL PERSONAL

Nombre de la empresa: _____

Departamento: _____

Sección: _____ Fecha: _____

1.- Su nombre _____ Fecha de ingreso _____

2.- Su departamento _____ Sección: _____

3.- Título de su puesto: _____ Sueldo mensual \$: _____

4.- Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son y cómo las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea e indique un estimado de las horas semanales que dedica a cada una de ellas. Indique al final de cada una de ellas si el trabajo es diario o periódico. Mencione también las horas extraordinarias.

Tarea N°	DESCRIPCIÓN DE LABORES	DE	HORAS A LA SEMANA

TRABAJO PENDIENTE DE SER TERMINADO A LA FECHA

N°	CLASE DE TRABAJO	CANTIDAD	UNIDAD	MOTIVOS

IDEAS DE MEJORA

En esta forma se anotan los trabajos que desarrolla cada persona, con el fin de conocer su volumen, importancia y finalidad, y los comentarios personales de quien los realiza, respecto de la manera de mejorarlos.

APRECIACIONES GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa:

Objeto:

Tiempo que lleva trabajando:

¿Está actualizado? Si ___ No ___

A qué fecha:

¿Hay organigrama? Si ___ No ___

Rele- vecia o Departa- mentos	Funciones organiza- gramas?	¿Existe políticas definidas?	¿Hay manuales de ope- ración?	Volumen	Número de personas	¿Hay informes?		Flujos	
						Si	Son operaciones	Org.	Inst. Infs.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

Referencia	INFORMES	
	Actuales	Necesarios

¿Recibe estados comparativos?

¿Gráficas?

¿Le son útiles?

Referencia	Apreciación del problema principal	Nombre de los funcionarios	Fecha entrevista

Esta forma tiene por objeto recopilar los datos referentes a la empresa, tales como características, estructura, nombre del personal ejecutivo, clase de información y principales problemas a fin de que el consultor pueda hacer apreciaciones generales y enfocar sus trabajos.

EVALUACION DE TRAMITES

Nombre de la Empresa:

Departamento:

Sección:

Fecha:

Trámites que desarrolla	Cantidad de personas que intervienen	Volumen de operaciones	Período	¿Es necesario?	¿Se duplican trabajos para un mismo fin?	¿Es funcional?	¿Es correcta la distribución de funciones?	¿Es necesario para la ejecución de otros trabajos?	¿Se realiza dentro de los plazos establecidos?	¿Debe ser realizado por el Departamento?

Esta forma sirve para que el consultor liste cada uno de los trámites que se desahogan dentro de un departamento y haga un resumen acerca de la eficiencia conforme a sus apreciaciones personales.

AUTOEVALUACIÓN V

1. ¿Por qué es importante llevar a cabo auditorías de personal?
2. ¿En qué forma la auditoría de personal contribuye a una mejora continua en el departamento de Recursos Humanos?
3. ¿Cómo se llevan a cabo las auditorías de personal en la realidad?
4. ¿Qué consecuencias negativas traería para la empresa la ausencia de auditorías de personal?
5. ¿Con qué periodicidad crees que deban llevarse a cabo las auditorías de personal?
Fundamenta tu respuesta

LECTURA COMPLEMENTARIA 5

Extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ahaa.htm>

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La Auditoría Administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y que medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño. Más adelante se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de la auditoría administrativa. Los antecedentes se presen

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

- ✓ En 1800 James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación
- ✓ Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886 realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.
- ✓ En 1933 Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa
- ✓ En 1935 James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable; * En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones; * En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.
- ✓ En 1952 William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa

- ✓ En 1953 George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.
- ✓ En 1955 Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen la auto auditoría
- ✓ En 1962 William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa; * En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva; * En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- ✓ En 1965 David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.
- ✓ En 1966 José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa
- ✓ En 1968 C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia
- ✓ En 1971 Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa; * En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones
- ✓ En 1974 César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría
- ✓ En 1975 Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa
- ✓ En 1977 Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que

permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

- ✓ En 1978 Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.
- ✓ En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.
- ✓ En 1987 Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.
- ✓ En 1989 Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- ✓ 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando (1985; Administración de Recursos Humanos; Porrúa; México; pp. 666.

Arias Galicia, Fernando; Heredia E., Víctor. (2006); Administración De Recursos Humanos Para El Alto Desempeño; Editorial Trillas; 7ª Edición; México, D.F. P668.

B. Werther Jr., William; Davis, Keith (2001); Administración de Personal y Recursos Humanos; Mc Graw-Hill; México; pp. 346

Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur (2001); Administración de Recursos Humanos; Thompson Learning; México; pp. 376-378

Chiavenato Idalberto (2000); Administración De Recursos Humanos; 5ª Edición; Editorial Mc Graw Hill; Colombia; Pp. 505.

Davis, Keith; Werther Jr, William B. (2000); Administración De Personal Y Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill; 5ª Edición; México, D.F.; P545-546...

E. Lanham, Ph.D (1972; Valuación de Puestos Bases Objetivas Para Fijar Escalas De Salarios; C.E.C.S.A; México.

<http://www.crediasesoría.com/infonavit.htm>

<http://www.issste.gob.mx/comisiones/GUIA-Integracion-Registro-Comisiones-de-Seguridad-Higiene.pdf>

<http://www.issste.gob.mx/>

<comisiones/GUIA-Integracion-Registro-Comisiones-de-Seguridad-Higiene.pdf>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ComisionesMixtasDeSeguridadEHigiene>.

<http://www.unt.org.mx/genero/reflft.htm>

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r34652.DOC> -

Juárez Hernández Othón (2000); Administración de la compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones; Oxford University Press; México.

Lanhan, E., (1998); Valuación de puestos; CECSA; México.

Lazo Cerna, Humberto. (1993); Salud en el trabajo; Editorial Porrúa; 16ª edición; México; Pp. 586.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

LEY DEL INFONAVIT

LEY FEDERAL DEL TRABAJO (LFT)

Ley Federal del Trabajo, Tabla de enfermedades de trabajo.

Ley Federal del Trabajo, Título Noveno, riesgos de trabajo.

Reyes Ponce Agustín (2005); Administración del personal. Sueldos y salarios; Editorial LIMUSA; México.

Rodríguez Valencia, Joaquín; Fundamentos de administración Moderna de Personal; Editorial Thomson; México.

Rubio Ragazzon Víctor M., Hernández Fuentes Jorge; Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V.

Strauss; Sayles. (1981); Personal: Problemas Humanos En La Administración; Editorial Prentice Hall; 4ª Edición; México.

Varela Juárez, Ricardo; Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones; Pearson.

William B. Werther, Jr Y Keith Davis (2000); Administración de Personal y de Recursos Humanos McGraw Hill.

www.haygroup.com y www.haygroup.com.mx, consultado el 5 de septiembre de 2008, 6:00 p.m.

www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/reforma_estado/1_6_gar_soc/art_4/in_4_110106d.doc - LEY DEL SEGURO SOCIAL