



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Desarrollo y Calidad de Vida para los Recursos Humanos

**Apunte  
electrónico**



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **AUTORES**

Mtra. María Evelia García Ortiz  
Mtra. Marina Edna Castillo Rodríguez  
Lic. Norma Angélica González Buendía

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

Lic. Dayanira Granados Pérez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Lic. José Antonio Medina Carranza

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



## OBJETIVO GENERAL

**Al finalizar el curso, el alumno** aplicará herramientas conceptuales y técnicas dirigidas a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos dentro de un ambiente laboral seguro, con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado; asimismo comprenderá la responsabilidad que adquiere el área de recursos humanos, respecto a los integrantes de la organización.

## TEMARIO OFICIAL

**(Horas 64)**

	Horas
1. Aspectos generales de la capacitación	8
2. Administración de la capacitación	10
3. Desarrollo de los recursos humanos	10
4. Comunicación con el personal	8
5. Seguridad y salud en el trabajo	12
6. Relaciones laborales	8
7. La responsabilidad social de la administración de recursos humanos	8
<b>Total</b>	<b>64</b>

## INTRODUCCIÓN

Para hablar de desarrollo, se requiere entender el sentido que se quiere dar al término; por un lado, se entiende como crecimiento económico y de progreso económico, en índices per cápita, según el Producto Interno Bruto (PIB); entonces, se entendería el desarrollo en sentido económico.

Sin embargo, no siempre el crecimiento económico refleja un desarrollo en el bienestar social, como se ha demostrado en servicios como la salud y la educación y, por ende, en los empleos de los profesionales, entre otros.

Hoy en día entender el desarrollo va más allá del sentido económico, tiene que ver con el desarrollo humano entendido como un proceso que conduce a las personas a ampliar las opciones de las que disponen. En principio, esas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar a lo largo del tiempo. Los niveles de desarrollo son poder tener una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para disfrutar de una vida decorosa. Si no se dispone de esas opciones esenciales, muchas otras oportunidades permanecen inaccesibles.

Y no siempre el desarrollo humano termina allí. Hay otras alternativas que van desde la libertad política, económica y social hasta las oportunidades de ser creativos y productivos y de disfrutar de autorrespeto personal y de derechos humanos esenciales.

Este desarrollo no se logra sin establecer una sociedad políticamente más participativa, más justa, más democrática, como una forma de vida que impregne la familia, el salón de clases y las organizaciones sociales; es decir, una sociedad plena.



Por ello este, curso pretende poner énfasis en la conducción y la formación de conductas y creencias para las nuevas generaciones, conservando lo que hay que conservar y cambiando lo que se debe cambiar, aplicando herramientas conceptuales y técnicas dirigidas a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos dentro de un ambiente laboral seguro, haciendo hincapié en mejorar la calidad de vida del empleado.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## Aspectos generales de la capacitación



# OBJETIVO PARTICULAR

Al terminar la unidad el alumno deberá desarrollar un plan para la administración de requerimientos tomando como base los conceptos y clasificación de los requerimientos.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 1. Aspectos generales de la capacitación

#### 1.1. Capacitación

1.1.1. Definición, objetivo e importancia

1.1.2. Marco filosófico de la capacitación

1.1.3. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México

1.1.3.1. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*

1.1.3.2. *Ley Federal del Trabajo*

1.1.3.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

1.1.3.4. Comisiones Mixtas de Capacitación

1.1.3.5. Registros de planes y programas

1.1.3.6. Constancias de habilidades

1.1.4. Tipos de capacitación

1.1.4.1. Capacitación interna

1.1.4.2. Capacitación externa





## 1.2. Tendencias de la capacitación en el siglo XXI

1.2.1. La capacitación basada en competencias

1.2.2. La capacitación y la programación neurolingüística

1.2.3. La capacitación y el empoderamiento

1.2.4. La capacitación y las inteligencias múltiples

1.2.5. La capacitación enfocada al desarrollo de la cultura de servicio

1.2.6. *Mentoring, coaching, etc.*

---

# INTRODUCCIÓN



(s. a.) (s. f.). *El aula para la capacitación* [fotografía]. Tomada de <http://isu.edu.mx/interno/aulas.html>

En la empresa, las personas deben recibir capacitación para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esto.

La capacitación es un modelo de formación, de educación y de entrenamiento, para que el individuo tenga la posibilidad de realizar todo aquello que pueda, en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

La capacitación brinda información básica para solucionar problemas, generar nuevas ideas, tener nuevas actitudes y así poder modificar malos hábitos.

Formar es mucho más que sólo informar, es enriquecer la personalidad humana; desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen; significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que



modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen, toda vez que lo anterior representa un enriquecimiento de la personalidad humana. Las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Finalmente, la capacitación en recursos humanos ha adquirido cada vez más importancia para el éxito en las organizaciones; la tecnología que está cambiando con tanta rapidez exige que los empleados cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para mejorar los nuevos procesos y técnicas de producción. El crecimiento de las organizaciones que se convierten en operaciones grandes y complejas cuyas estructuras cambian continuamente, hace necesario que los gerentes, así como los empleados, desarrollen los conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitirá manejar tareas nuevas y más exigentes.

El objetivo de este tema es mostrar cómo las personas en las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento.

## 1.1. Capacitación

Antes se consideraba a la capacitación como un medio para que los individuos se adecuaran a su puesto de trabajo, pero actualmente el concepto se toma en un sentido más amplio, ahora se considera que la capacitación fortalece el desempeño en el trabajo, que es un medio para desarrollar las competencias de las personas y así se vuelvan más valiosas para la organización y contribuyan a lograr los objetivos de la misma.

La capacitación es un proceso continuo durante todo el tiempo en que el empleado permanece en la organización.

Se ha establecido una tendencia definida entre las organizaciones a crear mejores programas de capacitación que ayuden a la orientación de los empleados, para que sus métodos de capacitación logren aplicarse verdaderamente desde el concepto de aprendizaje para los empleados de la empresa.

Con esto lograremos los beneficios como:

- Bajo índice de rotación de los empleados.
- Mayor productividad.
- Mejor disposición de los empleados.
- Se facilita el aprendizaje.



### **1.1.1. Definición, objetivo e importancia**

La capacitación se define entonces como “El proceso educativo de corto plazo, que se aplica de forma sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”.<sup>1</sup>

El objetivo de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo de forma integral.

Asimismo la capacitación es de mucha importancia, ya que aplicada de manera eficaz, agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes, así como también aumenta el capital intelectual de las organizaciones, creando así una ventaja competitiva que ayudará a que la empresa se encuentre en un alto nivel de producción y bajando los costos en todas las áreas funcionales de la empresa, así también una mayor disposición de los empleados para el trabajo en equipo.

### **1.1.2. Marco filosófico de la capacitación**

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales, ayudando a tener un bajo costo en reclutamiento y selección del personal; esto contribuye a una mejoría en las finanzas de la empresa que repercutirá en un incremento de calidad en el producto o servicio que brinda ésta.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, p. 371.

### 1.1.3. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México

En este punto, hablaremos del marco legal y la normatividad que hay en México en materia de capacitación. Revisaremos la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y las Comisiones Mixtas de Capacitación.

#### 1.1.3.1. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*

Con la finalidad de puntualizar el marco de la capacitación en México, a continuación, citaremos algunos artículos de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* referentes a este tema; de manera puntual se nos explicará el contenido de cada uno de ellos y cómo éstos repercuten en la capacitación en las organizaciones.

A continuación, se detalla cada uno por su importancia:

**Artículo 3°.** La educación que imparte el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y a la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.
- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:
  - a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de

vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

- b) será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
- c) contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el precio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el ciudadano que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

De este modo, la capacitación que se otorgue a los empleados dentro de las organizaciones se debe desarrollar de manera integral, ya que recibirán una formación general y más amplia, con la que se logrará el desarrollo de todas sus facultades humanas, un sentido crítico y el espíritu de equipo, con lo cual se llegará así al mejoramiento y crecimiento tanto del empleado como de la empresa.

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el

trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en asuntos relativos a:

b) Empresas:

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de la ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, por lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Todas las personas tienen derecho a tener un trabajo digno, en el que puedan desenvolver sus habilidades enfocadas a la actividad que desarrollen dentro de una organización. Para esto, será necesario que la empresa le proporcione al empleado que sirva como medio para fortalecer esas habilidades o desarrollar otras relacionadas con su puesto de trabajo.

Las autoridades federales estarán encargadas de vigilar y regular ésta y algunas otras disposiciones inherentes al trabajo.



### 1.1.3.2. *Ley Federal del Trabajo*

En la *Ley Federal del Trabajo* encontraremos todo lo referente a la normatividad de los trabajadores en el territorio mexicano, por lo tanto, la información que se te proporcionará en este punto concierne a la importancia que tienen las empresas en cuanto a respetar esta ley.

De acuerdo con lo establecido en la *Ley Federal del Trabajo* se presentan los siguientes artículos:

**Artículo 3°.** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

*Es decir, todas las personas tienen derecho a un trabajo digno y de acuerdo con sus facultades y no se deberán hacer distinciones o condiciones de algún*

*tipo para quien desee ocupar algún puesto de trabajo. Así como también se debe vigilar todo lo relacionado en materia de capacitación en el trabajo.*

## **De la productividad, formación y capacitación de los trabajadores**

**Artículo 153-A.** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee

capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

*Los patrones están obligados a otorgar capacitación integral a sus empleados, que proporcione una mejor calidad de vida y eleve sus capacidades. Y serán ellos quienes establezcan si dicha capacitación se realizará dentro o fuera de la empresa con alguna de las instituciones que estén autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como también deberán determinar el horario en que será impartida dicha capacitación, de acuerdo a los términos que mejor convengan al trabajador y al patrón.*

**Artículo 153-B.** La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Los trabajadores podrán formar parte de los programas de capacitación y del apoyo que el patrón preste para que inicien, continúen o completen ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

*Los trabajadores de nuevo ingreso, así como quienes ya ocupan un puesto, deberán recibir de forma obligatoria una capacitación para el trabajo, que se adapte a su nuevo puesto o para que desarrollen mayores habilidades en su puesto actual; la capacitación también servirá para completar o continuar ciclos escolares en todos los niveles educativos.*

**Artículo 153-C.** El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las

disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. incrementar la productividad; y

IV. en general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

*Cuando se requiere obtener una mayor productividad dentro de la empresa y para ello se tiene que implementar nueva tecnología, se debe adiestrar a los trabajadores para que den uso eficiente de los nuevos métodos, así como para crear consciencia y precaución de los riesgos de trabajo a que pueden estar expuestos los empleados.*

**Artículo 153-D.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

*Todos los empleados deberán responder recíprocamente a esta relación laboral, atendiendo sus obligaciones, como se marcan en este artículo.*

**Artículo 153-E.** En las empresas que tengan más de 50 trabajadores, se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:



- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

*Las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad estarán integradas por igual número de empleados y de representantes de los patrones, y estarán encargadas de vigilar y procurar las condiciones para que la capacitación se lleve a cabo, de manera adecuada; establecerán medidas para hacer eficiente la productividad dentro de las empresas y todo lo relacionado con ésta.*

*La importancia de dichas comisiones radica en que éstas garantizarán que la capacitación y el adiestramiento que se otorgue a los trabajadores sean los adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades.<sup>2</sup>*

**Artículo 153-F.** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

**Artículo 153-F Bis.** Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

*Es muy importante que los patrones que han implementado o vayan a implementar procesos de capacitación, deban guardar y mantener a disposición de la STPS los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que hayan convenido.*

**Artículo 153-G.** El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

---

<sup>2</sup> Alfonso Siliceo, *Capacitación y desarrollo de personal*, p. 79.

- III. no estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3ro. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

*Aquellas instituciones o personas independientes que deseen dar capacitación dentro de las organizaciones deberán estar autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además deberán comprobar ante la misma institución que están preparadas profesionalmente para impartir dichos cursos de capacitación y adiestramiento.*

*Las instituciones que incumplan con alguno de los requisitos establecidos en el artículo antes mencionado serán revocadas de sus funciones y no podrán seguir ejerciendo sus funciones de otorgar capacitación a los empleados de las diferentes empresas.*

**Artículo 153-H.** Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los 60 días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

- IV. señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

*Éste es uno de los requisitos indispensables que las empresas deben realizar cuando desean implementar programas de capacitación. Estarán supervisados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y deben cubrir los requisitos señalados en el artículo anterior, incluyendo toda la planeación de sus actividades.*

**Artículo 153-I.** Se entiende por productividad, para efectos de esta ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios. Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

*Dentro de este proceso de productividad intervienen empleados, patrones y los gobiernos. Y entenderemos por productividad como una función que optimiza los factores que intervienen en una organización, ya sean financieros, humanos, tecnológicos, materiales y organizacionales.*

**Artículo 153-J.** Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;
- VI. establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de seguridad e higiene;
- IX. implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.
- XI. Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

*Todas las empresas, sin importar su tamaño, desean incrementar su productividad; para ello es necesario hacer un diagnóstico de su nivel, conocer los mejores niveles de las empresas que comparten sus objetivos, para saber cómo pueden llegar a alcanzar una mayor productividad; también se deben*

*adaptar procedimientos tecnológicos especializados que ayudarán en dicho proceso de transformación y, en general, dirigir sus propósitos hacia la meta.*

**Artículo 153-K.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrá el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva.

El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

- I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;
- II. colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;
- III. sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;
- IV. formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;



- V. estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general, el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;
- VI. evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- VII. proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;
- VIII. gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;
- IX. elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;
- X. participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;
- XI. emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y
- XII. las demás que se establezcan en ésta y otras disposiciones normativas.

*El Comité Nacional de Productividad estará integrado por patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones, ellos en conjunto entablarán las mejores relaciones y llegarán a acuerdos para determinar las medidas necesarias para aumentar y promover la productividad dentro de las empresas. Trabajando de manera conjunta, se llegarán a mejores soluciones y se propondrán alternativas que incluyan a todos los miembros.*

**Artículo 153-L.** El titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad,

así como las relativas a su organización y funcionamiento, sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

**Artículo 153-M.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

*Toda persona que inicia su vida laboral dentro de una empresa está obligada a firmar un contrato colectivo de trabajo el cual incluirá todo lo relacionado a las actividades que tendrá que realizar la persona contratada, así como también sus obligaciones y derechos. Dentro de éstos se deberá incluir algún apartado en donde se señale que el trabajador recibirá capacitación y adiestramiento y las condiciones y tiempos en que se llevará a cabo dicha actividad.*

*Es necesario que se cumpla con estos lineamientos, y establecer debidamente las condiciones de trabajo, ya que en caso de juicio, generalmente va a corresponder al patrón acreditar su dicho, razón por la cual es conveniente fijar una política preventiva a través de una auditoría laboral que determine si los documentos que se utilizan para regular las relaciones de trabajo, en este caso el contrato de trabajo, cumplen con los requisitos suficientes para evitar que sea condenado al pago de prestaciones improcedentes o sobre bases superiores, por no contar con los elementos necesarios para acreditar tal*

*situación o que las autoridades del trabajo le impongan una sanción por no cumplir con la obligaciones que las diferentes leyes reglamentarias de la materia le imponen.*<sup>3</sup>

**Artículo 153-N.** Para su funcionamiento, la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales.

Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región, los programas que establece el artículo 153-J de esta ley.

**Artículo 153-Q.** A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad.

Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

*La finalidad de estas Comisiones Estatales es que sean eficientes las funciones de la Comisión Nacional de Productividad.*

**Artículo 153-S.** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

---

<sup>3</sup> Héctor Cervantes, *Consejos prácticos sobre el contrato individual del trabajo*, p. 113.

*Los patrones que no cumplan con sus obligaciones de capacitación, serán sometidos a sanciones, de acuerdo con el grado de la falta que cometan.*

**Artículo 153-T.** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

*Es derecho de los trabajadores que hayan aprobado los cursos de capacitación y adiestramiento, recibir una constancia que avale que dicho curso fue probado.*

**Artículo 153-U.** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

*Los trabajadores que no deseen asistir a algún curso de capacitación deberán comprobar que poseen los conocimientos que correspondan a dicho curso o al puesto que se encuentren ocupando.*

**Artículo 153-V.** La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

*Las empresas están obligadas a hacer el registro de las constancias que vayan a emitir para sus empleados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que ésta a su vez lleve un registro y control de las mismas.*

*Esto servirá para fines de ascenso dentro de la empresa que ofreció capacitación o adiestramiento a sus trabajadores.*

**Artículo 153-W.** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

**Artículo 153-X.** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.<sup>4</sup>

*Toda acción que derive de las obligaciones de capacitación y adiestramiento podrán ser ejecutadas ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.*

### **1.1.3.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**

En este punto podrás identificar las políticas sobresalientes en materia de capacitación, así como las ventajas que tiene para el trabajador la organización.

La Política de Capacitación se sustenta en el Eje Rector 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y en el Objetivo 4 del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, que busca “promover condiciones en el mercado laboral que incentiven la eficiente articulación entre la oferta y la demanda, así como la creación de empleos de calidad en el sector formal”.

#### **Objetivo general**

Dirigir, coordinar y ejecutar una política pública que promueva el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades laborales de los trabajadores, conforme a las necesidades del sector productivo, en un marco de trabajo digno.

#### **Estrategias**

- Impulsar el desarrollo de capacidades laborales que eleven la productividad de los trabajadores, en beneficio de su calidad de vida laboral.

---

<sup>4</sup> Ley Federal del Trabajo, art. 3 y 153, fracción A-X.



- Orientar las acciones de capacitación hacia las competencias laborales que demanda el sector laboral.
- Facilitar el cumplimiento de la obligatoriedad de las empresas en esta materia.
- Dar mayor difusión a las acciones de capacitación de los sectores público, social y privado.
- Apoyar en la definición de instrumentos de medición estadística de la capacitación.<sup>5</sup>

#### **1.1.3.4. Comisiones Mixtas de Capacitación**

El objetivo de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento es coordinar la impartición de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores de la empresa. Dichas comisiones estarán integradas por personal de parte del patrón y de parte de los trabajadores de forma equitativa. Cuando algún patrón no cumple con su obligación de dar capacitación a sus empleados, la *Ley Federal del Trabajo* interviene imponiendo multas de manera coercitiva para asegurar que la capacitación dentro de las empresas se lleve a cabo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 153-E.....<sup>6</sup>

**Artículo 153-E.** En las empresas que tengan más de 50 trabajadores, se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones.<sup>7</sup>

#### **1.1.3.5. Registros de planes y programas**

---

<sup>5</sup> [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 revisado el 13 junio 2013

<sup>6</sup> <http://www.inspeccion.com.mx/ccca.htm>

<sup>7</sup> *Ibíd.*, art. 153-E

Los planes y programas de capacitación deben elaborarse por parte de los patrones de las empresas que deseen llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento dentro de su empresa. Los patrones estarán obligados a presentar dichos programas por órdenes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; al no hacerlo, podrán ser acreedores a una sanción.

Toda empresa que implemente planes y programas de capacitación, tiene obligación de elaborar y conservar los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad de acuerdo con lo previsto en el artículo 153 fracciones F-bis y G de la *Ley Federal del Trabajo*.

#### **1.1.3.6. Constancias de habilidades**

Cuando en las empresas se realizan cursos de capacitación y adiestramiento, están obligadas a entregar constancias de competencias o de habilidades laborales y de la misma forma se debe realizar una lista con la información de dichas constancias para su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con base en lo dispuesto en los artículos 153-U y 153-V.

Las constancias de competencias o habilidades laborales son de suma importancia para el trabajador que ha tomado algún curso de capacitación y adiestramiento, ya que con ayuda de las mismas puede dar mayor importancia al trabajo que realiza, puede recibir mayores beneficios dentro de su empresa, al estar más calificado y además sirve para comprobar sus habilidades en caso de que quiera trabajar en otra empresa.

#### **1.1.4. Tipos de capacitación**

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La capacitación de personal suele ser de mucha importancia debido a que:

- **Ayuda a la organización.** Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de objetivos organizacionales.
- **Ayuda al individuo.** Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Con lo anterior podríamos considerar a la capacitación laboral como una inversión que hace la empresa para favorecer sus intereses, lo cual le conviene a los empleados, porque ellos también favorecen los suyos, al ser capacitados y recibir los reconocimientos con validación oficial.<sup>8</sup>

Para realizar una capacitación se puede hacer de dos formas que son las siguientes:

- 1) Capacitación interna
- 2) Capacitación externa

#### **1.1.4.1. Capacitación interna**

Este tipo de capacitación también es conocida como de *educación tradicional*, pues se imparte en clase. Las organizaciones grandes pueden organizar sus propias clases, que se celebran antes o después de las horas regulares de trabajo; sin embargo, cuando la administración superior considera que la clase es de suficiente importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo.

---

<sup>8</sup> Joaquín Rodríguez, *Administración moderna de personal*, p. 153.

Por ejemplo, la empresa decide efectuar la capacitación interna a sus empleados cuando llega un nuevo programa de contabilidad y para integrar a éstos, la da el mismo gerente del área de finanzas.

#### **1.1.4.2. Capacitación externa**

Esta capacitación se conoce como *clase fuera del trabajo*, y se puede tomar en escuelas cercanas, en instituciones de estudios profesionales o en institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas que se dedican a impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones en servicio.

La gerencia de personal, y más específicamente el departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de capacitación, ya sea interna o externa, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto.<sup>9</sup>

Por ejemplo, cuando se contrata a una consultora para la elaboración de un nuevo programa para toda la organización que puede ser un estudio del clima organizacional, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, etcétera.

---

<sup>9</sup> Joaquín Rodríguez, óp. cit., p. 253.

## 1.2. Tendencias de la capacitación en el siglo XXI

La globalización y la competitividad crecientes han hecho que en la actualidad los programas de desarrollo gerencial sean cada vez más importantes para que una organización sea eficaz y exitosa; es decir, se da mayor relevancia a dejar claro el propósito de un programa de negocios y los resultados que se esperan, a vincular congruentemente el programa con la misión de la compañía, a comprometer al equipo con la alta dirección, a especificar las competencias y los conocimientos concretos, en lugar de sólo las actitudes y a sustituir los métodos tradicionales de desarrollo por otros más realistas.<sup>10</sup>

### 1.2.1. La capacitación basada en competencias

Dentro de las organizaciones se llevan a cabo diversas actividades para la transmisión de conocimientos y desarrollo de competencias, con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente, como al que ocuparía en el futuro.

En este sentido, se efectúa capacitación en materia de conocimientos como actividades de formación derivadas del codesarrollo y el autodesarrollo, a través de guías respectivas.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Gary Dessler, *Administración de recursos humanos*, p.116.

<sup>11</sup> Martha Alles, *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, p. 118.

El fundamento de la capacitación basada en competencias está constituido por normas explícitas asentadas en resultados; el énfasis se encuentra en lograr dichas competencias.

### **1.2.2. La capacitación y la programación neurolingüística**

La programación neurolingüística (PNL) fue desarrollada a mediados de los setenta por Richard Bandler y John Grinder y posteriormente por Robert Dilts. Este modelo describe la dinámica fundamental entre mente “neuro”, lenguaje “lingüística” y la forma en que su interacción produce efectos en nuestra filosofía y conducta (programación). La PNL estudia la forma en que pensamos y utilizamos el lenguaje.

Esta nueva técnica permite conocer de una manera más emocional el interior de los individuos, lo cual ayuda mucho para tener contacto con las habilidades y los sentimientos que poseen los colaboradores de una empresa. Y es una pauta para la asignación del tipo de capacitación que será requerida, tomando en cuenta las actividades a desarrollar de los empleados en la organización.

Es así como la PNL presenta herramientas y técnicas específicas que pueden ser aplicadas para organizar y reorganizar nuestra experiencia, con la finalidad de definir y asegurar cualquier resultado conductual propio.<sup>12</sup>

Por ejemplo, se harán cuestionarios que permitan conocer las emociones de los colaboradores y también se pueden aplicar dinámicas de grupo en donde se simulen casos reales de problemas en la organización, como un enfrentamiento entre los colaboradores, para ver cómo reaccionan en diferentes situaciones de mucho trabajo y estrés y en la toma de decisiones.

---

<sup>12</sup> Jesús Reza, *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, p. 194.



### **1.2.3. La capacitación y el empoderamiento**

El empoderamiento en la capacitación se ve reflejado cuando la participación de todos y cada uno de los individuos, dentro de una empresa, forma parte activa para fomentar la riqueza y el potencial del capital humano, que posteriormente se reflejará no sólo en el individuo, sino también en la propia organización (Blanchard y Randolph, 1997).

En la actualidad, para mejorar su eficacia, muchas empresas utilizan equipos de trabajo y conceden mayor libertad al trabajador para tomar decisiones. Tanto el enfoque de equipos como el de trabajo individual son componentes de lo que muchas compañías llaman *programas para el involucramiento del trabajador*, los cuales buscan impulsar la eficacia organizacional permitiendo que los trabajadores participen en la planeación, organización y administración general de sus puestos.

Un ejemplo de esto es Toyota, quien dedica varias horas a la capacitación en empoderamiento de los empleados nuevos intentando que se escuchen y cooperen entre sí. Durante el proceso de capacitación en Toyota, se enfatiza la dedicación al trabajo en equipo, por lo que se utilizan ejercicios breves para ilustrarlo en situaciones en que se hace adecuada y no adecuadamente, así como para orientar las actitudes del personal nuevo hacia este objetivo.<sup>13</sup>

### **1.2.4. La capacitación y las inteligencias múltiples**

Dentro de la capacitación basada en inteligencias múltiples, debe brindársele a los trabajadores la oportunidad de desarrollar diferentes actividades educativas en que la destreza psicomotora fina, junto con la inteligencia y la creatividad, contribuyan a captar ese rico potencial humano, como oportunidad de mejoramiento personal y

---

<sup>13</sup> Gary Dessler, óp. cit., p. 116.

apoyo al sector productivo, ya que el rápido desarrollo tecnológico exige cada día nuevos saberes técnicos.<sup>14</sup>

Entre estas actividades, se destacan las siguientes:

- Que se valore la importancia de crear "entornos inteligentes" en ambientes apropiados para el pleno desarrollo de la autoestima del empleado y la imagen positiva del mismo.
- Que se comprenda cómo se puede aprender y enseñar en el marco de la compatibilidad entre el cuerpo y la mente.
- Que se amplíen el repertorio de técnicas, herramientas y estrategias para el desarrollo de los empleados; por ejemplo, proyectos relacionados con paquetes de computación en las diferentes áreas de trabajo de la empresa.<sup>15</sup>

### **1.2.5. La capacitación enfocada al desarrollo de la cultura de servicio**

Todo trabajo es un proceso en el cual los colaboradores son clientes y proveedores a la vez en la cadena de servicio. El empleado es cliente cuando tiene elementos útiles, información o servicios de otros miembros internos o externos. Este mismo cliente se convierte en proveedor cuando suministra elementos útiles, información o servicios a otros dentro de la empresa o a personas fuera de ella agregando valor a los insumos que se procesan.

Las organizaciones que pretenden estar más orientadas al cliente no siempre tienen la opción de contratar a todos sus empleados nuevos. Lo más común es que la administración enfrente la dificultad de hacer que sus empleados actuales se enfoquen a sus clientes. En tales casos, el acento se pone en la capacitación, más que en la contratación. El contenido de estos programas de capacitación varía

---

<sup>14</sup> Antonio Argüelles, *Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional*, p. 121.

<sup>15</sup> Estela Balbuena y Walter Kwas, "Buscando estrategias para un aula dinámica", consultado de <http://buscandoestrategiasparaunaauladinamica.blogspot.mx/>

enormemente, pero se centra en mejorar los conocimientos sobre los productos, adquirir la capacidad de escuchar, mostrar paciencia y exhibir emociones.<sup>16</sup>

### 1.2.6. **Mentoring, coaching, etc.**

Se denominan *métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo* a todas las acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización. Dichos métodos están relacionados con conocimientos y competencias.

Algunos de los métodos se mencionan a continuación:

**Coaching/Mentoring/tutoría:** Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de las personas, desde el entrenamiento diario, hasta el *feedback*, brindado por una persona a sus colaboradores, con alguna periodicidad.

**Rotación de puestos:** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, incluso pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

**Asignación de *task forces*:** Esta expresión se traduce como “grupos especiales” o “equipos especiales”. Estas asignaciones pueden reemplazar o añadir a las habituales responsabilidades, según la descripción del puesto.

**Asignación de comités/nuevos proyectos:** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico. Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.

---

<sup>16</sup> Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 541.



**Asignación como asistente de posiciones de dirección:** Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue signado, con un propósito de entrenamiento.

**Paneles de gerentes para entrenamiento:** Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de un grupo de trabajo con un propósito específico; por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Martha Alles, óp. cit., p. 159-161.

## RESUMEN

Como te diste cuenta, en esta primera unidad, el capital humano se debe aplicar y desarrollar de una forma completa.

La capacitación es una herramienta, porque le da valor al personal de la organización, lo enriquece en todos sentidos. Es un proceso sistemático de mejora continua en las personas; así se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. Con la capacitación, se modifica el comportamiento de las personas, sus habilidades y, sobre todo, su actitud.

Asimismo, en esta unidad, obtuviste un panorama general de nuestro marco legal y normatividad en materia de capacitación, tales como leyes, reglamentos, órganos de vigilancia como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Comisiones Mixtas de Capacitación, etc.

Finalmente, se hizo una explicación de las tendencias más importantes de la capacitación en el siglo XXI, como la capacitación basada en competencias, la programación neurolingüística y el empoderamiento. Una de las más importantes es la enfocada al desarrollo de la cultura de servicio, ya que el cliente será la parte más importante en cualquier empresa, por tanto, debemos saber escuchar y entender las necesidades de nuestros clientes, empleados y proveedores; es una filosofía de servicio que tienen las empresas para anticipar las necesidades de los clientes existentes y potenciales, apoyada en la tecnología y en las relaciones con los consumidores. Las empresas deben mejorar las relaciones con los clientes, mejorar el lanzamiento de nuevos productos, centrando todos sus esfuerzos en lograr el conocimiento profundo del cliente.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Idalberto Chiavenato	12	371
Gary Dessler	9	116
Martha Alicia Alles	4	118
Jesús Carlos Reza Trosino	3	194
Antonio Argüelles	4	121
Stephen Robbins	4	541

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica.

Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

Argüelles, A. (2001). *Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional*. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.



# Unidad 2

## Administración de la capacitación



# OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá elaborar un plan de capacitación en el que se haga patente la necesidad de inversión en el capital humano, a través de su seguimiento.

## TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

### 2. Administración de la capacitación

#### 2.1. Detección de necesidades de capacitación

2.1.1. Definición, objetivo e importancia

2.1.2. Métodos, técnicas e instrumentos

#### 2.2. Planes y programas de capacitación y adiestramiento

2.2.1. Tipos de programas de capacitación y adiestramiento

2.2.2. Definición, objetivo e importancia

2.2.3. Señalamiento de objetivos

2.2.4. Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos

2.2.5. Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos

2.2.6. Elaboración de cartas descriptivas

2.2.7. Situación y organización física de las aulas

2.2.8. Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento

#### 2.3. Seguimiento de la capacitación

#### 2.4. Inversión en el capital humano

2.4.1. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva personal

2.4.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano

2.4.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano

2.4.4. Fórmula para el cálculo del valor actual o valor presente de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano

2.4.5. Modelo de inversión en capital humano empleando la tasa interna de rendimiento

2.4.6. Fórmula de tasa interna de rendimiento para evaluar la decisión de invertir en capital humano

2.4.7. Tasa interna de rendimiento: implicaciones y consideraciones

2.4.8. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social

2.4.9. Análisis de la inversión en capital humano con base en la ley de rendimientos decrecientes

2.4.10. La teoría del capital humano y la trascendencia de la educación

## INTRODUCCIÓN

De manera tradicional, los financieros y economistas se ocupaban de forma casi exclusiva del denominado *capital financiero*, con el objetivo de diferenciarlo del *capital humano*; sin embargo, hasta hace pocos años se empezó a considerar a la educación -entendida en el término más amplio- como una forma de inversión en el individuo; es decir, al educar, se invierte en el capital humano.

Este incremento en el *valor* del capital humano puede hacerse desde dos vertientes, ya sea por la incorporación de nuevos recursos humanos o por la educación de los recursos ya existentes, es decir, darle al empleado que ya labora en la organización nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes y experiencias que lo motiven a trabajar con compromiso y le den sentido a su propia existencia.

Al educar al individuo, se está invirtiendo en él, se incrementa su capacidad humana y también se aumentan las posibilidades que tiene como productor y como consumidor. También, cuando el sujeto invierte en su propia educación está haciendo algo por sí mismo, ya que se acerca a los bienes culturales que el entorno tiene a disposición y es capaz de comprenderlo mejor.

Además el proceso de enseñanza aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión de tiempo y de energía, tanto por parte del que enseña como de quien aprende. El objetivo de esta unidad es que el alumno elabore un plan de capacitación en el que haga patente la necesidad de inversión en el capital humano a través de su seguimiento.

## 2.1. Detección de necesidades de capacitación

Con el objeto de cumplir a cabalidad la misión de la capacitación, el área responsable de capacitar al personal, no sólo debe impartir cursos porque sí, sino que debe desarrollar este proceso basado en la identificación de ciertas necesidades y hacerlo de manera constante y profesional, de tal manera que se convierta en una técnica útil para el administrador y la organización, pero también para el personal que se vaya a capacitar, para que su carrera se vea beneficiada con ello.

Este proceso es delicado y debe ser armonioso, si se pierde esta armonía también se perderá la delicada arquitectura del sistema, con el consabido desperdicio de recursos. Una vez que se ha decidido capacitar al personal se vuelve indispensable desarrollar un plan de capacitación cuyo objetivo será tener un proceso lo más completo posible que satisfaga las necesidades de la organización, pero que también considere el perfil de los empleados y su crecimiento personal, así como su crecimiento dentro de los planes de la empresa.

Es importante desarrollar, en conjunto con la dirección general de la organización, la misión de la función de la capacitación.

### 2.1.1. Definición, objetivo e importancia

El proceso que permite proporcionar competencias dentro de un trabajo, se denomina *capacitación* (Arias, 2004).

También Arias (2004, p. 498) considera que el “proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad” se denomina *desarrollo*.

Así el aprendizaje humano y el crecimiento organizacional requerirán de una planeación y preparación esmeradas, que incluyan una secuencia en los pasos que se deben de dar.

Considerando que la empresa es dinámica, que se mantiene vital, la capacitación deberá atender estas características y no considerar que porque se den cursos, ello ya implica que los empleados cambiarán automáticamente las actitudes o valores sin que cambie el entorno. Es decir, el administrador hábil también debe considerar el entorno organizacional y dar las pautas realistas para que con base en ellas, se hagan planes apegados a la realidad y a los objetivos y metas de la empresa.

El error en que puede caer la administración es pensar que al impartir muchos cursos sin verificar los resultados o sin cambiar algunas pautas administrativas, los cursos no sirvieron. El aprendizaje implica hacer cambios personales y también cambios en el entorno y por muy buena voluntad que exista en el capital humano, de nada servirá el cambio individual si no es apoyado mediante incentivos externos o modificación de las estructuras administrativas. Hay que verificar los resultados obtenidos en los cursos.

La detección de los requerimientos de capacitación suele ser el elemento más importante al elaborar un programa de capacitación independientemente de las

dimensiones de la organización. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar” y desperdiciar recursos valiosos.

Así, pues, el análisis de necesidades de capacitación es la parte más importante antes de lograr programas de entrenamiento y capacitación.

El análisis de cómo está la organización según Arias <sup>18</sup> se sustentará en:

- 1) Los índices de eficacia de la organización
- 2) El análisis de operaciones
- 3) El análisis humano. Este último debe incluir:
  - a) *Un inventario de recursos humanos.* Este inventario nos refiere al potencial con que cuenta la empresa actualmente y a futuro. Entre otros datos que debe incluir se encuentran el número de empleados de toda la organización y en qué categorías, número de empleados que se requieren en cada categoría, edad de cada empleado, nivel de habilidad individual, nivel de conocimiento individual, actitud de cada empleado hacia el trabajo propio y hacia la empresa, nivel de funcionamiento individual en cuanto a cantidad y calidad, nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas, posibles sustituciones, tipo requerido de capacitación para un principiante, un intermedio o alguien avanzado, promedio de faltas, retardos, historial de los movimientos que ha hecho el empleado en un tiempo determinado, etc. Los datos serán seleccionados y manejados por el área de recursos humanos.
  - b) *Los valores, la misión y la visión de la organización.* Antes de iniciar la impartición de cursos, es necesario comenzar con un diagnóstico de la propia función de capacitación y hay que verificar cuatro factores de suma importancia (Arias, 2004):
    - I. Definir la filosofía de la función de capacitación dentro de la empresa
    - II. Considerar la legislación, las normas, y ordenamientos respectivos

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*, pp. 508 y 509.



- III. Tener presente la cultura organizacional
- IV. Tener presente el ambiente de la capacitación y desarrollo

Evidentemente es de suma importancia tener presente dentro del plan estratégico de la organización la misión de la organización y que ésta sea acorde con la misión que se busca en la capacitación.

Asimismo es importante tener conocimiento de cómo opera la cultura organizacional y la legislación aplicable. Es interesante verificar que a través de las acciones de conformidad de los empleadores está operando la cultura y la misión de la organización; es decir, si hay apego a la cultura y a la misión, planteadas por la empresa, entonces la directiva ve plasmadas sus metas y objetivos; si por el contrario hay antagonismos, las problemáticas surgirán reiteradamente.

Así la especificación de valores como parte de la filosofía de la empresa, serán los principios declarados y seguidos por la persona, por los equipos y por la alta gerencia y serán también los valores del área de capacitación. De este modo, la misión y valores deben ser parte del plan de inducción de todo personal que ingrese a una organización y por ende este rubro de enseñanza debe formar parte del programa de capacitación permanente.

De manera análoga, así como es importante el avance de la organización, también debe existir un apego a la normatividad o legislación existente pues las organizaciones no operan aisladamente, se rigen por leyes para dar cumplimiento a los fines sociales que en un determinado momento cubren. Similar a lo anterior, las organizaciones buscan certificaciones de calidad a nivel internacional y para ello deben seguir lineamientos importantes con el fin de obtenerla.

Es importante también conocer el entorno local de capacitación, saber cuáles son las tendencias demandadas por las empresas o que prácticas de capacitación están

funcionando en nuestro ramo o hasta en el país. Éste será el marco de referencia dentro del cual se maneja la empresa u organización.

### **2.1.2. Métodos, técnicas e instrumentos**

Para obtener los índices de eficacia, análisis de operaciones y el análisis humano, es factible utilizar los métodos básicos como lo señala Arias (2004, p. 323):

- 1) *Observación directa.* Ésta consiste en observar el comportamiento del sujeto en el trabajo para compararla con las pautas esperadas dentro de un puesto, y de este modo, localizar aquellas deficiencias que son los indicadores de la necesidad de capacitar en tal o cual área.
- 2) *Cuestionarios.* Dicho de un modo más profesional, pueden aplicarse encuestas, que pueden adquirir la forma de cuestionarios, listas de verificación; pueden ser preguntas abiertas o cerradas; serán la pauta para recoger la información aplicando evaluaciones estructuradas o semiestructuradas que fueron previamente diseñadas y en las que las respuestas se dan por escrito.
- 3) *Entrevistas.* Esta técnica consiste en recabar la información a través del diálogo entre el entrevistador (que puede ser o no parte de la administración u opera como consultor externo) y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse o mejorar los empleados a su cargo.

Los instrumentos anteriores pueden ser aplicados por la misma área de recursos humanos o si existe la posibilidad, por consultores externos, ajenos a la empresa y cuya especialización es detectar las necesidades de capacitación. Evidentemente dicha decisión será en función de lo que se desee invertir en el capital humano.

Los instrumentos derivados de los métodos anteriores, suelen ser:

- *Cuestionario*, que como ya se dijo anteriormente, es una forma o documento impreso que contiene una lista de preguntas específicas abiertas o cerradas, en el orden que desee el encuestador, y que van dirigidas a recabar información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, el departamento o la empresa-
- *Descripción y perfil del puesto* es desarrollado originalmente para darle la estructura administrativa a la empresa; permitirá analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De este modo, se desarrolla una comparación entre lo requerido por el puesto con lo que la persona realmente hace.
- *Evaluación de desempeño* es la técnica que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado. Esta técnica no solo será de utilidad para efectos de capacitación, sino también es aprovechada por el área de bonos, compensaciones, etc., para mejorar las percepciones del empleado (Chiavenato, 2002, p. 202).

## 2.2. Planes y programas de capacitación y adiestramiento

Chiavenato (2011) plantea que “Una vez que se hace inventario y se determinan las necesidades de capacitación y adiestramiento, se procede a planear la capacitación y la instrucción, basándose en la búsqueda sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante la detección de necesidades de dicho adiestramiento”:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo satisfacerla? ¿Por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad, respecto a los demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuántas personas y a cuántos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a impartir el adiestramiento? (p.253)

Este autor también refiere que el diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación, debe suministrar la siguiente información <sup>19</sup> para diseñar la planificación de la misma.

La planificación deberá incluir los siguientes aspectos a considerar:

- Enfoque de una necesidad especificada
- Definición clara del objetivo de capacitación
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos, eventos, módulos
- Determinación del contenido de la capacitación
- Elección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, así como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, en general tecnología
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes
  - Características personales de comportamiento
  - Lugar donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas; en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella (la *Ley Federal del Trabajo* subraya que la capacitación siempre debe darse en los horarios de trabajo del empleado; sin embargo, se puede poner a consideración del empleado este aspecto, buscando no faltar a la ley)

---

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, pp. 325-326.

- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia

Evidentemente la adecuada planeación debe contemplar las siguientes preguntas: ¿qué debe enseñarse? ¿Quién debe enseñar? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo debe enseñarse? ¿Dónde debe enseñarse? ¿Cómo debe enseñarse?

Al planear la capacitación, pueden cometerse errores desde técnicos hasta de perspectiva, que van desde contratar expertos con lenguaje muy técnico, aplicar principios generales en un área para solucionar problemas específicos, seleccionar temas en los que el participante no está interesado, incluir a los que no ameritan capacitación y excluir a los que lo ameritan o viceversa, contratar instructores no calificados sobre el tema, no dar facilidades al participante o condicionarle su participación en el curso, y otros muchos que corresponderían a situaciones de perspectiva; incluso hay directivos que creen que es pérdida de tiempo invertir en la preparación de la gente y es mejor administrar con látigo.

De manera análoga, un programa de capacitación tiene limitaciones, tales como la resistencia al cambio por parte de las personas, falta de apoyos económicos o de apoyos en términos de recursos, como tiempo para que la gente se capacite, ignorancia acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambio, falta de habilidades técnicas para evaluar los resultados de la instrucción, etc.

### 2.2.1. Tipos de programas de capacitación y adiestramiento

Desde la perspectiva de Alles (2005, p. 308) “la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa”.

Para Calderón Córdova (citado en Rodríguez, 1993) la capacitación se ha dividido en tres áreas:

1. **Capacitación *para el* trabajo**, misma que se dirige al empleado que va a desempeñar una nueva función, ya sea porque es de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la organización. Así, existe tres rubros:
  - a) **Capacitación *preingreso*** que se realiza con fines de selección; se concentra en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades de un puesto.
  - b) **Inducción** que son actividades que informan al empleado sobre la organización, políticas, planes, objetivos, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
  - c) **Capacitación *promocional*** que es un conjunto de acciones de capacitación que dan oportunidad al empleado de alcanzar otros puestos de mayor nivel, ya sea en autoridad, en responsabilidad o en remuneración.
2. **Capacitación *en el* trabajo**. La capacitación en el trabajo son aquellas actividades encaminadas a desarrollar conocimientos, habilidades y a mejorar actitudes del personal en las tareas que ya realizan. Aquí se involucran la realización individual y los objetivos organizacionales.
  - a) **Adiestramiento**: implica desarrollar habilidades y destrezas del empleado con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo.



- b) *Capacitación específica*: es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades, en función de objetivos definidos.
  - c) *Capacitación humana*: es el proceso educativo, sobre todo formativo, orientado a desarrollar actitudes, pautas conductuales en función de objetivos definidos, generalmente orientados a las mejoras en el trabajo.
3. *Desarrollo*: comprende la formación integral del individuo y específicamente en aquellas conductas susceptibles de llevarse a cabo para contribuir a esta formación. Comprende:
- a) *Educación formal para adultos*: son aquellas acciones llevadas a cabo por la organización, con el fin de apoyar en el desarrollo integral del individuo, a través de que complete su educación escolarizada.
  - b) *Integración de la personalidad*: para Rodríguez (1993) esta área se conforma por aquellos eventos organizados con el objeto de desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y hacia sus grupos de trabajo.
  - c) *Actividades recreativas y culturales*: esas actividades se refieren a darle al individuo un contexto más amplio de la cultura organizacional en la que se encuentra inmerso. Suelen ser acciones que se dan a los empleados y que brindan el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia. Se orientan sobre todo a fortalecer los grupos informales dentro de la empresa, como manera de dar cohesión e identificación con la misma. Comprenden también el desarrollo de la sensibilidad y creación artística e intelectual y pueden abarcar el entorno familiar y comunitario de la empresa.

### 2.2.2. Definición, objetivo e importancia

Para Chiavenato (2011), “la aplicación de un programa de capacitación, conlleva subrayar el binomio instructor-aprendiz; donde el aprendiz o capacitando puede ser cualquier persona ubicada en cualquier nivel jerárquico de la empresa, mismo que requiere aprender o mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes sobre alguna actividad o labor dentro del trabajo” (p. 323). Entonces, el instructor será una persona situada en cualquier nivel jerárquico de la empresa, o un experto dentro o fuera de ella, que transmite sus conocimientos a los capacitados o aprendices. De esta manera, un jefe o gerente de la empresa puede ser aprendiz.

Chiavenato considera que aplicar la capacitación involucra algunos factores, como que se haya hecho una buena DNC (**D**etección de **N**ecesidades de **C**apacitación) y entonces el programa por aplicar resuelve los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

De esta forma, el material de enseñanza debe:

- Ser planeado, con la finalidad de facilitar la ejecución de la capacitación.
- Buscar concretar la instrucción, facilitando la comprensión, a través del uso de diferentes recursos como audiovisuales, de práctica, etc.
- Aumentar el rendimiento de la capacitación y hacer racional la tarea del instructor.

Debe existir la cooperación entre jefes y dirigentes de la organización, de modo que el esfuerzo con que se inicia la capacitación dé resultados a mediano y largo plazo, para que no se vea como pérdida de tiempo o dinero y se convierta en un gasto superfluo.



Los participantes aprendices y administración deben mantener el espíritu de cooperación apoyando efectivamente a sus subordinados en la ejecución del programa.

La calidad y preparación de los instructores deben ser comprobadas, puesto que el éxito de la ejecución dependerá del interés, esfuerzo y entrenamiento de los instructores; el criterio de su selección será en función de ciertas cualidades personales, tales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, habilidades didácticas, facilidad en la exposición y conocimiento de la especialidad.

Los instructores pueden pertenecer a los diversos niveles y áreas de la organización, en cuyo caso deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas o ser instructores externos, especialistas en su materia y asumir la importancia que tiene el tiempo de instrucción en el aprendizaje.

De los aprendices se espera que tengan calidad; ello implica que posean disposición al aprendizaje, actitud de ver las cosas buenas que el tiempo de aprender les proporciona, ya que sin esa disposición, será muy difícil enseñarles incluso tareas sencillas. De nada sirve un instructor altamente calificado con alumnos que creen que lo saben todo o cuya actitud fanfarrona no permite que entre nada nuevo en su cosmovisión del mundo.

Así los mejores resultados serán aquellos que impliquen una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa, así como de los objetivos de capacitación y con ello se conforme un grupo homogéneo de aprendices con disposición al cambio.

### 2.2.3. Señalamiento de objetivos

Puede considerarse que existen tres niveles de objetivos que se persiguen en la capacitación:

- *Problemas rutinarios*: en este nivel se atienden situaciones de la vida cotidiana resultantes del trabajo regular y de situaciones recurrentes.
- *Resolución de problemas*: son situaciones de carácter extraordinario o cuya frecuencia o novedad amerita el afrontamiento desde otra perspectiva.
- *Innovación*: son proyectos o situaciones especiales cuyo propósito es alcanzar metas nunca antes logradas.

El más alto nivel de excelencia para quien dirige áreas de capacitación se asocia con ser innovador. La innovación va más allá de resolver problemas, ya que se pretende restaurar un estatus de una situación no deseada, pero erradicando las causas que originaron el problema. Hay quienes conducen sus áreas o cursos de manera regular, hay otros que además de esto, pueden ver problemas y los resuelven a través de la capacitación. Pero los que innovan, hacen que su organización adquiera cada vez un mayor valor, al ser creativo en la resolución de problemas.

De este modo, el administrador de la capacitación que soluciona problemas innovando, le da una orientación estratégica a su función.

Para capacitar a todo empleado dentro de la organización, debe entenderse primordialmente que la administración busca objetivos en términos de:

- Mejorar la productividad
- Elevar la calidad del producto o servicio
- Desarrollar una mejor planeación y empleo del recurso humano
- Beneficiar al empleado con la capacitación, como si fuese prestación indirecta
- Salud mental y seguridad física para el empleado

- Prevenir el deterioro y la obsolescencia de los sistemas de administración y del empleado en el campo laboral

Finalmente, es importante subrayar que los objetivos para la capacitación deben plantearse en términos observables, medibles y cuantificables, ya que será más fácil los siguientes pasos de la capacitación: la evaluación y el seguimiento.

#### 2.2.4. Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos

Para Rodríguez Estrada (1993) las técnicas de capacitación son numerosas y cambian constantemente. Ello se debe a los avances en tecnología y comunicaciones.



(s. a.) (s. f.). [Técnicas de capacitación] [figura]. Tomada de Rodríguez, M. (1993). *Aprendizaje creativo continuo*, pp. 116. [Queda claro cómo diversas técnicas de capacitación oscilan de lo concreto a lo abstracto, mostrando un continuo y presentando tanta variedad de técnicas en función del nivel de concreción o abstracción de lo que se pretende enseñar.]

Otros autores como Bethencourt (2007) proponen sus técnicas desde otra perspectiva:

- *Técnicas orientadas al contenido*: es decir, son diseñadas para transmitir conocimientos o información: lecturas, recursos audiovisuales, instrucción programada, instrucción asistida vía computadora.
- *Técnicas orientadas al proceso*: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de conciencia acerca de sí mismo y los demás y para desarrollar habilidades interpersonales. Enfatizan la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento.
- *Técnicas mixtas de capacitación*: transmiten información, conocimientos o contenido o cambios de actitudes. Pueden ser conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos; al tiempo que se transmite conocimiento, se intenta cambiar la actitud, para mejorar la eficiencia personal.
- *Técnicas de capacitación orientadas al puesto*: se destacan la instrucción en el cargo, la inducción, la orientación, entrenamiento de iniciación, rotación de cargos.

También se puede clasificar si la capacitación se da en el sitio de trabajo (*on the job*) y capacitación fuera del sitio de trabajo, como técnica de abordaje. La primera es una capacitación en que la persona que la recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que en la segunda se tiene que acudir a un auditorio o local especial o sitio preparado para esta actividad.

- *Capacitación en el lugar de trabajo*: pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Es popular puesto que es económico y práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las

empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo. La capacitación en el trabajo presenta varias modalidades:

- Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos
  - Rotación de cargos
  - Entrenamiento en tareas
  - Enriquecimiento del cargo, etc.
- *Capacitación fuera del lugar de trabajo:* la mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo. En general, son complementarios de la capacitación en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Las principales técnicas de capacitación fuera del servicio son:
    - Aulas de exposición
    - Películas, diapositivas, videos (televisión)
    - Método de casos (estudio de casos)
    - Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
    - Dramatización
    - Simulación y juegos
    - Instrucción programada, etc.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje los medios de enseñanza son un factor clave dentro del proceso didáctico, favorecen a que la comunicación bidireccional que existe entre los protagonistas pueda establecerse de manera más afectiva. En este proceso de comunicación intervienen diversos componentes como son la información, el mensaje, el canal, el emisor, el receptor, la codificación y la decodificación.



En la comunicación, cuando el cambio de actitud que se produce en el sujeto, después de interactuar estos componentes, es duradero, decimos que se ha producido el aprendizaje.

Los medios desde hace muchos años han servido de apoyo para aumentar la efectividad del trabajo del profesor, sin llegar a sustituir la función educativa y humana del maestro, así como para racionalizar la carga de trabajo de los estudiantes y el tiempo necesario para su formación científica y para elevar la motivación hacia la enseñanza y el aprendizaje.

Hay que tener en cuenta la influencia que ejercen los medios en la formación de la personalidad de los alumnos. Los medios reducen el tiempo dedicado al aprendizaje, porque objetivan la enseñanza y activan las funciones intelectuales para la adquisición del conocimiento; además, garantizan la asimilación de lo esencial.

Desde sus comienzos, la labor pedagógica se ha preocupado de encontrar unos medios para mejorar la enseñanza. Lo más frecuente es que la relación alumno-contenido se produzca a través de algún medio, material o recurso didáctico que represente, aproxime o facilite el acceso del alumno a la observación, investigación o comprensión de la realidad.

### **2.2.5. Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos**

Como ya se ha referido anteriormente, las técnicas de capacitación están muy asociadas a los medios a través de los cuales se transmite, pero una reflexión al respecto nos recuerda que un excelente medio no podrá sustituir a la técnica, ya que la técnica implica contemplar el inicio, mantenimiento y evaluación de los eventos de capacitación, evalúa los objetivos de la misma, etc.

El medio exclusivamente se refiere al instrumento utilizado para apoyar la instrucción de la capacitación. Por ello los medios nunca deben sustituir a las técnicas, de nada sirve presentar un elaborado audiovisual si el instructor responsable tiene una mala actitud y regañe o maltrate a los aprendices. Y usualmente la gente poco preparada en medios de capacitación o especialistas técnicos se apoyan en su experiencia práctica y teórica y quizás sepan mucho, pero pueden ser incapaces de transmitir sus conocimientos y hacer de ello una experiencia desagradable.

En la actualidad, los avances en la tecnología han transformado las maneras de aprender, las nuevas generaciones están acostumbradas al mundo audiovisual, y es pertinente para el experto en capacitación incluir nuevas estrategias para hacer llegar el conocimiento a los aprendices, ello debe incluir manejo de redes sociales, manejo de la Web y no sólo el uso de la computadora como máquina de escribir moderna.

Sin embargo, se debe considerar que no en todas las comunidades es factible aplicar los medios modernos de capacitación o de mera interacción. No todos los empleados requieren para su trabajo de Internet; no obstante, debe considerarse que a futuro mediato esta tecnología se incorpora a pasos agigantados en la vida cotidiana incluso del más sencillo de los obreros en nuestra organización. Tradicionalmente, se han considerado los siguientes medios como recursos didácticos de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde el objeto natural hasta la computadora, la explicación y el pizarrón, la idea de mediación didáctica es básica para entender la función de los medios en la enseñanza.

Existe bastante confusión respecto a los términos que denominan los medios usados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde una perspectiva amplia, un medio es un recurso, cualquier hecho, lugar, objeto, persona, proceso o instrumento que ayude al profesor y a los alumnos a alcanzar los objetivos de aprendizaje. El concepto de medio es básicamente instrumental, es cualquier dispositivo o equipo que se utiliza para transmitir información entre personas.

Gimeno (1981) señala que si consideramos a los medios como recursos instrumentales, estamos haciendo referencia a un material didáctico de todo tipo, desde los materiales del entorno a cualquier recurso audiovisual, ordenadores, etc.

El recurso didáctico es una determinada modalidad, simbólicamente codificada, de dicha experiencia. No es la realidad, sino cierta transformación sobre la misma lo que el currículo trata de poner a disposición de los alumnos.

### **Función de los recursos didácticos**

Los recursos didácticos deben estar orientados a un fin y organizados en función de los criterios de referencia del currículo. El valor pedagógico de los medios (Gimeno, 1981) está íntimamente relacionado con el contexto en que se usan, más que en sus propias cualidades y posibilidades intrínsecas. La inclusión de los recursos didácticos en un determinado contexto educativo exige que el capacitador deba tener claro cuáles son las principales funciones que pueden desempeñar los medios. Entre ellos tenemos:

- *Pizarrón:* el gis y el pizarrón siguen siendo instrumentos de enorme valor en todos los niveles, y en todas partes. Todavía no han sido reemplazados. Merece señalarse, sin embargo, que varios adelantos de la era informática se han inspirado en esta tecnología tan antigua como eficiente. De alguna forma la computadora en la escuela tiende a ocupar el mismo "nicho didáctico" que el gis y el pizarrón. Se desearía imitar su bajo costo,

accesibilidad y versatilidad gráfica (dibujos y textos). Se ha avanzado ciertamente en la disponibilidad de memoria (recordemos los avisos en los pizarrones repletos de fórmulas: "por favor no borrar"), en la supresión selectiva de símbolos y trazos (que antes se hacía con el dedo o el borrador), en el agregado de nueva información, en los colores para resaltar los mensajes, etc. El pizarrón electrónico ha venido a desarrollar una perspectiva muy interesante para plasmar ideas y hacer reuniones.

- *Pintarrón*: en una sala de reuniones presenciales, un pintarrón puede actuar como espacio compartido donde se plasman y corrigen las ideas del grupo.
- *Magnetógrafo*: el magnetógrafo es un pizarrón cuyo tablero es una plancha de hierro, sobre ella se adhieren pequeños imanes (los magnetogramas).
- *Rotafolio*: materiales elaborados. Constituyen una amplia gama y pueden ser traídos a clase por los alumnos. Entre ellos, podemos distinguir: objetos, rotuladores, bolígrafos, *clips*, cartulinas, juguetes, tizas, etiquetas, pinturas, aros, regletas, bloques lógicos, etc.
- *Manual de instrucción*: el diseño de actividades hace referencia a que los materiales tengan un uso determinado para realizar actividades específicas. Este esquema implica la necesidad de disponer de una adecuada organización de los materiales, y una buena información de las actividades que deben realizar los alumnos. En esta situación prima la dirección por parte del profesor.
- *Franelógrafo*: el franelógrafo está constituido por un tablero formado de tejido de franela. Su material de paso son los franelogramas, constituidos por el mismo material, aunque sus dorsos son autoadhesivos.
- *Material gráfico*: libros de texto y consulta, enciclopedias, diccionarios (palabras e imágenes), novelas, cuentos, cómics, periódicos, revistas, carteles, láminas, planos, mapas. Su similar en línea puede dar una experiencia enriquecedora de aprendizaje.

- *Modelos tridimensionales*: el material es en forma física, con volumen y táctiles: maquetas, modelos físicos. Las imágenes tridimensionales en línea pueden ser también de utilidad.
- *Títeres, marionetas*: este tipo de material sirve para hacer una representación con la que el aprendiz podrá comprender mejor la lección.
- *Proyector de cuerpos opacos*: hace años y en comunidades sin mucha tecnología, este instrumento era de utilidad; sin embargo, a la fecha existen pocas casas distribuidoras por haber caído en desuso. El proyector de cuerpos opacos u *opacoscopio* puede proyectar cualquier tipo de objetos y documentos. Requiere el oscurecimiento total de la sala.
- *Audiocasetes*: tienen la ventaja de que su señal informativa puede ser captada desde cualquier lugar. Algunas de sus emisiones pueden ser realizadas con fines educativos. Su aplicación en el aula ofrece distintas particularidades (elaboración de guiones adecuados), efectos sonoros, despertar interés hacia problemas de la comunidad, completar un tema, etc. Su equivalente actual son las cintas de audio en mp3 o mp4, archivos pasados a computadora que permiten deshacerse físicamente de estas cintas, pero deben pasarse a medios magnéticos con la fidelidad que amerite la obra. El tocadiscos y el magnetofón, con sus respectivos soportes (discos, cintas, casetes), pueden aportar situaciones de enseñanza-aprendizaje muy positivas: toma de entrevistas, opiniones, sonidos, creación de determinados ambientes, uso lúdico, etc., aunque ahora sean objetos de museo.
- *Proyector de exposiciones fijas*: el retroproyector proyecta imágenes fijas a plena luz. Puede sustituir en muchos casos al pizarrón, con la ventaja de que el profesor puede traer los documentos elaborados y realizar la comunicación de cara a los alumnos. Asimismo, puede ser utilizado fácilmente por los alumnos, usando material de paso adquirido o elaborado por ellos mismos.
- *Películas*: tira de película con una serie de secuencias fotográficas es otro tipo de material que puede ser utilizado por profesores y alumnos para desarrollar diversas actividades (expresivas, investigativas, creativas...).

- *Cañón*: es un medio de comunicación audiovisual; se ayuda de diapositivas que se realizan en la computadora y son proyectadas, tienen movimiento y diversos colores. Ha sustituido al proyector de acetatos.
- *Proyector de acetatos*: es un medio de enseñanza que se hace en papel acetato, y se proyecta en la pared, para mostrar la información del docente.
- *Videocasetera y televisión*: como instrumento pedagógico, enseña al alumno a ver, leer, interpretar y enjuiciar la imagen, ayudándole a la percepción y comprensión de la realidad.
- *Otros*: objetos del entorno. El entorno en sí es el recurso didáctico más espontáneo, ya que constituye la realidad natural y social que rodea al niño. En sentido amplio, comprende elementos históricos, artísticos, económicos, institucionales, físico-naturales, etc. El entorno proporciona un sinnúmero de materiales que pueden ser manipulados, transformados, clasificados, ordenados, combinados, investigados, etc. Dichos materiales los podríamos clasificar en:
  - a) *Productos naturales*: plantas, frutos, minerales, rocas, animales, tierra...
  - b) *Material de desecho*: botellas, telas, maderas, material de construcción, recipientes, botones, chapas, hueveras...
  - c) *Elementos del entorno*: edificios, obras artísticas, zonas naturales...
  - d) *Materiales elaborados*: constituyen una amplia gama y pueden ser traídos a clase por los alumnos o bien pertenecer al colegio. Entre ellos, podemos distinguir:
    - I. *Objetos*: rotuladores, bolígrafos, *clips*, cartulinas, juguetes, tizas, etiquetas, pinturas, aros, regletas, bloques lógicos...
    - II. *Utensilios*: sirven para operar y transformar a otros. Normalmente se usan para funciones específicas: calcular, medir, registrar, unir, cortar, golpear, ver, oír, expresar, comunicar, calentar, enfriar, disolver, etc. Entre otros muchos se podrían señalar:

tijeras, martillos, alicates, destornilladores, pizarrones, calentadores, varillas, poleas, mecheros, pilas, bombillas...

- III. Aparatos de "laboratorio": no tienen por qué estar en el laboratorio, los designamos así a efectos de clasificación: microscopios, balanzas, termómetros, distintos tipos de recipientes de vidrio...
- IV. Terrarios, herbarios, acuarios...
- V. Maquetas y modelos: son representaciones de la realidad que acercan al sujeto a elementos o situaciones de ésta difícilmente observables y manipulables con sus dimensiones o en su contexto.

### **2.2.6. Elaboración de cartas descriptivas**

La carta descriptiva es un documento en el que se identifican con la mayor precisión posible, las etapas básicas de todo proceso sistematizado, en este caso de la capacitación, o evento de capacitación, a saber:

- Planeación
- Realización
- Evaluación
- 

Permite describir cada uno de los pasos a seguir para lograr el objetivo de capacitación, definir qué secuencia seguirán y cómo se relacionan unos y otros. El proceso se define paso a paso; se elabora una matriz, en la parte superior se anotan los datos generales de identificación. La matriz se divide en siete columnas en las que se anotarán los siguientes encabezados:

1. Tema
2. Subtema
3. Objetivos
4. Evaluación



5. Métodos y/o técnicas de enseñanza
6. Experiencias de aprendizaje
7. Observaciones

En una carta descriptiva se debe expresar lo que se pretende lograr, la manera cómo se va a intentar y los criterios y medios que se emplearán para verificar la medida en que se alcanzaron las metas.

La carta descriptiva es un elemento ideal para “controlar” la acción docente.

Se busca fortalecer la capacidad de repetir y utilizar la información en los mismos tiempos; pero cabe decir que estos instrumentos, por su misma lógica, impiden los procesos de aprendizaje de docentes y alumnos. Una carta descriptiva es simplemente una tabla en la que se vacían las respuestas a las preguntas que se hace en el proceso de planeación: ¿por qué? ¿Quién? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cuánto? ¿Cómo? ¿Con qué?

### **2.2.7. Situación y organización física de las aulas**

Como ya se dijo anteriormente, la capacitación puede darse de manera virtual o presencial; cuando es presencial, se requiere disponer de un espacio físico amplio, bien iluminado con mobiliario móvil que permita desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje y aplicar técnicas tradicionales de enseñanza que incluyan pizarrón, proyector, cañón, uso de gis para la enseñanza oral, pero que en su caso permitan la aplicación de dinámicas de grupo, juego de roles, integración de equipos de trabajo, discusiones, etc.

Por ello un aula para capacitación mínimamente debe contener:

- Mesas binarias en número suficiente para trabajar, de tal modo que se pueda trabajar con método tradicional o moverlas para trabajar en equipos.

- Sillas cómodas portátiles que se adecuen a las mesas binarias referidas.
- Un pizarrón, preferentemente blanco, ya que el uso de gises tradicionales propicia enfermedades respiratorias por los polvos que emiten. Puede apoyarse en varios pizarrones laterales para ejercicios del grupo.
- Gis y borrador.
- Cañón o proyector compatible con las computadoras actuales de última generación.
- Computadora compatible.
- Pantalla para proyectar el cañón.
- Si es factible, sistema de audio con micrófonos portátiles y audio que impacte en toda el aula.

### **2.2.8. Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento**

Una vez desarrollados los cursos, la evaluación debe darse en función de los objetivos planteados. Si el evento por su contenido, lo amerita, es factible desarrollar una evaluación inicial o evaluación diagnóstica que permita conocer el estado de conocimientos de los aprendices al inicio del evento. También es factible desarrollar evaluaciones parciales a lo largo del evento; estas evaluaciones también pueden ser formativas y su objetivo es ir verificando el avance de aprendizaje de los participantes.

Primeramente de acuerdo al objetivo del evento de capacitación, se hace una evaluación final del evento de capacitación.

Esta fase equivale a la etapa de control en el proceso administrativo tradicional y aquí en un término más amplio, el administrador se debe preguntar si se lograron los objetivos: ¿Si el equipo operó así fue debido a las actividades desplegadas por el área de capacitación? De acuerdo a la detección de necesidades, ¿se cubrieron dichas necesidades? ¿Qué otros recursos hacen falta por desplegar para alcanzar esos objetivos y sus metas?

## 2.3. Seguimiento de la capacitación

Con el objeto de conocer si la inversión hecha en capacitación ha sido benéfica para la organización y como parte del proceso administrativo, se debe dar seguimiento a la capacitación de manera sistematizada; para ello el administrador eficiente se valdrá de diferentes técnicas que le permitan reconocer de manera cualitativa y cuantitativa de qué manera el tiempo, dinero y esfuerzo invertidos en capacitar al personal rinden frutos para la organización, pero también para el individuo y su equipo de trabajo.

## 2.4. Inversión en el capital humano

El *capital humano* es un término usado en ciertas teorías económicas referentes al crecimiento y desarrollo. Éstas plantean que la productividad se basa en la cantidad, pero también en la calidad y el grado de formación, sustentado en ello la ulterior productividad de aquellas personas dentro de la organización que están involucradas en el proceso productivo. De origen, este uso técnico del concepto, se ha extendido para designar como capital humano, al conjunto de recursos humanos que posee una empresa, organización, institución económicas.

De manera análoga, la mejoría de este tipo de capital se da una vez que aumenta el grado de experiencia, destrezas o habilidades y formación de las personas de la organización económica en cuestión.

Así la productividad del trabajador está en función de la educación recibida; es decir, cuando el sujeto recibe educación por vía formal, a través del sistema educativo o por vía informal, o, incluso, a través del sistema laboral, es más probable que aumente su productividad y se verá compensado por salarios más altos. Desde otra perspectiva, además la educación tiene funciones de asignar vía las calificaciones escolares un lugar a los sujetos. Así las calificaciones escolares brindan un criterio de “selección de personal” a aquellos empresarios que contratan empleados. El grado de educación posee efectos no cognitivos, ya que influye en la actitud y el comportamiento de los empleados. De hecho, así es como se explica el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es decir que la formación especializada de los individuos se correlaciona con dicho crecimiento económico.

Combinando los factores de la innovación tecnológica, más el aumento de personal calificado, es que esta perspectiva considera que en la medida que más se invierte en preparación, mejores resultados se obtendrán a corto, mediano y, sobre todo, a largo plazo.

#### **2.4.1. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva personal**

La capacitación, al ser un proceso integral desarrollado por el área de recursos humanos, implica reconocer un entorno de carencia, ya sea porque el sujeto no puede, no sabe o no quiere actuar conforme a lo esperado, en tal caso es necesario que la organización tome cartas en el asunto y decida invertir en el personal. Ello con el objeto de enriquecer su planta de capital humano y permita recuperar la inversión ulterior para mejoría de la productividad. Sin embargo tiene que existir un componente personal, un *leitmotiv*<sup>20</sup> individual con el que el sujeto ponga de su

---

<sup>20</sup> *Leitmotiv*: (voz al., der. de *leiten*, guiar, dirigir, y *motiv*, motivo).

1. m. Tema musical dominante y recurrente en una composición.

2. m. Motivo central o asunto que se repite, especialmente de una obra literaria o cinematográfica (RAE, 2015).

parte para su propio crecimiento. De nada sirve que la empresa decida poner en juego tiempo, dinero y esfuerzo, si el sujeto no tiene actitud de aprendizaje y con ello de perspectiva de cambio.

El crecimiento y el aprendizaje contrario a lo que se cree, implica reconocer la ignorancia en la que se vive y este hecho no es agradable a todas las personas, sobre todo, en niveles más altos de conocimiento, seguridad o comodidad.

Aprender y cambiar son procesos de transformación, que requieren esfuerzo y no toda la gente está dispuesta a pagar el precio de esto. Por ello es importante que los aprendices y el área de recursos humanos siempre tengan presentes que lo único permanente en la organización es el cambio y el aprendizaje (o la capacitación) es cambiar. Es una decisión personal cotidiana y además es hacer un buen diagnóstico de dónde se está ahora y dónde se quiere estar el día de mañana. Invertir en el propio aprendizaje o el de nuestros recursos humanos está directamente asociado con dónde se quiere que se encuentre la organización el día de mañana y para ello también se debe analizar en dónde se encuentra la organización en el presente.

#### **2.4.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano**

Las erogaciones por concepto de *capacitación y desarrollo* se equiparan con aquellos pagos por concepto de proyectos de investigación; se puede considerar que tendrán un efecto posterior y que sus beneficios se obtendrán en un futuro cercano o lejano, así estas erogaciones serán devengadas o amortizadas ulteriormente. De este modo, los “activos humanos” estarán representados por los costos de capacitación pendientes de amortizar en fecha determinada; por lo tanto figuran en el informe del balance a la fecha de su evaluación.

Cuando se decide invertir en capacitación, se debe definir que se erogarán ciertos costos directos, por ejemplo, el salario del instructor, el material que debe reproducirse, el material que debe utilizarse, todo aquello que se desembolsará en el momento de pagar por la capacitación, lo que se debe considerar para que el evento se lleve a cabo de manera integral; sin embargo, también deben considerarse otros costos indirectos como las horas-hombre que los trabajadores deben invertir para trasladarse, permanecer y reintegrarse a sus labores, considerando que según la *Ley Federal del Trabajo* debe impartirse dentro del horario de trabajo acordado con el empleado; evidentemente estas horas invertidas en capacitación son horas que se dejan de laborar, pero debe considerarse que la disposición, habilidad, actitud del trabajador que es capacitado mejorará considerablemente y se verá reflejado en términos de productividad.

#### **2.4.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano**

Según la National Industrial Conference Board de Estados Unidos (citado en Chiavenato, 2009) el fin y objetivo de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, cuando les proporciona la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, la práctica y las conductas requeridas. De este modo, la capacitación se convierte en una inversión y no en un gasto e incluso, algunos autores como Hoyler (citado en Chiavenato, 2009, p. 323) consideran que la capacitación puede considerarse una...

... inversión de la empresa, que tiene la intención de capacitar al equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, y en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

En ese sentido, Chiavenato considera que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que de verdad valdrá la pena. Así concuerda con Arias (1984)<sup>21</sup> en que la educación es una forma de inversión en los seres humanos, es decir, en la formación de capital humano. Como hemos mencionado, el capital intelectual del ser humano puede ser incrementado básicamente por dos métodos:

- a) Por el descubrimiento del mismo capital
- b) Por la educación, o sea por incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, actitudes, etc.

La decisión de invertir, según la doctrina clásica, se apoya en dos fundamentos. Por un lado, el análisis financiero de los proyectos de inversión, para detectar su aceptabilidad o su orden de preferencia. Y por el otro, el aspecto social o de beneficios que traerá. La inversión en capital humano será definida como “todas aquellas inversiones enfocadas o aplicadas a los gastos de educación y formación, orientadas a elevar la productividad y los consecuentes dividendos, mismos que una persona registrará u obtendrá ante el contexto del mercado de trabajo”. Al introducir la perspectiva de la decisión de adquirir formación como una alternativa de inversión, la *teoría del capital humano* considera que el razonamiento que realizan las personas cuando deciden mejorar sus competencias para el trabajo, será el mismo que las conduce a comprar un departamento para alquilarlo o a colocar dinero en un banco. De manera análoga, los motivos que llevan a las organizaciones a capacitar a sus empleados son los mismos que las conducen a invertir en máquinas, rentar un nuevo local comercial o a destinar recursos al desarrollo de políticas de ventas o mercadotecnia; sin embargo, no todas las empresas comprenden rápidamente que esta obligación es también una inversión con una alta rentabilidad a largo plazo. La mayoría de las ocasiones la capacitación

---

<sup>21</sup> Arias Galicia, (1984) pp. 311 y 312



se costea en base a gastos, porcentajes, subvenciones y otros aspectos financieros que poco o nada tienen que ver con la optimización del capital humano de la empresa.

- a) Los costos de la formación –o sea, el monto de la inversión– incluyen elementos evidentes de los trámites del proceso educativo (inscripciones, mensualidades, cuotas, material de estudio, gastos de traslado y similares). Se pueden denominar costos directos y
- b) elementos implícitos (los ingresos que se dejan de percibir durante el tiempo de capacitación o el ocio que se deja de disfrutar en el tiempo dedicado al estudio). El monto asociado a estos elementos implícitos se denomina *costo de oportunidad* o *costos indirectos*. Los beneficios estarán dados, para las competencias generales, por el mayor salario potencial de los individuos; para las competencias específicas, por la mayor productividad del trabajador, pero no se ven inmediatamente.

Así la curva de demanda de inversión en capital humano será la relación entre la inversión hecha en capital humano y la tasa marginal de rendimiento de esa inversión. De este modo, reflejará la cantidad óptima (individual) de inversión, dado el costo de oportunidad.

#### **2.4.4. Fórmula para el cálculo del valor actual o valor presente de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano**

La fórmula para el cálculo del valor actual o presente de los beneficios o ganancias futuras por invertir en el capital humano se definirá así:

$Va = \text{Valor actual [} Va (1 + i) = V1 \text{]}$

$I = \text{Tipo de interés}$

$V1 = \text{Valor a un tiempo}$

Es la forma de disponer del capital humano en el presente (preferencia temporal) para el logro de los objetivos en el futuro. Por ejemplo, si deseamos saber cuánto vale un euro dentro de un año, dada una tasa de interés del 10 %: 1 euro  $(1 + .10) = 1.10$ .

Es decir, con una tasa de interés del 10 %, 1.10 euros recibidos dentro de un año valen hoy un euro.

Pero como el objetivo se concentra en indagar el valor actual de futuros gastos e ingresos, así se formula la pregunta: ¿cuánto valdrían hoy 1.10 euros que se recibirán dentro de un año?

Entonces, despejamos  $V_a$  para obtener la fórmula de descuento:

$$V_1 = V_a (1 + i)$$

Si se sustituye:  $1.10 \text{ euros} / 1.10 = 1$ . Esto es que 1.10 euros a recibir dentro de un año valen hoy un euro con una tasa de 10 % de interés.

$$V_a = \text{Valor actual} \quad V_a (1 + i) = V_1 \quad i = \text{Tipo de interés} \quad V_1 = \text{Valor a un tiempo}$$

#### **2.4.5. Modelo de inversión en capital humano empleando la tasa interna de rendimiento**

La formación educativa individual que incluya niveles de estudio más elevados, le permite al sujeto ofrecer un trabajo intelectual más sofisticado, productivo y creativo dentro de la organización, ya que cualquier acción de mejoramiento y depuración de las habilidades y capacidades del individuo será beneficio de su productividad. Para tomar una decisión si se forma o no, el individuo comparará los costos y los beneficios, teniendo en cuenta que se producirán en momentos temporales diferentes. Para que la comparación tenga sentido es necesario compararlos en un mismo momento (por ejemplo, en la actualidad), porque el dinero gastado y recibido en momentos diferentes tiene un valor distinto. Para ello, se utiliza el valor actual,

que se basa en la idea de la “preferencia temporal”: las personas somos impacientes y preferimos subjetivamente tener bienes hoy a tenerlos en el futuro. Esto significa que una persona debe ser compensada con cierto interés para posponer consumo actual (y sustituirlo por consumo futuro). La determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en el capital humano, se inserta dentro del valor presente neto, considerado como aquel cúmulo de beneficios observados y se distribuyen a lo largo de varios años, representado por la parte productiva del individuo.

#### **2.4.6. Fórmula de tasa interna de rendimiento para evaluar la decisión de invertir en capital humano**

Cuando el sujeto decide invertir en sus estudios, debe hacer varias consideraciones que surgen de manera personal, pero también considerar su plan de vida personal, sus opciones de formación, etc. Así cuando la inversión en el capital humano sea tomada a mayor edad, menor será el rendimiento por el individuo considerando el tiempo de trabajo que le queda por desempeñar y la productividad que tendrá.

Así, la tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión de capital humano es cero. Igualará el valor actual de los futuros costes y beneficios.

Esta fórmula constituye otro método para la toma de decisiones, respecto de las inversiones en capital humano; debe entonces calcularse una tasa de rendimiento ( $r$ ) y compararse con una tasa de interés ( $i$ ).

$$V_a = G + \frac{G_1}{(1+r)^1} + \frac{G_2}{(1+r)^2} + \dots$$

#### **2.4.7. Tasa interna de rendimiento: implicaciones y consideraciones**

##### **Consideraciones**

Cuando sea menor el costo de inversión en capital humano, mayor es el número de personas a quienes les parece mejor la inversión.

Otra generalización considera que manteniéndose todo lo demás constante, cuanto menor es el costo de una inversión en capital humano, mayor es el número de personas a quienes les parece rentable la inversión. Por ejemplo, la cantidad de matrícula en una carrera determinada será mayor o tendrá mayor demanda si el costo para realizarla es significativamente menor.

Una inversión en educación será rentable si su tasa interna de rendimiento es superior al coste marginal de oportunidad de los fondos medido por el tipo de interés.

#### **2.4.8. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social**

Se entenderá por capital humano a la gente, los talentos, las competencias, las habilidades que posee esa gente. No es suficiente con tener un gran número de personas bajo mando, la empresa necesita una plataforma que sirva como base y un clima que impulse a esas personas y a sus talentos. Así el capital humano consistirá en todo el talento y las competencias de las personas, pero su pleno aprovechamiento dependerá de la estructura organizacional correcta y una cultura democrática e impulsora que propicie que ese talento permee en todos los ámbitos de la organización. De esta manera, toda aquella inversión que un sujeto realiza en sí mismo contribuirá a acrecentar dicho capital humano. Se puede invertir directamente en dos ámbitos: educación y salud. El capital humano se diferencia de otro bien del capital en que:

- a) es indisoluble de la persona que lo posee, no se puede deshacer de él y muere con la persona;
- b) el sujeto vende los servicios de capital humano en el mercado de trabajo;
- c) influye sobre todas las actividades del individuo, por lo que esta inversión tiene múltiples efectos.

La educación mejora la productividad automáticamente en un entorno laboral; es decir, los individuos con un mayor nivel educativo ganan más.

Este hecho se explica porque:

- a) la educación mejora la productividad de la mano de obra;
- b) los salarios reflejan la productividad de los individuos.

De esta forma, cuanto más educación, mejor, y por ende, los individuos con un nivel educativo superior se emplean mejor, esto se explica porque:

- a) los individuos no compiten por salarios, compiten por empleos a los que se asocian salarios y otras características del puesto de trabajo;
- b) en el mercado de trabajo se establecen colas para alcanzar un empleo determinado;
- c) el nivel educativo puede mejorar la posición de un trabajador en la cola;
- d) la educación mejora la empleabilidad de los individuos.

La educación tendrá dos tipos de efectos en el entorno social:

- a) Efectos monetarios: lo que permite mejorar la empleabilidad de los individuos (productividad, salarios, condiciones laborales...), así mismo, permite mejorar la educación y el mercado de trabajo (amplitud de estudios). De manera análoga, se espera que el sujeto aprenda a tener una mejoría en la calidad de su vida y aprenda a tomar mejores decisiones respecto a la misma; sin embargo, debe también considerarse que la acumulación de títulos y doctorados, no define al individuo, pues si de origen su salud mental se ve deteriorada en afán de obtener posiciones académicas o laborales, ni todo el

éxito externo le ayudará a estar en paz consigo mismo. En este punto es importante considerar como los sistemas de salud, también deben incluir la salud mental en las organizaciones como vector básico para la mejoría de la calidad de vida individual y organizacional. Aprender a convivir con sinnúmero de personas, mejorar la comunicación, desarrollar correctos estilos de liderazgo, aprender a manejar los niveles de estrés, son entre otras habilidades aquellas pautas que servirán para que los sujetos a nivel individual no se sientan abrumados por las exigencias de la organización.

- b) Efectos no monetarios de la educación: impacto de la educación en todos los ámbitos de la vida del individuo que no están directamente relacionados con la mejora en las posibilidades de producción que la educación les proporciona (fecundidad, consumo, ahorro, participación social, delincuencia, salud, etc.).

#### **2.4.9. Análisis de la inversión en capital humano con base en la ley de rendimientos decrecientes**

Lo que suele denominarse *capital humano*, que ya se ha definido y explicado anteriormente, refleja muchas características de un individuo que van desde los conocimientos adquiridos en la escuela hasta las capacidades obtenidas mediante el trabajo en general o en una empresa concreta, todo ello unido a la habilidad innata o desarrollada que tenga el individuo; es decir, es la sumatoria de las habilidades y oportunidades que ha aprovechado el individuo y con todo ese conocimiento el sujeto se diferencia de otros en cuanto al valor, oportunidades de empleo, posibilidades de superación, respecto a otros.

La cuantificación del capital humano de los trabajadores es muy importante para analizar cuestiones como la relación entre capital humano y desigualdad salarial en la economía, la influencia del capital humano sobre el crecimiento económico de los países o sobre la adecuación entre las características de los puestos de trabajo y

las de los trabajadores. Tradicionalmente, se ha medido el capital humano empleando el nivel educativo, la experiencia laboral, así como otras características del individuo. Pero, cada uno de estos componentes se ha considerado de forma separada, sin tratar de hacer una medida única que englobe las diferentes dimensiones de dicho capital.

La *ley de los rendimientos básicos decrecientes* (en inglés *diminishing returns*) se considera una de las leyes más famosas de la economía. Sostiene que cada vez se obtendrá menos producción adicional a medida que se añadan cantidades adicionales de un *input* (conjunto de dispositivos y señales que permiten la entrada de información a un sistema) manteniendo el resto de factores constantes. Dicho de otro modo, el producto marginal de cada unidad de *input* se reducirá a medida que la cantidad de este *input* aumente, si los otros permanecen constantes; debe entenderse por producto marginal de un *input* la cantidad de producción adicional, obtenida después de añadir una unidad adicional de éste; paralelamente, todos los demás permanecen constantes.

Para tomar una decisión racional de en qué medida la educación mejora la calidad de vida de un sujeto y cómo se complementan las decisiones individuales con los planes de carrera, se deben comparar los costos y los beneficios derivados de cada alternativa.

Los costos son de dos tipos: *costos directos*, que son los gastos de matrícula, libros y material escolar y *costos indirectos o de oportunidad* que son las ganancias a las que se renuncia no entrando en el mercado de trabajo (el salario que se deja de percibir por no trabajar). Los beneficios económicos de la educación están relacionados con la obtención de una mayor corriente de ganancias en el futuro. El beneficio de ir a la universidad, o hacer estudios de posgrado se deberán al incremento de las ganancias posteriores. Una persona elegirá ir a la universidad, si



el valor presente de las ganancias adicionales excede al valor presente de los costos.

#### **2.4.10. La teoría del capital humano y la trascendencia de la educación**

La *teoría del capital humano* surgió de manera oficial como una manera de expresar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacionales que no puede atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados, tales como nuevas incorporaciones de mano de obra, capital fijo o tierras cultivadas, por ejemplo. Así, concluyen que la diferencia tendría que proceder de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y debería atribuírse a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia, migraciones y, principalmente educación.

La palabra educación proviene del latín *educere*, que significa “sacar”, “extraer” o *educare* “formar”, “instruir”; puede definirse como el “proceso constante por el cual nos convertimos en más humanos al propiciar el desarrollo, así como el empleo de todas las facultades humanas” (Arias, 2004, p. 34).

Entonces, la trascendencia de la educación radica en que cotidianamente el sujeto debe trascender su versión biológica para hacerse un ser humano en toda la extensión de la palabra y humanizarse. Por ello es un proceso continuo, que implica la creación desde pequeños de una mente que debe pensarse a sí misma a lo largo de toda su trayectoria de vida.

Entonces ambas perspectivas, la teoría de capital humano y la educación coinciden en el punto de que a través de ésta se puede obtener lo mejor de la esencia humana, si bien la educación tradicionalmente se ha planteado que se obtiene desde dos perspectivas:

- La educación formal o curricular, referida al inicio, se logra a través de los sistemas educativos escolarizados y se le considera planeada y sistemática.
- La educación informal, que suele darse fuera del aula, se presenta de manera espontánea y asistemática, en la familia, en el entorno y la teoría del capital



humano retoma esta línea, considerando entonces la organización laboral y cultural.

Por ende la mejor propuesta es armonizar lo que ofrece la educación formal con lo ofrecido por la educación informal; por ejemplo, si el entorno social del empleado actual le involucra en el uso cotidiano de las redes sociales, este conocimiento informal puede aprovecharse para la educación formal del sujeto, pues si bien con la educación informal cada sujeto obtiene beneficios dispares, la educación formal, puede homogeneizar este conocimiento y para que sea utilizado por todos los miembros de la organización, en afán de una mejor distribución del conocimiento y el fruto del trabajo.

## RESUMEN

En esta unidad, se revisó la importancia de la capacitación, el proceso que puede llevarse al interior de las organizaciones, iniciando por la detección de las necesidades de capacitación y los instrumentos que pueden ser utilizados en ella.

Posteriormente se definió cómo desarrollar un plan de capacitación y adiestramiento, seleccionando aquel tipo de programa que sea por su naturaleza más acorde a sus necesidades. Se revisó cómo señalar objetivos, qué tipo de técnicas de aprendizaje puede ser de más utilidad, según el objetivo que se persigue.

Se revisaron los medios auxiliares que pueden ser de utilidad en la capacitación. Se bosquejó la manera de desarrollar una carta descriptiva y posteriormente se describió cómo puede desarrollarse correctamente la organización física de las aulas que deban ser utilizadas. Se vio cómo se puede hacer la evaluación de la capacitación y ulteriormente darle seguimiento. Por último, se revisan las fórmulas y la importancia de su aplicación en la inversión de capital humano para calcular el costo beneficio que puede tener una inversión de este tipo dentro de la organización.

Además se revisó el beneficio personal y organizacional que puede traer la adecuada capacitación para la organización. Estos lineamientos le permitirán al alumno elaborar un plan de capacitación donde se contemplen los aspectos revisados en la unidad.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Llanos, J. (2005). <i>Integración de recursos humanos</i> . Trillas: México.	Único	1-375
McConnell, C. (2003). <i>Economía laboral</i> (6a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.	4	85-126
Rodríguez, M. (2006). <i>Aprendizaje creativo continuo</i> Trillas: México.	1, 2	
Werther, W. y Davis, K. (2003). <i>Administración de personal y recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	9 y 10	240-257 283-287

Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos* Trillas: México.

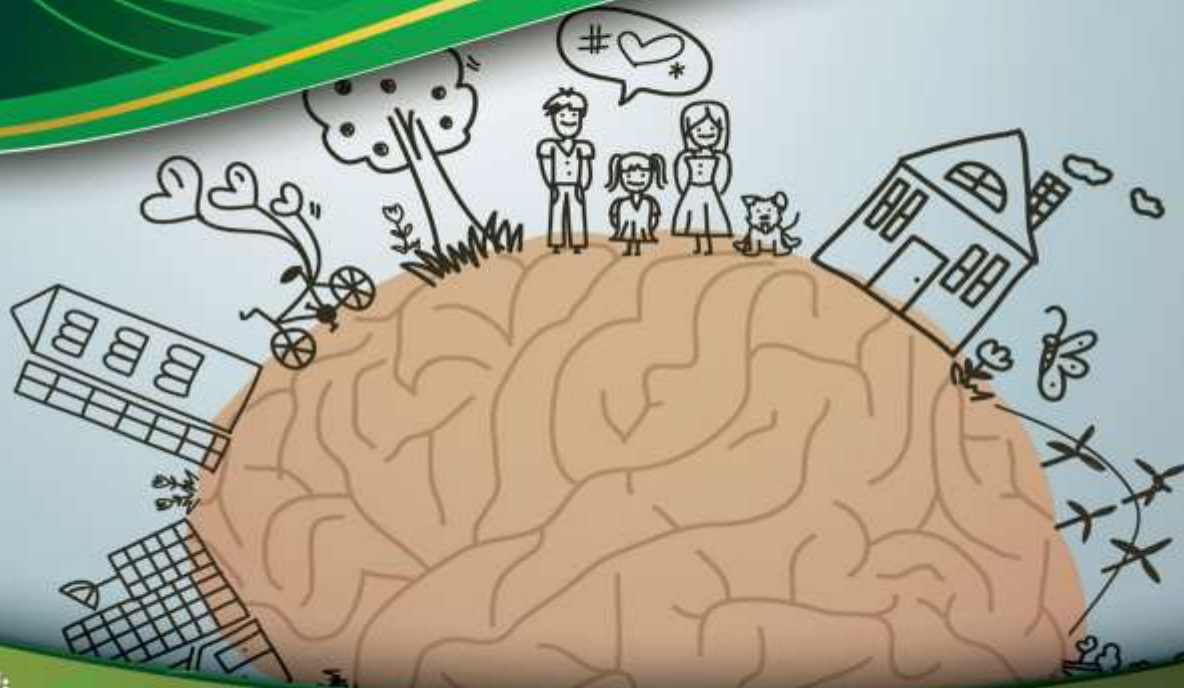
McConnell, C. (2003). *Economía laboral* (6a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Rodríguez, M. (2006). *Aprendizaje creativo continuo* Trillas: México.

Werther, W. y Davis, K. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

## Unidad 3

# Desarrollo de los recursos humanos



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender la importancia del desarrollo de los recursos humanos dirigida a una congruencia de la vida profesional con la personal.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### **3. Desarrollo de los recursos humanos**

#### 3.1. Plan de vida y carrera

##### 3.1.1. Definición, objetivo e importancia

#### 3.1.2. Programas de entrenamiento

##### 3.1.2.1. Operativos

##### 3.1.2.2. Mandos medios

##### 3.1.2.3. Gerenciales

##### 3.1.2.4. Desarrollo de habilidades de supervisión o gerenciales

## INTRODUCCIÓN

La vida no inicia al concluir una carrera. Constantemente las decisiones que tomamos todos los días nos acercan a uno u otro objetivo, nos alejan o acercan de otras metas, pero usualmente se espera que se inviertan más recursos en aquellas actividades que nos traigan beneficios personales y económicos. Puede tenerse una carrera exitosa, muchos títulos y mucha información, pero eso no garantiza un empleo, ni tampoco una vida feliz. De hecho las decisiones tomadas en la vida adulta son consecuencia de las buenas o malas decisiones cotidianas tomadas en la adolescencia. Uno de los aspectos que nos hará felices es la elección de una carrera y su ejercicio, y planear la vida personal con conciencia evitará, en la medida de lo posible, fracasos personales que en ocasiones impactan más en la vida que el triunfo en el ámbito laboral.

De esta manera, es sumamente importante tomar decisiones adecuadas en la vida personal, ésta es elección del individuo; en el ámbito profesional, la empresa puede asesorar al empleado a proyectar su carrera, de tal modo que su vida encuentre un equilibrio en la medianía de su vida. Considerando que en ocasiones las personas suelen pasar más tiempo en sus trabajos, es pertinente apoyarlas en que la vida le sea más agradable dentro de ellos. Así en esta unidad, el alumno comprenderá la importancia del desarrollo de los recursos humanos, dirigidos a mejorar la vida profesional, en conjunto con la personal.

## 3.1. Plan de vida y carrera

Un plan de vida y carrera es un plan estructurado que abarca diversos aspectos: en lo profesional, intelectual, social, familiar, etc. Cada aspecto debe tener una meta específica, pues cada día se representan diferentes roles en diferentes escenarios personales, profesionales, individuales y grupales. El plan de vida y carrera constituye un estímulo hacia la reflexión integradora de la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias, orientados hacia dónde se quiere llegar en el futuro.

Según Covey<sup>22</sup>, en las metas y objetivos, se superponen los cuatro círculos que hacen referencia al talento, la pasión, la necesidad y la conciencia:

- ¿Para qué soy bueno?: talento
- ¿Qué me encanta hacer?: pasión
- ¿Qué necesita el mundo como para pagarme por hacerlo?: necesidad
- ¿Qué sientes que debería hacer?: conciencia

Un plan de vida y carrera se desarrolla con el objetivo de clarificar el rumbo que va a tomar la propia vida preferentemente al graduarse de una carrera profesional; sin embargo, puede reelaborarse en la medida en que los objetivos o las circunstancias vayan cambiando.

El plan de vida y carrera brinda un marco de referencia para la toma de decisiones, aunque no debe tomarse como algo rígido que limite la capacidad de reacción.

---

<sup>22</sup> <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=31255>





Para elaborar un plan de este tipo es necesario:

1. *Analizar los antecedentes:* ¿cuál es mi situación? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades? Éstas u otras preguntas propiciarán una reflexión. No se trata de elaborar un juicio, sino de hacer una introspección.
2. *Establecer objetivos y metas:* se debe establecer un plan objetivo. Una meta se piensa tomando en cuenta el contexto personal y lo que se desea, en términos observables, medibles y cuantificables, de tal manera que cuando se alcance, se tenga constancia de ello. Debe redactarse en forma clara para que sea útil en la toma de decisiones. Además, es necesario considerar metas del aspecto social o más intangible, por ejemplo: ¿cómo puedo ayudar a la comunidad?
3. *Fijar las estrategias o acciones:* las acciones deben ser claras, con secuencia lógica, deben aplicarse desde la congruencia en cuanto a los objetivos personales.
4. *Determinar un indicador:* una meta sin un indicador es sólo un buen deseo. Por ello, es necesario establecer un proceso para evaluar cómo va el avance.

Un plan de vida y carrera bien estructurado permite tomar una decisión ante las oportunidades que la vida va presentando.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://plandevida.wordpress.com/introduccion/%C2%BFque-es-un-plan-de-vida-y-carrera-como-y-para-que-hacerlo/>

### 3. 1.1. Definición, objetivo e importancia

Para Hellriegel y Slocum (2004) una *carrera* se define como “una secuencia de puestos relacionados con el trabajo o labor que ocupa una persona durante su vida laboral”. Esta secuencia incluirá actitudes y comportamientos que son parte de tareas y algunas experiencias continuas relacionadas al trabajo u oficio. La perspectiva común a lo que se refiere una carrera se acota a la idea de ascender por la estructura formal jerárquica de una sola organización.

De acuerdo a Casares (1993), el *plan de vida y carrera* constituye un “estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de cada persona, considerando sus valores, sentimientos, el estado interno, interés, capacidades y las experiencias culturales”. Estos aspectos conforman parte de un plan integral que en principio debía de ser personal y construirse desde el inicio de la vida laboral. A partir de esta perspectiva integral, la intención es colaborar con el sujeto a desarrollar aquellas directrices y objetivos vitales y profesionales sobre las siguientes áreas: física-corporal, recreativa, profesional, financiera, familiar, afectiva, espiritual, intelectual y escolar.

La planeación de vida y carrera en las organizaciones de acuerdo a Casares, se entiende como el instrumento cuyo objetivo será el crecimiento de las personas junto con el de la organización. Las personas tienen la función de asumir la responsabilidad de su propia carrera, evaluar sus intereses.

Para Mondy (2010) la *planeación de la carrera* es “un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera, e identifica los medios para lograrlas”. Esta planeación no debe remitirse exclusivamente a oportunidades de avanzar estructuralmente en la organización, sino también considerar aquel crecimiento que no necesariamente da lugar a promociones, verse esto desde una perspectiva integradora de todas las áreas de desarrollo del ser humano.

En muchas organizaciones es factible que estas oportunidades ya no existan debido a reestructuras, reducciones, fusiones y algunas tendencias orientadas a encargar la responsabilidad del desarrollo de algunas competencias al propio empleado. El capital humano con madurez personal posee la capacidad de planificar su vida y su carrera. Para esta planeación es fundamental el señalamiento de los propios objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento personal. Pueden considerarse cuatro áreas importantes en la planeación de vida y carrera:

- Conmigo mismo
- La familia
- El trabajo
- El medio ambiente

### **Conmigo mismo**

Esta área se refiere a la comunicación interna o claridad personal necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo misma. Algunos autores lo definen como *inteligencia intrapersonal*.

### **La familia**

Es el entorno propicio para el crecimiento original del individuo. La familia que el sujeto decide formar, puede llegar a ser un ambiente propicio de crecimiento que favorece su desarrollo.

### **El trabajo**

Éste es, junto con la familia, una de las áreas importantes para el desarrollo personal para la trascendencia, debido a que mediante nuestra actividad laboral pasamos a ser parte de una planta productiva, en la cual se puede obtener reconocimiento,

prestigio, posición social, posición económica: estatus. De manera adicional en un trabajo se obtiene la pertenencia a grupos y a través de estos grupos se influye en el entorno social.

## **El medio ambiente**

El entorno en que vivimos es único e irreplicable; aún en la historia de la humanidad, la circunstancia actual difiere de la de otras generaciones. Las siguientes generaciones, además de disfrutarlo, llevarán más responsabilidad que ninguna otra para cuidar el entorno y contribuir a mantenerlo en equilibrio.

Al cumplir estas pautas, es factible que se genere el *crecimiento personal*, éste se puede definir como el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hace cambiar la conducta, la capacidad y la concepción de uno mismo. Crecer implica descubrir y desarrollar nuestros potenciales.

La planeación de carrera debe ajustarse al número de objetivos de cada área y hay que prepararse para cada objetivo sobre una serie de contingencias que pueden ocurrir cuando se pretenden alcanzar los mismos. Hay que estarlos actualizando conforme los intereses vayan evolucionando o cambiando, pero también conforme vaya cambiando el ambiente laboral. Antes se pensaba que la planeación de carrera era lógica, lineal, secuenciada. Considerando los cambios en el entorno mundial y organizacional, la planeación de carrera es básica para la supervivencia de los individuos y de las organizaciones.

La planeación de carrera es un proceso mediante el cual la persona evalúa continuamente sus capacidades e intereses, revisa oportunidades, ve alternativas, se pone metas y se propone actividades prácticas de desarrollo.

Un plan de carrera permite saber dónde está el sujeto y adónde se dirige. Para Mondy (2010), la planeación de vida y carrera requiere de un proceso de *autoevaluación* que implica el “proceso constante de aprender de uno mismo”; para tal efecto se pueden utilizar herramientas o técnicas que pueden ir desde el autoanálisis, psicoterapia, *coaching*, pero también técnicas menos complejas como una *hoja de balance de fortalezas y debilidades*, que para el autor es un procedimiento de autoevaluación, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus puntos débiles y de sus puntos fuertes. Se debe hacer un listado de cómo el individuo percibe ambas vertientes. Otro paso puede ser *la lista de preferencias y aversiones* que es un procedimiento que ayuda al individuo a reconocer las restricciones que se ponen ellos mismos.

En la planeación de vida y carrera, también es conveniente desarrollar la *ruta de carrera* que es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al hacerlo, el sujeto puede iniciar el desarrollo de su carrera con la asistencia de la compañía. El *desarrollo de carrera* es el enfoque utilizado por las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y experiencia adecuadas estén disponibles una vez que se les necesita. De este punto se encargará el área de recursos humanos de la organización; para tal efecto, dentro de los programas de capacitación y entrenamiento, puede incluir una serie de cursos básicos mínimos para apoyar el desarrollo del empleado.

### **3. 1.2. Programas de entrenamiento**

Dentro de la organización, el gerente o administrador tiene la misión de comunicar misión, políticas y procedimientos, también de facilitar una retroalimentación oportuna al empleado; debe proporcionar a éste asignaciones y apoyo, estableciendo una planeación de carrera que concrete una continuidad de largo plazo dentro de la organización, que garantice capacitación y oportunidades de desarrollo.

La mejor manera de tener resuelta la cuestión del desarrollo y establecer una base firme y una línea directa de trabajo es determinar el o los entrenamientos que debe tener cada puesto a ser ocupado. Normalmente, este aspecto se establece de manera genérica y las cuestiones técnicas suelen estar mejor definidas que las cuestiones actitudinales o más genéricas. Una forma podría ser determinar entrenamientos o capacitaciones por grupos o niveles.

#### **3.1.2.1. Operativos**

El personal operativo suele ser la fuerza de trabajo, quienes desarrollan el producto o servicio de la empresa u organización. Este tipo de personal suele ingresar con escasa escolaridad; por tal motivo, el área de recursos humanos puede ofrecerles completar sus estudios básicos y añadir a éstos estudios específicos como aprender un idioma adicional al del nacimiento. El área de capacitación, mediante su detección de necesidades y mediante los archivos de personal, debe definir quiénes son candidatos a ser apoyados mediante este recurso. Además de la instrucción formal, debe contemplarse la preparación para ser parte de la empresa; por ejemplo, capacitar a los operativos en habilidades administrativas. De tal suerte que un programa de entrenamiento a este nivel incluiría:

- Inducción
- Manejo de idioma

- Completar la instrucción formal (educación primaria, secundaria, preparatoria o licenciatura)
- Actualizaciones técnicas acordes al área tecnológica o de servicios que requiera el puesto
- Relaciones humanas, integración de equipos de trabajo, motivación

### **3.1.2.2. Mandos medios**

Los mandos medios se pueden describir como aquellos puestos encargados de supervisar al personal operativo y reportar a la alta gerencia. La planeación de carrera incluye programas de desarrollo y capacitación orientada a la permanencia a largo plazo del empleado, con miras a su permanencia en puestos incluso de alta gerencia; el proceso podría ser de la siguiente manera:

- Inducción
- Manejo de habilidades computacionales (Word, PowerPoint, Excel)
- Manejo de idioma
- Completar instrucción formal a niveles de licenciatura, especializaciones, técnicas o maestría
- Administración del tiempo
- Coordinación de reuniones
- Relaciones humanas
- Liderazgo
- Integración de grupos de trabajo

### **3.1.2.3. Gerenciales**

En la gerencia y alta gerencia, evidentemente la formación personal y la inversión es a largo plazo, considerando que el inicio o incorporación puede ser mediante la atracción de recursos humanos de las universidades del más alto nivel; por ello, la inversión es más alta y las expectativas de crecimiento tanto de los individuos como

de la organización, son más altas. Así un plan de desarrollo apegado a la planeación de vida y carrera a largo plazo podría incluir:

- Inducción
- Habilidades de cómputo como manejo de Word, PowerPoint, Excel
- Idioma
- Apoyo en especializaciones o maestrías; especialización en habilidades o actualizaciones de técnicas propias del negocio
- Administración del tiempo
- Manejo de reuniones
- Motivación
- Evaluación de desempeño
- Negociación

#### **3.1.2.4. Desarrollo de habilidades de supervisión o gerenciales**

Algunos autores consideran que más que el conocimiento técnico, lo que mantiene a un empleado, supervisor, ejecutivo o gerente en un puesto gerencial por un número indeterminado de años, serán las habilidades gerenciales que desarrolle en su vida laboral, la habilidad de adaptarse al grupo, de integrarse a nuevos equipos de trabajo, es decir, su capacidad de adaptación a los cambios permanentes.

En este sentido, se debe subrayar que las habilidades gerenciales constituirán una inversión interesante que puede hacerse en los empleados de mandos medios y gerenciales; a saber:

- Relaciones interpersonales
- Integración de equipos de trabajo
- Comunicación
- Administración del tiempo
- Coordinación de reuniones y entrevistas





- Motivación
- Evaluación del desempeño
- Negociación
- Plan de vida y carrera

El desarrollo de estas habilidades deberá hacerse dentro de un proceso tradicional de capacitación, que incluya cursos de desarrollo humano, pero también puede incluir asesorías o supervisiones tipo *mentoring*, *coaching* y entrenamientos *in situ*, que le permitan a los nuevos gerentes o ejecutivos irse adentrando en los procesos de toma de decisiones, con el objeto de que vayan creciendo dentro de la empresa. En algunas organizaciones, este aspecto se ve fusionado con las relaciones sociales de carácter informal, ya que se ve con buenos ojos que el gerente en entrenamiento tenga un entorno familiar y social que le permita apoyarse en las horas difíciles. Así el tradicional *mentoring* se convierte en una relación de liderazgo cercano que permite al nuevo gerente formarse como persona más que como empleado. La relación humana se enriquece y los líderes surgen de estos esquemas.

## RESUMEN

Desde la más tierna infancia, se le pregunta al individuo a qué se quiere dedicar cuando sea grande. Y cada respuesta nos da una idea de los sueños, metas y aspiraciones de cada persona; sin embargo, una vez que se alcanzan ciertas metas, que el individuo estudia y se gradúa de la carrera, ¿qué sigue? ¿Es lo que en realidad queríamos estudiar para desempeñarnos profesionalmente? Nos lanzamos en pos de nuevos proyectos o de acumular títulos y experiencia sin saber, de origen, hacia dónde vamos. Esa búsqueda de la felicidad implica tener claro hacia dónde vamos para realmente cumplir nuestra meta, aprovechando las oportunidades para lograrla. Una vez que le descubrimos sentido a nuestra existencia, y nos plantamos un objetivo en pos de una vocación, es importante plantearse objetivos y para ello la organización puede colaborar para esta acción.

El reto es tratar, en la medida de lo posible, alinear los intereses personales, con los profesionales: *la conciencia es lo primero, antes que el talento, la pasión y la necesidad.*

Así la empresa puede ser partícipe, dependiendo del nivel en que se encuentre el empleado, de su crecimiento y desarrollo de carrera, y puede apoyarlo, mediante sus planes de capacitación y desarrollo en el alcance de dichas metas y mediante programas de apoyo en ámbitos, deportivos, sociales y personales; se respaldará al empleado, independientemente de cual sea su puesto o nivel dentro de la organización.

En esta unidad, se revisaron los aspectos básicos de cómo la organización puede apoyar al individuo a desarrollar un plan de vida y carrera, para mejorar la calidad



dentro de la organización; se apreció cómo es de suma importancia que el empleado aclare sus objetivos personales y defina, por lo menos, sus intereses y valores respecto a su vida laboral. También se revisó cómo la capacitación y programas de formación pueden apoyarlo, orientarlo y reeducarlo para que sus metas y objetivos se alineen de manera personal, pero también empaten con los objetivos de la organización en la que se encuentra, es decir, incluirlo en programas de capacitación y entrenamiento que le den nuevas habilidades para adaptarse a las modificaciones tecnológicas del entorno laboral.

Se hizo la distinción de cómo se puede apoyar a personal operativo, de mando medio y nivel gerencial, ya que las oportunidades de crecimiento que designe la empresa dependerán de las metas y objetivos de expansión y crecimiento que ésta pueda llegar a tener. Asimismo se revisó como las habilidades de supervisión o gerenciales pueden verse beneficiadas con procesos de *mentoring* o *coaching*.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Don Hellriegel y John W. Slocum	1 y 6	5-7, 144-166
Edwin Fleishman y Alan Bass	Sección 6	424-500
Michael Aamodt	9, 10 y 11	327-437
Adrian Furnham	9, 13, 15 y 16	407-448, 575-626, 672-730

Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: International Thomson Editores.

Fleishman, E. y Bass, (1979). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (2<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.

Furnham, A. (2004). *Psicología organizacional*. México: Universidad Iberoamericana.

# Unidad 4

## Comunicación interna dirigida a los recursos humanos



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá reconocer la importancia de la comunicación con el personal para su adecuada integración.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **4. Comunicación interna dirigida a los recursos humanos**

#### 4.1. Programas de integración

4.1.1. Sociales

4.1.2. Recreativos

4.1.3. Deportivos

4.1.4. Juntas departamentales

#### 4.2. Medios de comunicación

4.2.1. Periódico o revista interna

4.2.2. Tablero de anuncios

4.2.2. Buzón de sugerencias

#### 4.3. Programas de reconocimiento a empleados

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en el hombre comienza desde el seno materno; desde ahí somos capaces de enviar y recibir mensajes, demandando las condiciones mínimas de subsistencia. Lo mismo sucede después de nacer, a través del llanto, risas, e incluso con la expresión de la cara, el ser humano se comunica de una manera instintiva. Al crecer e irse adaptando a la familia, a la escuela y a la sociedad, se van incrementando y afinando los procesos de comunicación, de manera personal y grupal. El equipo de trabajo es uno de los principales medios de desarrollo.

Generalmente, al concluir la escuela, el niño, transformado en joven, comienza a trabajar y usa como herramienta principal la comunicación.

Actualmente, se sabe que en los medios laborales, mientras mayor sea la responsabilidad de las personas, más tiempo debe dedicar a la comunicación y al manejo de la información.

La persona que desarrolla su trabajo a niveles ejecutivos o directivos dedica más del 70 % de su actividad diaria a la comunicación: leer y redactar informes, memorandos, circulares, cartas, documentos; hacer y recibir llamadas a superiores, iguales, subordinados, gente dentro y fuera de la institución; asistir a reuniones, juntas y acuerdos; hacer y recibir visitas donde se traten asuntos formal o informalmente en relación con el trabajo.

Cualquier institución posee una estructura organizacional, la cual está constituida por los patrones de relaciones y obligaciones formales. La manera más común de representar dicha estructura es a través de los organigramas; el análisis de estos

esquemas nos permite observar cuáles son los patrones formales esperados de comunicación dentro de la organización.

En la mayoría de los casos, las instrucciones, políticas, normatividad, lineamientos de trabajo, etc., se informan desde la alta dirección a la gerencia y de ésta al resto de los empleados, siguiendo un flujo de comunicación de arriba hacia abajo (comunicación descendente); asimismo los empleados, por medio de sus resultados de desempeño, conductas u opiniones, pueden hacer llegar su respuesta a la inversa (comunicación ascendente). Además, personas del mismo nivel pueden notificar o coordinarse entre sí por medio de la comunicación horizontal y por último, en los casos donde no haya comunicación oficial o formal, la informal y el rumor se darán de manera natural para llenar este vacío.

La comunicación es esencial en todas las fases del proceso administrativo:

1. Integra las funciones administrativas; un ejemplo de ello son los objetivos que se establecen en la planeación y se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizada adecuada.
2. Dependen de ésta el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación, lo cual hace posible la administración.
3. Vincula la organización con su ambiente externo, donde están sus demandantes; se identifican las necesidades del medio exterior, los clientes; de forma similar, un sistema de comunicación eficaz permite conocer a la competencia, amenazas potenciales y factores de restricción.

Por lo anterior, vemos cómo la comunicación es uno de los elementos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es así como





podemos equiparar la relación de la comunicación con el desarrollo y crecimiento del mismo hombre con su grupo de trabajo y su sociedad.

Para prepararnos como sociedad que enfrenta el futuro con todos los retos que esto implica, tendremos que asociarnos en grupos cada vez más eficaces; que la calidad de su objetivo siempre esté presente con los mejores niveles de excelencia. Para esto, será requisito indispensable el contar con sistemas de comunicación que permitan cohesionar todo el esfuerzo desarrollado en la obtención de resultados benéficos para la sociedad, el grupo y los integrantes de éste.

Así la comunicación formal, desarrollada de manera sistemática por la organización, permitirá que de manera oficial se desarrolle esta cohesión, sin dar lugar a dudas acerca de las políticas o líneas de trabajo dentro de la estructura administrativa. En las siguientes páginas, se analizará de manera sucinta, las actividades o modos de comunicación más utilizados dentro de la organización formal.

## 4.1. Programas de integración

La correcta administración de una empresa depende en gran parte de la colaboración de todos sus integrantes, que éstos respeten las normas establecidas, con base en la libertad de expresión y en una comunicación que fluya adecuadamente en beneficio de la productividad.

A continuación, se presentarán algunos factores que representan el desarrollo de la comunicación en una compañía:

### **Factores favorables**

1. Emisión de mensajes claros y precisos al personal
2. Brindar información oportuna y precisa a los integrantes
3. Dosificación adecuada de la información que deben conocer los integrantes de la organización
4. Revisión cuidadosa de los boletines de información
5. Comunicación oficial en el momento oportuno, con lo cual se evita rumores o chismes y, por ende, angustia entre los empleados
6. Calendarización de las juntas o reuniones de trabajo, lo cual permitirá dar un rostro humano a la gerencia, pues se practica una política de puertas abiertas

## Factores desfavorables

1. Comunicación improvisada
2. Mensajes no estructurados que dan la impresión de que la gerencia no sabe qué está haciendo
3. Citar al personal a reuniones improvisadas, las cuales afectan el desarrollo de las actividades de la empresa y a sus integrantes

La comunicación consta de tres elementos:

- Emisor, donde se origina la información
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación
- Receptor, que recibe y debe de entender la información

Una buena comunicación involucra claridad, integridad, aprovechamiento de la estructura informal, equilibrio, moderación, difusión y evaluación. Existen dos formas a través de las cuales la comunicación se puede llevar a cabo, y van paralelas con las estructuras intangibles de toda organización: la formal y la informal.

Cuando se habla de la *comunicación formal*, se refiere a aquella que se origina en la estructura formal de la organización a través de los canales organizacionales, tal es el caso de la correspondencia, instructivos, manuales, juntas, reuniones, eventos convocados por la empresa; abarca el ámbito deportivo, recreativo y de integración—como se revisará más adelante—, etc., y la *comunicación informal* que surge de los grupos informales de la empresa y no sigue los canales habituales, aunque se puede referir a la compañía, por ejemplo, comentarios u opiniones.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- *Vertical*: cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa (quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etc.).
- *Horizontal*: se da en niveles jerárquicos semejantes (circulares, juntas, etc.).
- *Verbal*: se transmite oralmente.
- *Escrita*: se transmite mediante material escrito o gráfico.

La comunicación es un proceso integrado y constante que ofrece beneficios reales. Como todo procedimiento, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de los públicos receptores, a los que se orientan las acciones.

Para los gerentes, es importante por dos razones: primero, porque es un proceso por el cual se desempeñan funciones de planeación, organización, dirección y control; segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor parte de su tiempo. La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común.

El manejo de la comunicación involucra los diferentes niveles de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión, visión y valores que se reconocen en forma interna. Es por esto que la planificación de estrategias y actividades comunicacionales debe orientarse a tres tipos de públicos diferenciados:

- Los públicos internos, que comprenden al personal con dependencia directa con la compañía y su entorno familiar más cercano.
- Los públicos externos, que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa y comprenden a clientes, medios de comunicación, competidores, etc.

- Públicos intermedios, que son distribuidores, proveedores, agentes de ventas y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

Las empresas estructuran su comunicación en dos niveles: la *comunicación interna*, dirigida hacia los llamados públicos internos —clientes— de la empresa y que está formada por todos los mensajes —la información— que comparten los miembros de una misma organización; por su parte, la *comunicación externa* enfocada a los públicos externos de la compañía y que debería ser capaz de transmitir los mensajes basados en la cultura de la empresa, así como, la imagen o identidad corporativa.

La comunicación interna se constituye en torno a tres tipos de relaciones que son producto de la propia organización: las relaciones de negocio, hechas por la propia actividad; las internas que se establecen entre los empleados y colegas; y las que se construyen por la propia cultura de empresa. De hecho, la cultura de la organización la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada una de dichas relaciones.

Una de las principales funciones del directivo es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente, a los integrantes cercanos de su equipo. Por lo tanto, la comunicación en las empresas juega un papel fundamental.

En las sociedades tradicionales, el intercambio de la comunicación personal se establecía, principalmente, a través del llamado *cara a cara*. El desarrollo de la tecnología ha ampliado las posibilidades de transmitir con mayor rapidez y volumen la información dentro de las organizaciones.

Las empresas son tan complejas como las propias personas que las componen. Por ello, la comunicación de los directivos no debería caer en la improvisación. El

personal merece directivos comunicadores capaces de dirigir, de transmitir integridad y confianza a sus equipos. La comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que hacemos nuestro trabajo, en cómo somos.

Los seres humanos somos animales sociales, buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades que se dedican a la caza y la recolección es fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración. Entre las razones por las cuales se forma parte de un grupo están la seguridad, los beneficios mutuos, la necesidad de ser sociales, la autoestima y los intereses personales mutuos; actualmente las nuevas tecnologías han brindado una nueva forma de trabajar. En el caso de los empleados automotivados, los trabajos a distancia pueden aumentar la productividad y mejorar la satisfacción en el trabajo y la lealtad.

Para mantener una ventaja competitiva estratégica en la organización, su fuerza de trabajo, operativo o intelectual, debe desarrollarse continuamente; es por ello que los equipos de trabajo, aún a la distancia, deben encontrar las condiciones para seguir colaborando entre sí.

Para ello, es importante desarrollar, desde la contratación del empleado, programas de integración cuyo objetivo será darle énfasis a la pertenencia a un equipo de trabajo, independientemente que éste se encuentre cercano de manera física o aun cuando permanezca unido de manera virtual. La integración del personal inicia desde el momento de su contratación. Hay divergencia entre la opinión de los autores en cuanto a si un curso de inducción es parte del proceso de contratación o parte del proceso de capacitación. Sin considerar esta distinción, lo que debe resaltarse es que la inducción a la organización, al departamento o área específicos y al puesto de trabajo, serán fases que el trabajador debe recibir por parte de la organización, con el objeto de propiciar la integración formal a sus actividades. Y siempre será mejor que esta inducción sea proporcionada de manera formal, ya que

es el momento de sensibilizar al colaborador en cuanto a la importancia de su puesto y de sus funciones, y no esperar que de manera informal otros colaboradores con visiones personales, individuales o distorsionadas, le proporcionen esa perspectiva al personal de nuevo ingreso.

De este modo, es de vital importancia que la administración de la organización tenga participación directa y abierta en el desarrollo de políticas de eventos sociales, recreativos, deportivos y desarrolle las pautas de las juntas departamentales, ya que en estos eventos es en donde con mayor frecuencia se da la interacción formal entre los miembros de una organización.

#### **4.1.1. Sociales**

Para fomentar las relaciones informales dentro de la organización, una de las vías más factibles para propiciar la cohesión grupal y el conocimiento de las personas, es desarrollar programas sociales que complementen y continúen con la integración de los recursos humanos.

#### **4.1.2. Recreativos**

Este punto abarca todos aquellos aspectos que involucren el fomento al deporte, a actividades al aire libre, esparcimiento, pueden ser actividades o juegos con carácter estructurado o semiestructurado donde se fomente la competencia sana y el contacto informal entre los miembros de la organización. Incluso las grandes organizaciones pueden incluir un club deportivo que será el espacio ideal donde se desarrollará este tipo de actividad. Los empleados pueden acceder a ellos de manera individual o apoyados por sus jefes directos, en sus horas libres. Incluso en empresas transnacionales o de cierto sector pueden darse eventos competitivos como los juegos interbancarios o apoyos a eventos como maratones o asistencia a concursos especiales.

### **4.1.3. Deportivos**

Si bien están contenidos dentro del aspecto recreativo, el deporte busca fomentarse entre el empleado actual, ya que se ha vuelto sedentario y pasivo. Incluir un programa deportivo significa para la organización fomentar la salud del empleado y, con ello, prevenir costos para la empresa que serán posteriormente pagados en forma de incapacidades o empleados enfermos o incluso fallecidos en edades productivas. Los programas deportivos tienen además la ventaja de fomentar la comunicación interna y el bienestar del empleado, ya que es bien sabido que la práctica de un deporte fomenta ciertas sustancias en el cerebro que dan la sensación de bienestar y mejoran el rendimiento físico del trabajador.

### **4.1.4. Juntas departamentales**

El desarrollo de juntas de manera recurrente y consuetudinaria permitirá a la gerencia dar pautas formales de trabajo. Sin embargo no debe abusarse de este recurso pues puede ser visto como una pérdida de tiempo por parte del empleado, sobre todo en los niveles donde existe mucha operación cotidiana. Estas juntas deben dosificarse para recordar las políticas de la organización y estar al tanto de lo que sucede dentro de la misma.



## 4.2. Medios de comunicación

Los medios de comunicación suelen ser instrumentos que la sociedad contemporánea utiliza con el objeto de informar y comunicar, de manera masiva, un mensaje que se desea transmitir. Cada día, los individuos, los equipos de trabajo, los grupos y las comunidades tienen acceso a diversidad de material informativo que describe, explica, analiza datos y acontecimientos de todo tipo: políticos, sociales, económicos y culturales y esto se hace tanto a nivel local, como en el contexto global.

Evidentemente, los medios de comunicación han evolucionado a raíz de las mejoras tecnológicas que se han suscitado desde la Revolución Industrial. A comienzos del siglo XXI, y en sociedades de todas las regiones del mundo, los periódicos, estaciones radiales y páginas web son ejemplos de la naturaleza actual de los medios de comunicación.

En la sociedad actual, los canales referidos se han vuelto esenciales para el establecimiento y desarrollo de todo proceso de interacción humana. Inclusive en el mundo contemporáneo se critica que la interacción humana se ha limitado a dispositivos electrónicos que a la fecha se cree sustituyen la interrelación humana. Pero debe considerarse que hoy por hoy, los medios de comunicación son la materialización física de la necesidad de relacionarse entre sí que tienen todos los humanos. A través de ellos se describen situaciones y problemas propios de nuestra realidad y, en la mayor parte de las oportunidades, se plantean análisis que contribuyen a su discusión. Los medios de comunicación permiten establecer procesos de intercambio de conocimientos y debates de carácter social.

#### 4.2 1. Periódico o revista interna

El vocablo *periódico* originalmente se usó para denominar cualquier publicación de carácter diario, semanal o mensual. En la actualidad, la palabra ha adquirido el significado de publicación diaria y se alterna con el término *diario*.

Entonces, llamaremos periódicos o diarios a las publicaciones que aparecen todos los días, tales como *El Mercurio*, *La Tercera*, *El Universal*, *Reforma*, *El Sol de México* o *Las Últimas Noticias*.

En la organización, es factible proponer un periódico interno que se enfoque en las noticias al interior de la empresa, con el objeto de dar a conocer los acontecimientos importantes que se suscitan en la misma y para que la política interna se vea evidenciada en un organismo de carácter oficial que se manifieste como la voz de la empresa. En los periódicos internos de la organización también se busca el acercamiento de las áreas de la empresa.

Las *revistas de comunicación interna* se definen como aquellas publicaciones dirigidas exclusivamente a sus empleados. En éstas se pueden incluir diversos y variados contenidos, desde novedades importantes de la empresa, del giro comercial, del sector, así como también se pueden incluir notas de interés general, agenda cultural, entre otras opciones.

Actualmente, la estrategia de implementación de revistas de comunicación interna es una de las más utilizadas en las empresas de gran tamaño, puesto que permite integrar diferentes sectores en un único ámbito, y puede ofrecerles a todos los empleados un mismo espacio de comunicación. De esta manera, se logra intensificar e incrementar el contacto con los empleados.

#### **4.2.2. Tablero de anuncios**

Un tablón de anuncios usualmente es un sitio donde se pueden publicar anuncios clasificados y donde se vende o compra algo de forma directa a los usuarios del sitio; no se suelen utilizar intermediarios o enlaces, ya que lo que se vende son productos y a veces se promocionan servicios, o en general, se muestra información de interés para el empleado que fomenta sus relaciones interpersonales fuera del contexto laboral. En algunos casos, considerando la tecnología, es posible publicar el enlace en un sitio web, dependiendo del tablón de anuncios.

La forma de trabajar de estos tableros es temporal; es decir, el anuncio se describe o cuenta por palabras: a más palabras, éste puede tener un costo y permanecerá por un lapso determinado de tiempo, que será determinado por quien reciba el anuncio y dé su aval para que sea publicado en el tablero; dicho lapso normalmente son meses. Al ser un medio semiformal de la empresa, ésta debe dar su anuencia para la inclusión en el tablero de un anuncio. El tiempo de permanencia también será definido por la empresa.

En el caso de los tableros de anuncios gratuitos, el sistema es similar: se pone un anuncio y se presenta en el sitio durante un tiempo límite. Normalmente, los encargados del tablón avisan para renovar el anuncio.

#### **4.2.3. Buzón de sugerencias**

Esta herramienta, utilizada por la gerencia de la organización, permite incorporar un espacio participativo que abre los canales de comunicación en ambos sentidos, puede también motivar el personal y fomentar el sentido de pertenencia.

No obstante, sus evidentes beneficios, los buzones de sugerencias en las organizaciones pueden presentar dificultades en su implementación, obstrucciones en los procesos de comunicación y, de este modo, tienden a limitar sus beneficios.

Las dificultades más comunes que suelen presentar los buzones de sugerencias pueden resumirse en los siguientes lineamientos:

- Implementar el buzón de sugerencias se origina a partir de la conceptualización de la comunicación como un producto terminal y no como un proceso. El proyecto fracasará si se instala el buzón de sugerencias sin darle continuidad a las preguntas hechas por los peticionarios y al no dar respuestas de los empleados puede generarse desmotivación en futuras sugerencias.
- Los colaboradores pueden sospechar del destino y uso de sus sugerencias, pues si se han llevado políticas sancionadoras o coercitivas por parte de la gerencia, pueden pensar que se pone en riesgo su fuente de trabajo.
- Una baja autoestima de los trabajadores no permite reconocer que un hallazgo causal o su opinión sobre un proceso puede llegar a ser importante para la organización. Ambientes coercitivos proporcionan trabajadores amedrentados. El trabajador hostigado suele ser el trabajador con baja autoestima pues considera que sólo merece lo que tiene.
- No se ejecutan estrategias para implementar el buzón de sugerencias.
- Falta de información y/o preparación de los empleados para elaborar sugerencias. Puede ser producto de una cultura de no quejarse.
- Temor de la gerencia en liberar la opinión por no reconocer los errores en que se cae.
- Falta de estímulo por parte de la jerarquía a las sugerencias de los empleados. Liderazgo autócrata por parte de la alta gerencia.
- Sistemas muy lentos de análisis de las sugerencias o falta de continuidad a la hora de implementar soluciones.

## 4.3. Programas de reconocimiento a empleados

Estos programas pueden cobrar diversas formas o versiones. Las empresas con mejores prácticas emplean diferentes estilos y reconocen los logros del individuo, así como los del grupo de trabajo.

Recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato, ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros, pueden ser acciones que con mucha probabilidad generarán que se repita el actuación esperada.

Estos programas suelen hacerse atractivos por el hecho de que si se comparan con otros motivadores de desempeño, estos reconocimientos resultan casi nada costosos. Este aspecto es esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos de manera consuetudinaria y constante.

Los métodos de reconocimiento a empleados pueden ser desde lo económico, pagándole una bonificación por la antigüedad, premios a la puntualidad, premios por perseverancia, como reconocimiento a la calidad en el trabajo. Y deben proyectarse de manera evidente, ya sea a través de un cuadro de honor, bonificación en la quincena del empleado, incluso en ceremonias donde se entreguen dichos reconocimientos.



Un método de reconocimiento muy utilizado lo constituye el sistema de sugerencias, mediante el cual los empleados brindan comentarios en busca de mejoras de los procesos o de reducción de costos, mismos que son recompensados con un premio, de haber sido relevantes en la consecución de un objetivo de la empresa.

De esta manera, el método de reconocimiento a empleados permite reforzar aquellas conductas deseadas por la administración y evidenciar, al otorgar el premio, aquellas cosas que son reconocidas y buscan arraigarse en la memoria colectiva del empleado.



## RESUMEN

En esta unidad, revisamos cómo el proceso de comunicación interna se desarrolla con el objeto de mejorar la calidad de vida dentro de la organización; se revisó cómo los programas de integración sociales, recreativos, deportivos y las juntas departamentales son pautas de trabajo que permiten fomentar la comunicación dentro de la organización.

Asimismo, se revisó cómo los medios de comunicación internos pueden desarrollarse, de tal modo que permitan mejorar expresamente la comunicación formal al interior de la organización; también se mostraron el periódico y la revista interna como medios para dar las pautas de políticas y servicios dentro de la organización, de la misma manera el tablero de anuncios y el buzón de sugerencias, que sirven para que fluya la comunicación al interior de la empresa.

Por último, se habló cómo el programa de reconocimiento a empleados opera para fomentar y premiar las conductas que se esperan de los empleados, y al dárseles el reconocimiento, la administración afirma qué se espera del trabajador.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Idalberto Chiavenato	2	37-63
Don Hellriegel y John W. Slocum	12	288-316

Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup>. ed.). México: International Thomson Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3<sup>a</sup>. ed.). México: McGraw-Hill.



# Unidad 5

## Seguridad y salud en el trabajo



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender la importancia de la seguridad y la salud para el óptimo desempeño de los trabajadores y, por ende, de los objetivos organizacionales.

## TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

### 5. Seguridad y salud en el trabajo

5.1. Definición, objetivo e importancia

5.2. Terminología

5.2.1. Higiene en el trabajo

5.2.2. Higiene laboral

5.2.3. Seguridad en el trabajo

5.2.4. Seguridad en el trabajo

5.2.5. Ergonomía

5.2.6. Accidente de trabajo

5.2.7. Enfermedad profesional

5.2.8. Riesgo de trabajo

5.3. Marco legal de la higiene y seguridad en el trabajo en México

5.4. Riesgos de trabajo

5.4.1. Problemas de salud en las organizaciones



5.4.1.1. Clasificación

5.4.1.2. Enfermedad profesional

5.4.1.3. Accidente

5.4.2. Origen

5.5. Prevención de enfermedad profesional

5.6. Prevención de accidentes

5.7. Elementos para desarrollar un programa de higiene y seguridad en el trabajo

5.8. Elementos para evaluar un programa de higiene y seguridad en el trabajo

5.9. Higiene y seguridad en el trabajo y su vínculo con la calidad de vida en el trabajo

5.9.1. Definición

5.9.2. Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo

5.10. Modelos de calidad de vida en el trabajo

## INTRODUCCIÓN

Mejorar las condiciones de la vida laboral es un tema que ha preocupado a gobierno, empresarios y trabajadores, desde que las injusticias laborales generadas con la Revolución Industrial se hicieron evidentes. Hechos como el reconocimiento de la relación existente entre condiciones de trabajo y la salud y seguridad de los trabajadores en la segunda década del siglo XX, la declaración de la responsabilidad compartida entre patrón y trabajadores en la generación de ambientes laborales sanos, así como la evolución de los estudios del trabajo, han permitido que las organizaciones se percaten de la importancia de mantener condiciones de trabajo óptimas en las organizaciones.

En un principio, las condiciones de trabajo empezaron a preocupar a los empresarios sólo por las repercusiones que éstas podrían tener en la productividad y su correspondiente impacto económico, preocupación que se agudizó a partir de que las disposiciones legales exigieron a las empresas una reparación monetaria a los empleados que habían sufrido un accidente o enfermedad de trabajo, lo cual les obligaba a cumplir con ciertas normas mínimas de seguridad laboral.

El interés por incrementar las ganancias propició que se realizarán estudios para mejorar la productividad, como el realizado por la Western Electric Company, apoyado por la Universidad de Harvard y dirigido por su destacado académico, el doctor Elton Mayo. Los resultados de este estudio, mejor conocido como los estudios de Hawthorne, cambiaron el paradigma imperante en el primer tercio del siglo XX sobre la productividad, que se fundaba sobre todo en el taylorismo, al hacer patente que la productividad está más ligada a factores del comportamiento y relaciones humanas, que a condiciones físicas y tecnológicas.

A partir de estos estudios, se desarrollaron diversas teorías sobre el comportamiento organizacional que han apoyado la tesis de que las condiciones de seguridad en el trabajo pueden impactar positiva o negativamente la productividad. Gracias a la evolución de estos estudios y de las aportaciones de diversas disciplinas, sabemos que existe una serie de factores psicosociales relacionados con la salud de los trabajadores y que ésta es producto de la interacción entre el trabajo, su medio ambiente y las condiciones de la organización, con las capacidades, necesidades y características de los individuos.

Estos conocimientos han propiciado que los esfuerzos por mantener organizaciones seguras y saludables no sólo se enfoquen a las condiciones ambientales y tecnológicas del trabajo, sino que se extiendan a la consideración de sus factores subjetivos, como son las percepciones individuales y colectivas, que hoy determinan la calidad de vida en el trabajo y el bienestar que los trabajadores requieren para ser más productivos.

Esta percepción sobre la calidad de vida en el trabajo se hace evidente en las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1999, sobre la necesidad de atender las tendencias del ambiente laboral para el siglo XXI, sin menoscabo de las condiciones del individuo, buscando la forma de generar un *trabajo decente*,<sup>24</sup> en el que la productividad esté acompañada de la protección de derechos, de ingresos adecuados y de formas de protección social, que generen un *bienestar laboral*, en beneficio de los empleados y empleadores, y de una sociedad que reclama organizaciones más responsables.

En la actualidad, el concepto de *salud laboral* no sólo se refiere al control de riesgos y a la salud biológica de los trabajadores, abarca también la salud psíquica. Se ha

---

<sup>24</sup> Término introducido por Juan Somavía en su primer informe como director general de la OIT en 1999, en el que manifiesta el impacto que ha tenido el proceso de globalización en los derechos de los trabajadores.



demostrado que el impacto económico, psicológico y social que tiene la calidad de vida en el trabajo requiere que las empresas empleen todos los recursos organizacionales, infraestructurales y asistenciales a su alcance, para proporcionar a sus trabajadores un ambiente de trabajo sano, en donde la salud y la seguridad sean un compromiso compartido entre la organización y su comunidad.

## 5.1. Definición, objetivo e importancia

*La salud y seguridad en el trabajo* está definida por el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos que hacen posible identificar, evaluar y controlar los riesgos de accidentes o enfermedades de trabajo a los que se exponen las personas en su jornada laboral. Su objetivo es salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores, mediante la prevención y disminución de los riesgos laborales.

En un mundo en el que se estima que cada año más de 2 millones de personas mueren por diversos tipos de enfermedades relacionadas con el trabajo y que 160 millones sufren de enfermedades no mortales por lo mismo, según datos difundidos por la Organización Internacional del Trabajo (2013)<sup>25</sup>, la salud laboral se ha convertido en una de los grandes retos de los responsables de recursos humanos.

Muchas empresas en México no le prestan la debida atención, sino hasta que se percatan de los altos costos que ello representa. En efecto, los costos de los accidentes y enfermedades de trabajo suelen ser altos, tanto para las empresas como para el país. A las primeras, les significa una variedad de repercusiones económicas negativas, tales como pago de cuotas más elevadas al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto de primas de riesgos de trabajo, probable pago de horas extras al trabajador o trabajadores que sustituyan al incapacitado, demoras en la producción, bajas en la productividad y daños a los equipos e instalaciones, etc. Al país, le impacta económicamente al tener que enfrentar,

---

<sup>25</sup> La información citada y otros datos estadísticos sobre salud y seguridad laboral pueden ser consultados en la página de la Organización Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

mediante las instituciones de seguridad social, mayores erogaciones para prestar servicios médicos a los accidentados o enfermos por el trabajo, pagar indemnizaciones a los trabajadores o a sus familiares por la pérdida de órganos corporales o de la vida misma y perder parcial o totalmente a personas cuya capacitación costó al país y a la empresa. A la anterior evaluación, un tanto economicista de los costos de la inseguridad y de la falta de salubridad en el medio laboral, habría que agregar algo que de ninguna manera es menos importante: los daños que los accidentes y enfermedades de trabajo ocasionan a la salud física y emocional de los individuos y de sus familiares.

Aunque la seguridad y salud en el trabajo es considerada una responsabilidad compartida entre las autoridades gubernamentales, empleadores y trabajadores, depende en gran medida del conjunto de acciones que la dirección de las organizaciones promueva para proteger la salud física y mental de sus trabajadores. Localizar y evaluar los riesgos, así como establecer las medidas para prevenir los accidentes y promover hábitos saludables entre los trabajadores, deben ser tareas fundamentales para toda organización, no sólo por las implicaciones económicas que un accidente o enfermedad de trabajo pueden representar, también por el aspecto humanitario y moral que tienen.

Las enfermedades y accidentes de trabajo no sólo tienen un impacto físico en los individuos, tienen repercusiones psicológicas, tanto en los trabajadores que los sufren, como en los compañeros de trabajo cercanos, particularmente los que desempeñan las mismas labores de los afectados directamente. Además, estos percances afectan a las familias de los trabajadores aquejados y tiene repercusiones en la economía del país.



## 5.2. Terminología

El tema de la salud y la seguridad laboral es de interés mundial; en él participan instancias gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, que procuran influir a favor de una cultura de seguridad, por lo que se hace necesario precisar los conceptos que con frecuencia suelen emplearse en la normatividad, los reportes estadísticos y programas de certificaciones. Comprender lo que representan estos conceptos permitirá entender mejor la normatividad legal que debemos cumplir, generar mejores reportes y hacer un adecuado análisis de la información que sobre este tema se genera.

### 5.2.2. Higiene en el trabajo

Ya que la higiene es el área de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades, la *higiene en el trabajo* comprende el conocimiento y empleo de los diversos recursos tecnológicos que faciliten el control de los agentes contaminantes del medio ambiente a los que están expuestos los trabajadores en su centro laboral, que les pueden causar una enfermedad. Así la higiene en el trabajo tiene por objeto la conservación de la salud física y mental de los trabajadores, mediante la aplicación de normas y procedimientos que permitan la prevención de enfermedades.

Diversas investigaciones realizadas sobre enfermedades de trabajo han permitido determinar factores que pueden alterar el ambiente laboral y poner en riesgo la salud de los trabajadores. El conocimiento derivado de estos estudios ha sido la base de una serie de normas de higiene, nacionales e internacionales, cuya aplicación en las organizaciones ha contribuido al establecimiento y mantenimiento

de un ambiente más seguro y saludable, tanto en los centros de trabajo, como en las localidades en que se encuentran, pues el adecuado manejo de contaminantes beneficia a toda la comunidad.

### **5.2.3. Seguridad en el trabajo**

Aunque desde nuestra perspectiva, la seguridad en el trabajo debe estar definida por las acciones realizadas por gobiernos, organizaciones y trabajadores para disminuir los riesgos de enfermedades o accidentes de trabajo, es común encontrar que se emplea el término seguridad para referirse a las acciones encaminadas para disminuir únicamente los accidentes laborales. De esta forma, *seguridad* se usa para referirse a las condiciones que súbitamente afectan la integridad física de los trabajadores, mientras que el término *higiene* se emplea para referirse a las acciones que paulatinamente afectan la salud en el ámbito laboral –clasificación que la normativa legal también emplea–. Es por esto que, por ejemplo, en el *Reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo*, encontramos un título correspondiente a condiciones de seguridad y otro para condiciones de higiene.

### **5.2.4. Salud del personal u ocupacional**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, la salud es “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de enfermedad”. Partiendo de esta definición, podemos afirmar que la salud ocupacional comprende las condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad de los trabajadores. Al respecto, el Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales (NIOSH, por sus siglas en inglés) promueve una iniciativa para la vida de trabajo que tiene como visión: “[...] que existan trabajos libres de peligros previamente reconocidos, con políticas sustentables, programas y prácticas de promoción de la salud; y

empleados con franco acceso a programas y servicios efectivos que protejan su salud, seguridad y bienestar”.<sup>26</sup>

En las últimas décadas, las organizaciones mundiales han promovido la protección de la salud física, mental y social de los trabajadores porque se ha comprobado que ésta tiene una fuerte influencia en la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las empresas, así como en la economía del país. En mayo de 2007, la Asamblea Mundial de la Salud lanzó un plan global de acción sobre la salud de los trabajadores, con el objeto de interconectar la salud ocupacional y la salud pública, invitando a los países a desarrollar planes e implementar estrategias relacionadas con la materia.

### **5.2.5. Ergonomía**

La ergonomía es la disciplina que estudia la interacción hombre, máquina y tarea en un sistema productivo, con el fin de determinar mecanismos o condiciones que permitan que las actividades se lleven a cabo de forma más placentera y menos riesgosa. Para lograrlo, analiza las condiciones y características de los esfuerzos requeridos en las tareas, las circunstancias ambientales necesarias, como ruido, calor, vibraciones, etc., la forma en que se organizan o distribuyen las tareas, ritmos de trabajo, pausas, etc. y las características individuales que pueden tener algún tipo de incidencia en la ejecución del trabajo, como sexo, la edad, la condición física, el grado de adiestramiento y el estilo de vida o la alimentación.

El origen del término son los vocablos griegos *ergos* “trabajo” y *nomos* “ley”. La finalidad de esta técnica es la protección del trabajador, por lo que se orienta

---

<sup>26</sup> Organización Mundial de la Salud, consultado de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

principalmente en la prevención y disminución de las enfermedades de trabajo que puedan ser consecuencia del empleo de equipos o instrumentos de trabajo.

La ergonomía, al igual que otras disciplinas, estudia la interrelación entre capacidades humanas y el entorno de trabajo; lo que la hace diferente es que su finalidad no es la productividad, sino la detección de las características de los equipos de trabajo que deben ser modificadas para disminuir el esfuerzo requerido en las tareas y la afectación física de los trabajadores; sin embargo, debemos tener presente que un espacio de trabajo diseñado adecuadamente, indiscutiblemente trae como consecuencia una mayor productividad, ya que la comodidad disminuye la fatiga, lo que tiene como consecuencia una mayor productividad.

#### **5.2.6. Accidente de trabajo**

Los *accidentes de trabajo* son acontecimientos imprevistos, repentinos, producidos por acción directa del trabajo, o como consecuencia del mismo, que afectan la integridad física de los trabajadores, que interrumpen el desarrollo normal de las labores y que se producen por una combinación de acciones y condiciones inseguras. Las consecuencias que pueden tener en los individuos son una lesión orgánica, perturbación funcional o la muerte.

El riesgo de un accidente de trabajo es imposible de eliminar, especialmente, porque el principal desencadenante son los actos inseguros que pueden ser influidos por una gran variedad de condiciones del entorno, en ocasiones desconocidas para el responsable de la seguridad de una organización; sin embargo, existen diferentes métodos y herramientas que permiten reducir la posibilidad de un accidente de trabajo.

### 5.2.7. Enfermedad profesional

Una *enfermedad profesional o laboral* es la perturbación de la salud física o mental de un individuo derivada de su exposición continua a condiciones ambientales que alteran su organismo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, una enfermedad profesional es “una enfermedad contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral”.

La *Ley del Seguro Social* en su artículo 43 define enfermedad de trabajo como “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 el que el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios” y señala que se consideran enfermedades de trabajo aquellas que están establecidas en el artículo 513 de la *Ley Federal del Trabajo*.

Es importante tener presente que las tablas de enfermedades laborales que incluye la *Ley Federal del Trabajo* deberán ser actualizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), previa opinión de la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo publica en su página de Internet una lista de enfermedades profesionales reconocidas internacionalmente, que incluye enfermedades causadas por agentes químicos, físicos y biológicos, enfermedades de origen respiratorio y de la piel, trastornos del sistema osteomuscular y cáncer profesional, así como enfermedades mentales y del comportamiento.

### 5.2.8. Riesgo de trabajo

Son considerados riesgos de trabajo los posibles accidentes y/o las enfermedades a las que están expuestos los trabajadores. En una organización, existen riesgos

generales para todos sus trabajadores, derivados de la actividad para la cual fue constituida y riesgos específicos para cada puesto.

## 5.3. Marco legal de la higiene y seguridad en el trabajo en México

Las leyes y normas de nuestro país ocupan distintos niveles jerárquicos que les otorgan un mayor o menor poder normativo y también les confieren carácter general o particular. Esta estructura escalonada de la legislación que rige nuestro ámbito laboral y particularmente la seguridad e higiene en el trabajo, puede representarse en la siguiente pirámide, donde se puede apreciar que las leyes menores dependen de las superiores.



(s. a.) (s. f.). *Estructura de la normatividad mexicana en materia de seguridad* [figura].

De esta forma, la legitimidad de la normatividad sobre seguridad e higiene en el trabajo en México se encuentra en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. En su título sexto, artículo 123, apartado A, fracción XIV, se establece

como responsabilidad del empresario los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. La fracción XV del mismo artículo estipula la obligación de las empresas a cumplir los preceptos legales sobre higiene y seguridad en sus instalaciones y adoptar medidas para prevenir accidentes de trabajo. Estas obligaciones se complementan con la responsabilidad del patrón de impartir capacitación a sus trabajadores, establecida en la fracción XIII.<sup>27</sup>

Todo alumno que estudie el presente curso debe saber que nuestra Constitución es considerada la Carta Magna, porque de ella se derivan y a ella se subordinan todas nuestras leyes. Surgen, así, dos legislaciones en relación al trabajo, las cuales regulan la seguridad y salud de los trabajadores: la *Ley Federal del Trabajo* (LFT), reglamentaria del apartado A, y la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, reglamentaria del apartado B. En este curso nos referiremos solamente a la primera, que es la que regula a las empresas privadas y de la cual se deriva la *Ley del Seguro Social*.

### ***Ley Federal del Trabajo (LFT)***

La *Ley Federal del Trabajo* (LFT) dedica exclusivamente el título noveno a riesgos de trabajo, en el cual, partiendo de las definiciones de los conceptos *riesgo* (artículo 473), *accidente* (artículo 474) y *enfermedad de trabajo* (artículo 475), se hace un análisis integral de las consecuencias que éstos pueden tener; de las obligaciones directas del patrón, del momento en que se producen y, en consecuencia, de los derechos del trabajador, así como de la función que en esta materia deben tener las instancias gubernamentales y las comisiones de higiene y seguridad; sin embargo, es necesario complementar lo especificado en este capítulo con el examen de otros apartados de la misma ley. Por lo tanto, analizaremos las obligaciones para

---

<sup>27</sup> La normatividad citada hasta ahora y, en general, la legislación a la que nos referimos en el presente tema pueden ser consultadas en la página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <http://stps.gob.mx>

patrones, para trabajadores y algunos otros temas. Cabe hacer notar que algunos aspectos, como las comisiones de seguridad y los derechos de los trabajadores (incapacidades y las indemnizaciones correspondientes), serán abordados con mayor detalle en otro inciso del temario.

## **1. Obligaciones de los patrones y de los trabajadores en materia de higiene y seguridad**

### **a) Obligaciones de los patrones**

Aunque la *Ley Federal del Trabajo* explica ampliamente los riesgos profesionales en el título noveno, también habla del tema en el título cuarto denominado “Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones”. Es en el artículo 132 de este último título, fracciones XVI, XVII, XVIII, XIX y XXVIII, en donde la citada ley impone al patrón las obligaciones siguientes: 1) cuidar que no se afecte la salud de los trabajadores, disponiendo la instalación de las fábricas, los talleres, oficinas y demás lugares en donde se desempeñe el trabajo conforme a los principios de seguridad e higiene, así como adoptando medidas que eviten que los contaminantes excedan los máximos permitidos; 2) cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares en donde deban ejecutarse las labores; 3) fijar y difundir las disposiciones conducentes de los reglamentos de higiene y seguridad en lugares visibles en los centros de trabajo; 4) proporcionar a los trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia; y 5) participar en la integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.

Por otra parte, el artículo 487 del título noveno, “Riesgos de trabajo”, estipula como otra obligación del empleador la de proporcionar los siguientes servicios al



trabajador accidentado: a) asistencia médica y quirúrgica, b) rehabilitación, c) hospitalización, d) medicamentos y material de curación, e) aparatos de prótesis y ortopedia en caso necesario, f) la indemnización que corresponda. Es importante destacar que dichos servicios son transferidos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) cuando el patrón inscribe a sus trabajadores en este organismo.

Para proporcionar dichos servicios, el artículo 504 obliga al patrón con más de 100 trabajadores a establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y materiales de curación necesarios, la cual deberá ser dirigida por un médico cirujano. En el caso de contar con más de 300 trabajadores a su servicio, deberá instalar un hospital o contratar servicios con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores.

Este mismo artículo también obliga al patrón a notificar los accidentes ocurridos, ya sea por escrito o medios electrónicos, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes.<sup>28</sup>

Otra obligación del patrón, establecida en esta ley, es la conformación de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene (artículos 509 y 510), comisiones que el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* (RFSHMAT), que se describe más adelante, regula y define con mayor claridad. Podemos comprender sus funciones revisando el artículo 126 de este reglamento.

Partiendo de los aspectos referentes a la seguridad e higiene que incorpora la definición de trabajo digno y decente de la *Ley Federal del Trabajo*, en su artículo

---

<sup>28</sup> Tiempo que el IMSS reduce a 24 horas en su *Reglamento de Prestaciones Médicas*, artículo 22, segundo párrafo.

2, en la siguiente tabla sintetizamos las obligaciones del patrón en materia de seguridad e higiene.

Obligaciones	Fundamento
Se entiende por trabajo digno o decente [el que] cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.	Artículo 2
1. El patrón deberá ver que se ejecuten las labores de acuerdo al reglamento y a las NOM para prevenir accidentes y enfermedades laborales.	Artículo 132, fracción XVI
2. Proporcionar a los trabajadores medicamentos profilácticos para proporcionar primeros auxilios.	Artículo 132, fracción XVII
3. Fijar y difundir las disposiciones conducentes de los reglamentos y las NOM de higiene y seguridad en lugares visibles.	Artículo 132, fracción XVIII
4. Proporcionar servicios al trabajador accidentado, como asistencia médica, rehabilitación, hospitalización, medicamentos, aparatos de prótesis e indemnización.	Artículo 487
5. Incrementar hasta en un 25 % la indemnización correspondiente en caso de que el accidente se deba a una falta inexcusable del patrón.	Artículo 490
6. Reponer en su empleo al trabajador que sufrió un riesgo de trabajo al recuperar la salud y solicitar su reingreso dentro del siguiente año a que se determinó la incapacidad.	Artículo 498
7. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.	Artículo 504, fracción I
8. Establecer una enfermería cuando cuente con más de 100 trabajadores.	Artículo 504, fracción II
9. Establecer un hospital o contratar los servicios de alguno que se encuentre cerca del establecimiento, cuando cuente con más de 300 trabajadores.	Artículo 504, fracción III
10. Dar aviso escrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, de los accidentes que ocurran.	Artículo 504, fracción V
11. Organizar las comisiones de seguridad e higiene necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que éstas se cumplan.	Artículo 509

(s. a.) (s. f.). *Obligaciones del patrón* [cuadro de información]. Tomado de *Ley Federal del Trabajo*.

## b) Obligaciones de los trabajadores

La *Ley Federal del Trabajo*, en su artículo 134, fracción primera, obliga a los trabajadores a cumplir con las normas preventivas de seguridad e higiene que indiquen los patrones y las autoridades competentes. Otras fracciones de este artículo que hacen referencia a cuestiones de seguridad son la VIII, que obliga a los trabajadores a prestar auxilio a sus compañeros en los casos en que exista algún riesgo que los ponga en peligro; las fracciones X y XI, que están dirigidas al cuidado de la salud del trabajador, obligándolo a someterse a los reconocimientos médicos previstos y a notificar cualquier enfermedad contagiosa que padezca al momento de saberlo; por último, la fracción XII establece la obligación del trabajador de comunicar al patrón o su representante observaciones que puedan evitar perjuicios a los intereses y vida de sus compañeros o del propio patrón. El artículo siguiente, el 135, prohíbe a los trabajadores ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros, terceras personas y/o el lugar de trabajo.

En la siguiente tabla sintetizamos las obligaciones de los trabajadores en materia de higiene y seguridad:

Obligaciones	Fundamento
1. Cumplir con las normas preventivas de seguridad e higiene que indiquen los patrones y/o autoridades competentes.	Artículo 134, fracción I
2. Prestar auxilio a sus compañeros cuando exista riesgo que los ponga en peligro.	Artículo 134, fracción VIII
3. Someterse a los reconocimientos médicos y notificar cualquier enfermedad contagiosa.	Artículo 134, fracciones X y XI
4. Comunicar al patrón las observaciones que puedan evitar perjuicios a los intereses y vida de sus compañeros o del mismo patrón.	Artículo 134, fracción XII
5. No ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros y/o del lugar de trabajo.	Artículo 135

(s. a.) (s. f.). *Obligaciones de los trabajadores* [cuadro de información]. Tomada de *Ley Federal del Trabajo*.

## Otras disposiciones

Otras cuestiones sobre seguridad normadas en la LFT son la capacitación, sobre la cual se establece que uno de sus objetivos debe ser prevenir riesgos laborales (artículo 153-F), y los reglamentos internos de trabajo (artículo 423, fracciones VI, VII, VIII y XI), sobre los que se establece que deberán incluir las normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios; la especificación de las labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las mujeres embarazadas; la especificación del tiempo y la forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades; así como cualquier otra norma necesaria y conveniente para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

## ***Ley del Seguro Social***

Los patrones que inscriben a sus trabajadores al IMSS quedan relevados de las obligaciones que el artículo 487 de la LFT les impone, quedando a partir del momento del registro a cargo de este instituto, bajo los lineamientos establecidos en su propia ley. Por tal motivo, es importante revisar los elementos más importantes que en materia de salud y seguridad tiene la *Ley del Seguro Social* (LSS). Partiremos de la definición de accidente y enfermedad, que no fueron revisadas en el apartado anterior debido a que son prácticamente iguales en LFT y en la LSS.

### 1. ¿Qué son los riesgos de trabajo?

De acuerdo con la LFT y la LSS, los *riesgos de trabajo* son los accidentes y las enfermedades a las que están expuestos los trabajadores, pero ¿qué son los accidentes y enfermedades de trabajo?

El artículo 42 de la LSS define accidente de trabajo como:

[...] 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 preste.

También se considerará accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domicilio al lugar de trabajo, o de éste a aquél.

La enfermedad de trabajo es definida en el artículo 43 de la LSS como:

[...] 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. En todo caso, serán enfermedades de trabajo las consignadas en la *Ley Federal del Trabajo*.

Las enfermedades establecidas en el artículo 513 de la LFT son 161, para cada una de las cuales se menciona qué tipo de trabajador (según sus funciones o industria en la que laboran) está expuesto a contraerla debido a motivos tales como los siguientes: 1) la aspiración de polvos y humos, 2) la inhalación de gases y vapores, 3) el contacto con polvos y otros agentes físicos, químicos y biológicos, 4) radiaciones ionizantes y electromagnéticas, 5) por factores mecánicos y 6) por fatiga.

Cabe hacer mención que la calificación de accidente o enfermedad de trabajo la realiza el Instituto Mexicano del Seguro Social (artículo 25 Reglamento de Prestaciones Médicas del IMSS), ya que para establecer la relación entre la causa y la afectación del trabajador, se requiere de un análisis médico y legal detallado e imparcial. En caso de que el trabajador o el patrón no estén conformes con el

dictamen, podrán interponer el recurso de inconformidad que les confiere la ley en cuestión para su revisión.

## **2. Consecuencias de los riesgos de trabajo y prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores o sus beneficiarios en caso de un riesgo**

Tanto el artículo 55 de la LSS como el 477 de la LFT determinan como posibles consecuencias de un accidente o enfermedad profesional la incapacidad temporal, la incapacidad permanente parcial, la incapacidad permanente total y la muerte, cada una de las cuales es definida en la LFT de la siguiente manera:

**Artículo 478.** Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

**Artículo 479.** Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

**Artículo 480.** Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

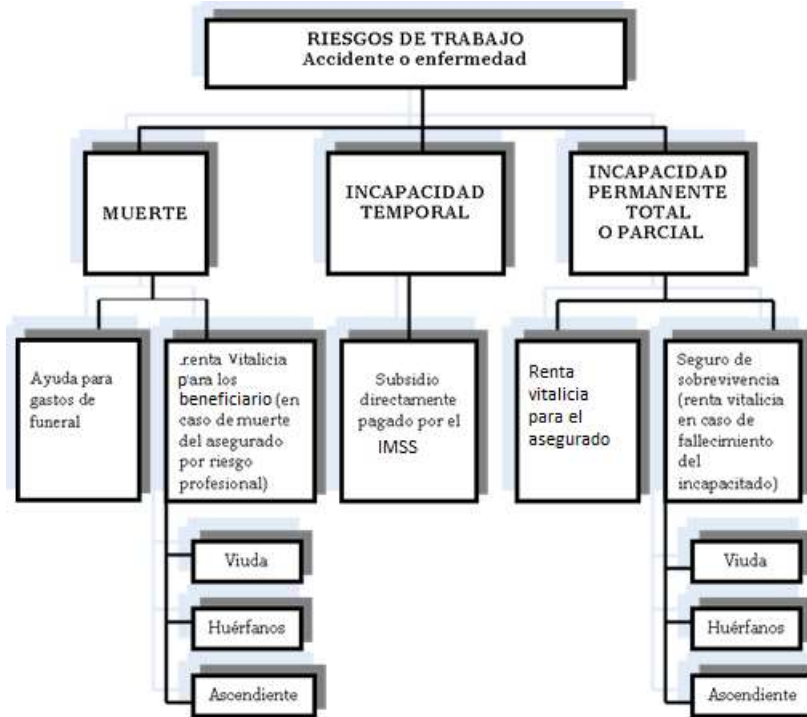
Cada una de las posibles consecuencias de un riesgo de trabajo le dará derecho al trabajador o a sus beneficiarios a prestaciones en dinero y en especie. Estas últimas son las mismas en todos los casos y consisten, de acuerdo con el artículo 56 de la LSS, en lo siguiente:

- I. Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica
- II. Servicio de hospitalización
- III. Aparatos de prótesis y ortopedia
- IV. Rehabilitación

En cambio, las prestaciones en dinero son diferentes para cada caso. La incapacidad temporal le da derecho al trabajador de recibir un subsidio correspondiente al 100 % del salario que estaba percibiendo al momento de incapacitarse, durante un periodo que no podrá exceder a 52 semanas. La incapacidad permanente parcial hace acreedor al empleado a recibir una pensión provisional, determinada conforme a lo establecido en el artículo 58 de la LSS. Esta pensión puede ser modificada cada dos años en función de la condición del trabajador. La incapacidad permanente total confiere al trabajador una pensión equivalente al 70 % de su salario, mediante la adquisición de una renta vitalicia. La muerte de un empleado permite que sus beneficiarios (cónyuge, hijos o padres) reciban una pensión a través de la adquisición de un seguro de sobrevivencia con una compañía aseguradora y reciban una ayuda para gastos funerarios.

Cuando el trabajador obtenga de la Junta de Conciliación y Arbitraje el dictamen de riesgo de trabajo por falta inexcusable del patrón (causas establecidas en el artículo 490 de la LFT), tendrá derecho a que las prestaciones en dinero se incrementen en los porcentajes que la Junta determine. En este caso, el patrón deberá restituir al instituto las erogaciones correspondientes al incremento (LSS, artículo 490).

En el siguiente diagrama, podemos apreciar las consecuencias de los riesgos de trabajo y las prestaciones a las que tiene derecho el trabajador o sus beneficiarios:



(s. a.) (s. f.). *Riesgos de trabajo* [diagrama]. Tomado de *Ley del Seguro Social*.

### 3. Primas de riesgos de trabajo

Para solventar los gastos en materia de riesgos de trabajo, la LSS obliga a los patrones a cubrir una cuota o prima por cada uno de sus trabajadores, la cual será determinada al inicio de las operaciones de la empresa, en función de la media de los niveles de siniestralidad y gravedad que las empresas de su ramo tienen y que se determina en el artículo 73 de la misma ley. En la siguiente tabla, podemos apreciar las primas medias del seguro de riesgos de trabajo que establece la LSS:

Prima media	Por cientos
Clase I	0.54355
Clase II	1.13065
Clase III	2.59840
Clase IV	4.65325
Clase V	7.58875

(s. a.) (s. f.). *Primas medias del seguro de riesgos de trabajo* [cuadro de información]. Tomado de *Ley del Seguro Social*.



Posteriormente, la prima de riesgos de trabajo puede aumentar o disminuir, con un límite de 1 % por año; puede llegar a la prima mínima de 0.5 %, o a la máxima de 15 %, disminuyendo los riesgos que provocan accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Con ello se pretende incentivar la prevención en materia de seguridad de los trabajadores.

Para tal efecto, las empresas deberán presentar, durante el mes de febrero de cada año la Declaración Anual de la Prima de Riesgos de Trabajo autorizada por el IMSS, en la que se hará constar los casos de riesgos de trabajo terminados durante el año inmediato anterior, identificando a los trabajadores y las consecuencias de cada riesgo, así como el número de trabajadores promedio expuestos al riesgo. La prima se calcula basándose en dos componentes que afectan los resultados obtenidos por la empresa:

- **Prima mínima de riesgo:**  
Es aquella que cubre los gastos de administración correspondiente a dicho ramo.
- **Grado de siniestralidad:**  
Se obtiene tomando en cuenta la frecuencia y la gravedad de los accidentes y enfermedades de trabajo.

También se incluye un factor de prima del seguro de riesgo de trabajo (F), que garantiza el equilibrio financiero del ramo. La fórmula para calcular la prima de riesgos de trabajo con los resultados anuales es la siguiente:

<b>Fórmula</b>	
$\text{PRIMA} = [ (S/365) + V * (I + D)] * (F/N) + M$	
<b>Variabes:</b>	<b>Fijos:</b>
<b>S</b> Total de días subsidiados a causa de incapacidad temporal	<b>365</b> Número de días naturales del año
<b>I</b> Suma de porcentajes de incapacidades parciales y totales, divididos entre 100	<b>V</b> 28 años promedio de vida activa
<b>D</b> Número de defunciones	<b>F</b> 2.3 Factor de prima. (conforme decreto de reforma LSS en 2001)
<b>N</b> Número de trabajadores expuestos a riesgo	<b>M</b> 0.005 Prima mínima de riesgo. (conforme decreto de reforma LSS en 2001)

(s. a.) (s. f.). *Fórmula para calcular la prima de riesgos de trabajo con los resultados anuales* [cuadro de información]. Tomado de *Ley del Seguro Social*.

Cabe señalar que en diciembre de 2001 se publicaron algunas reformas a la LSS, en las que se establece la posibilidad de que las empresas preocupadas por la salud y seguridad de sus trabajadores empleen un factor de prima de seguro de riesgos de trabajo (F) de 2.2 (*Reglamento de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización*, artículo 39) siempre que se apeguen al cumplimiento de los requisitos establecidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, publicados en marzo de 2002 en el *Diario Oficial*.

También se creó el Programa voluntario de acreditación del sistema de administración y seguridad en el trabajo, cuya finalidad es que los empleados —al salvar su integridad física o la misma vida—, las empresas —al no ver afectada su productividad y ahorrar costos ocasionados por este tipo de problemas— y el IMSS —al disminuir la carga financiera que implica la seguridad social de los trabajadores afectados por un riesgo de trabajo y la de sus familiares—, como órgano del

gobierno, se vean beneficiados con las inversiones que en materia de seguridad realicen los patrones.

### ***Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo***

Este reglamento está orientado íntegramente a establecer, con la certeza jurídica necesaria, el papel que deberán tener los empleadores, trabajadores e instancias gubernamentales en la higiene y seguridad en las empresas. Está dividido en seis títulos, cada uno de ellos enfocado a atender diferentes facetas en el campo de la seguridad laboral. Es importante aclarar que en dicho reglamento sólo se establecen condiciones generales que se detallan con mayor precisión en las normas sobre higiene y seguridad emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

En el primer título, se establece de manera general las obligaciones de cada uno de los participantes del sistema (trabajador, empresa y gobierno):

- 1) A la STPS le corresponde la aplicación del reglamento, la expedición de normas específicas en materia de seguridad e higiene y la asesoría y orientación para su debido cumplimiento.
- 2) A los patrones les corresponde adoptar las medidas de seguridad e higiene que apliquen a la naturaleza de su empresa; vigilar que en los centros de trabajo no se excedan los niveles máximos permisibles de contaminantes; elaborar y operar programas de prevención de accidentes; realizar los exámenes médicos de ingreso, periódicos y especiales, a los trabajadores expuestos a algún contaminante para vigilar su salud; informar a los trabajadores sobre los riesgos que implique la actividad que desempeñan; establecer señalizaciones de seguridad; capacitar y adiestrar a los trabajadores sobre la prevención de riesgos y atención de emergencias; permitir la inspección y vigilancia de las autoridades correspondientes y presentar, cuando se le requiera, los dictámenes que se le emitan; integrar y promover la participación de las comisiones de seguridad e higiene; así como dar aviso de los accidentes de trabajo.

- 3) Los trabajadores están obligados a cumplir con las medidas preventivas de seguridad y salud, entre las que destacan la utilización de los equipos de protección, designar a sus representantes y participar, cuando sea necesario, en las comisiones de seguridad e higiene, notificar las condiciones o actos inseguros que observen, asistir a cursos de capacitación sobre seguridad, así como someterse a los exámenes médicos que se consideren necesarios.

En el título segundo, se establecen las principales condiciones de seguridad que deberán cumplir los edificios y locales en donde se ubiquen los centros de trabajo.

En el título tercero, se regula las condiciones de higiene de los agentes físicos, químicos y biológicos capaces de alterar el ambiente de trabajo, como lo son el ruido y vibraciones, las radiaciones ionizantes y las electromagnéticas no ionizantes, las sustancias químicas y los contaminantes biológicos, las presiones ambientales anormales, las condiciones térmicas del medio ambiente de trabajo, la iluminación y la ventilación. Asimismo, regula el uso de equipo de protección personal y disposiciones relativas al orden y limpieza en los centros de trabajo.

El título cuarto está dedicado principalmente al funcionamiento de las comisiones de higiene y seguridad a nivel nacional, estatal y del Distrito Federal, así como las comisiones de los centros de trabajo. Adicionalmente, marca las condiciones en las que deberán integrarse las estadísticas de accidentes y enfermedades de trabajo, los programas de seguridad e higiene, la capacitación en la materia y los servicios preventivos de medicina del trabajo.

El título quinto se refiere al trabajo de las mujeres gestantes o en periodo de lactancia y al trabajo de menores; en dicho título, se establecen las actividades en las que queda prohibido utilizar sus servicios, para proteger su salud.

En el título sexto, relativo a la vigencia, inspección y sanciones administrativas, se estipula que la *Ley Federal de Procedimiento Administrativo* puede ser aplicada en

la práctica de inspecciones a los centros de trabajo en forma supletoria a la *Ley Federal del Trabajo* y sus reglamentos. Acredita también a las unidades de verificación, laboratorio de pruebas y organismos de certificación aprobados por la STPS para que certifiquen a las empresas en relación con el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas.

Es importante recordar que este reglamento siempre nos remite a las Normas Oficiales Mexicanas correspondientes y establece obligaciones específicas del patrón para cada uno de los temas relativos a los edificios, locales, sistemas de protección, etc.

### **Normas Oficiales Mexicanas (NOM)**

En México, las empresas están obligadas a cumplir las normas de seguridad e higiene expedidas por la Secretaría de Trabajo, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 512 de la LFT, que le sean aplicables de acuerdo con sus actividades laborales y procesos industriales, según lo establecido por el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* (artículos 4, 5 y 13). Dichas normas tienen por objeto contribuir a la prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, así como el cumplimiento de diversos tratados internacionales ratificados por nuestro país.

Presentamos a continuación un listado de las normas (NOM) de seguridad e higiene en el que se indica su referencia (número y última fecha de publicación) y el tipo de actividades a las que están dirigidas.<sup>29</sup>

Norma/ Fecha de publicación	Dirigida a:	Norma/ Fecha de publicación	Dirigida a:
NOM-001-STPS-2008 F.P. 24/11/08	Edificios, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo	NOM-002-STPS-2010 F.P. 09/12/10	Prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo
NOM-004-STPS-1999 F.P. 31/05/99	Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo	NOM-005-STPS-1998 F.P. 02/02/99	Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas

<sup>29</sup> Se puede consultar la que resulte de su interés en la siguiente dirección electrónica: [http://www.stps.gob.mx/noms\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/noms_stps.htm).

NOM-006-STPS-2000 F.P. 09/03/01	Condiciones y procedimientos en el manejo y almacenamiento de materiales	NOM-009-STPS-2011 F.P. 06/05/11	Condiciones de seguridad para realizar trabajos en altura
NOM-020-STPS-2011 F.P. 27/08/11	Funcionamiento de recipientes sujetos a presión y calderas	NOM-022-STPS-2008 F.P. 7/06/08	Electricidad estática en los centros de trabajo
NOM-027-STPS-2008 F.P. 07/06/08	Soldadura y corte	NOM-029-STPS-2011 F.P. 29/08/11	Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s. f.). *Normas Oficiales Mexicanas sobre seguridad* [figura].

<b>Norma/ Fecha de publicación</b>	<b>Dirigida a:</b>	<b>Norma/ Fecha de publicación</b>	<b>Dirigida a:</b>
NOM-010-STPS-1999 F.P. 13/03/00	Centros de trabajo donde se manejen, transporten, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral	NOM-011-STPS-2001 F.P. 17/04/02	Centros de trabajo donde se genere ruido
NOM-012-STPS-2012 F.P. 31/05/12	Centros de trabajo donde se produzcan, usen, manejen, almacenen o transporten fuentes de radiaciones ionizantes	NOM-013-STPS-1993 F.P. 06/12/93	Centros de trabajo donde se generen radiaciones electromagnéticas no ionizantes
NOM-014-STPS-2000 F.P. 10/04/00	Exposición laboral a presiones ambientales anormales	NOM-015-STPS-2001 F.P. 14/06/02	La exposición laboral de las condiciones térmicas elevadas o abatidas en los centros de trabajo
NOM-024-STPS-2001	Vibraciones	NOM-025-STPS-2008 F.P. 20/07/08	Condiciones de iluminación en los centros de trabajo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s. f.). *Normas Oficiales Mexicanas sobre condiciones de higiene que deben observar diferentes centros de trabajo* [figura].

Existen además otra serie de normas sobre especificaciones de seguridad que deben cumplir diferentes productos, tales como los extintores contra fuegos, el calzado de protección, los purificadores y los equipos de protección personal. De igual manera, existe una norma destinada para la creación del sistema para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas y el manejo de sus procesos. Los requerimientos y características de los informes de los riesgos de trabajo que ocurran también son regulados por una norma específica.

La estructura de las NOM es la siguiente: definición de su objetivo y su campo de aplicación, las NOM con las que existe alguna referencia, la definición de los términos empleados, obligaciones del patrón, obligaciones del trabajador, requisitos de seguridad que deben cumplirse, condiciones de las unidades de verificación, a quién corresponde su vigilancia y la concordancia que tienen con normas internacionales.

## **Las comisiones de seguridad e higiene**

### **1. Integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene**

Las Comisiones de Higiene y Seguridad, de las que ya hemos hablado anteriormente, son grupos o cuerpos de asesoramiento que tienen como misión identificar causas de accidentes, proponer medidas preventivas y vigilar que las que sean aceptadas se cumplan.

En México, la integración y operación de las Comisiones de Seguridad e Higiene se establece en la *Ley Federal del Trabajo*, en el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* y en la Norma de Seguridad número 19.

### **2. Marco legal de las comisiones de seguridad e higiene**

#### **a) *Ley Federal del Trabajo***

Aunque todo lo referente a seguridad en el trabajo se sustenta en el artículo 123 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, es propiamente la *Ley Federal del Trabajo* la que trata sobre las comisiones de seguridad e higiene en los siguientes artículos:

- **Artículo 132, fracción XXVIII**, en el que se estipula que es obligación del patrón participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo.
- **Artículo 134, fracción IX**, el cual obliga a los trabajadores a integrar los organismos que establece esta ley.
- **Artículo 509**, que a la letra dice: “En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan”.
- **Artículo 510**, que establece que las comisiones a que se refiere el artículo anterior serán desempeñadas gratuitamente dentro de las horas de trabajo.

#### **b) Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo (RFSHMA)**

Este reglamento define con mayor claridad, en su artículo 126, cuáles son las funciones que tendrán las comisiones, además de remarcar que es obligación de los patrones participar en la integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo, así como brindar lo necesario para su óptimo funcionamiento (artículo 17, frac. XIII). Asimismo, se menciona que las comisiones de seguridad e higiene deberán constituirse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de iniciación de las actividades en la empresa o establecimiento y será responsabilidad del patrón registrarlas ante la Secretaría de Trabajo, en los casos que determine la norma respectiva (artículo 125). A continuación, se transcribe el artículo 126 anteriormente mencionado:

Las actividades que deben realizar los integrantes de las comisiones de seguridad e higiene son las siguientes:

- I. Investigar las causas de los accidentes y enfermedades de trabajo, de acuerdo con los elementos que les proporcione el patrón y otros que estimen necesarios;



- II. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, de las Normas aplicables y de las relacionadas con aspectos de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, que se encuentren establecidas en los reglamentos interiores de trabajo, y hacer constar en las actas de recorrido respectivas las violaciones que en su caso existan;
- III. Proponer al patrón medidas preventivas de seguridad e higiene en el trabajo, basadas en la normatividad y en experiencias operativas en la materia; y
- IV. Las demás que establezca la norma correspondiente.

La función que deberá tener la STPS respecto a las comisiones de higiene y seguridad se define en los siguientes artículos:

**Artículo 123.** La Secretaría, con el auxilio de las autoridades del trabajo de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como con la participación de los patrones, de los trabajadores o sus representantes, promoverá la integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

**Artículo 124.** La Secretaría determinará la organización de las comisiones de seguridad e higiene, a través de la Norma correspondiente, de acuerdo a los criterios para determinar el tipo y escala de los centros de trabajo, en los términos de lo dispuesto por el artículo 7º del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.

Tal como podemos observar, a la autoridad le corresponde promover, supervisar y normar medidas preventivas de seguridad e higiene para las empresas. Para lograrlo, requiere investigar y escuchar opiniones de expertos y de quienes viven día a día esta problemática; por ello, el artículo 512 de LFT prevé la organización de la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, la cual es presidida por el Secretario del Trabajo y conformada por representantes de la misma Secretaría, la Secretaría de Salud, el IMSS y algunos miembros designados por organizaciones nacionales de trabajadores y patrones. Asimismo, los estados de la República deberán contar con una comisión de igual carácter que analice la situación local, presidida por el gobernador y coordinada por el representante de la STPS, en su carácter de secretario.

### **c) Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS**

En cumplimiento de lo establecido por el RFSHMA, la Secretaría del Trabajo emitió, una vez aprobada por el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Norma número 19 que tiene por objeto precisar las características y modalidades de la constitución y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene. En ella se establecen detalladamente las obligaciones del patrón y de los trabajadores, las condiciones que hay que observar en su constitución, la forma en que deberán estar organizadas y cuál debe ser su funcionamiento. Incluso se presenta la forma en qué será evaluado el cumplimiento de las empresas sobre dicha norma y cómo deben atenderse los asuntos que no estando previstos en esa norma se presenten en alguna empresa.<sup>30</sup>

Las Comisiones de Seguridad e Higiene en el Trabajo constituyen uno de los ejemplos más claros de lo importante que es compartir responsabilidad y esfuerzos en la búsqueda del bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores, ya que todos los actores no sólo son corresponsables de la seguridad e higiene en el trabajo, sino que también se ven beneficiados.

## **5.4. Riesgos de trabajo**

Tal y como lo definimos anteriormente, los riesgos de trabajo están conformados por los posibles accidentes y enfermedades a las que están expuestos los trabajadores. Estos riesgos son imposibles de erradicar, especialmente porque suelen ser el producto de la combinación de las variables o condiciones y éstas pueden ser infinitas; por lo tanto, dichas variables son, en ocasiones, desconocidas

---

<sup>30</sup> Para conocer a detalle lo que señala la NOM 19, te recomendamos que la consultes en la siguiente página: <http://www.stps.gob.mx/DGSST/normatividad/noms/Nom-019.pdf>.

para el responsable de la seguridad de una organización, lo que lo imposibilita a garantizar la seguridad en un 100 %; sin embargo, existen diferentes métodos y herramientas, que con el enfoque que la organización quiera imprimirle, permiten reducir la posibilidad de un accidente de trabajo al máximo posible.

Para Adolfo Rodella (2002), los métodos para administrar el riesgo son:

- 1) Su eliminación, situación prácticamente imposible porque toda acción implica un riesgo, aunque a ésta se le reduzcan las condiciones peligrosas.
- 2) La tolerancia consciente del mismo en función de sus posibles consecuencias o nivel de gravedad.
- 3) Su transferencia a un tercero, que generalmente suele ser alguna organización aseguradora, pero que también puede tratarse de otra empresa a la cual se traslada por medio de subcontratación (*outsourcing*) algún proceso o actividad propia de la empresa que implica ciertos riesgos.
- 4) La prevención, considerado el camino más productivo y eficaz, que consiste en adoptar las medidas que permitan tener un adecuado control de los riesgos para minimizarlos.

Tomando en cuenta que la prevención es un camino que siempre conviene tomar, es necesario analizar los diferentes cursos de acción que una organización podrá seguir para establecer los controles que le permitirán encarar el riesgo desde esta perspectiva. Para tal efecto, es necesario tener presente que los accidentes de trabajo pueden tener su origen en tres tipos de factores: los *incontrolables*, los *personales* y los *de trabajo*, pero que sólo en estos dos últimos podrá tener injerencia el área responsable de la seguridad.

Los factores *incontrolables* son situaciones fortuitas, no manipulables por el hombre, que originan que una persona se vea en riesgo de ser afectada físicamente, como pueden ser un fenómeno natural (un terremoto o un huracán), ser golpeado por un

objeto que viene del exterior de la empresa o un accidente automovilístico causado por otra persona.

Los *factores personales* son los que dependen totalmente de la actuación del trabajador, quien puede no actuar de conformidad con las normas de seguridad debido a: 1) condiciones de actitud, originada por elementos tales como rutina, fatiga, presiones, monotonía, alcoholismo o drogadicción, y 2) condiciones de aptitud, debido a deficiencias físicas, fisiológicas o de conocimientos. Ambas propician los actos inseguros, considerados la principal causa de los accidentes. Como ejemplos de estos actos tenemos no usar los equipos de seguridad, no realizar los procesos de conformidad con las normas de protección, colocarse en lugares peligrosos, levantar los objetos de forma incorrecta, etc.

Los factores *del trabajo* son las condiciones inadecuadas o inseguras que no están bajo el control total del trabajador y que pueden propiciar un accidente, tales como fallas en la supervisión o en los equipos, condiciones adversas del medio ambiente, por ejemplo, ventilación e iluminación deficiente, empleo de materiales o herramientas defectuosos, falta de orden y limpieza, normas de seguridad inadecuadas, etc.

Cada uno de estos factores requiere ser atendido de diferente forma para disminuir los riesgos de accidentes.

Los *factores personales* de riesgo pueden reducirse con adecuados sistemas de selección, colocación y capacitación de personal, complementados con campañas de sensibilización y, en última instancia, con medidas disciplinarias. Por lo que respecta a la selección, ahora incluso es posible identificar, a través de pruebas psicológicas, a individuos que pudieran tener cierta propensión a los accidentes de trabajo. Los programas de capacitación pueden incluir, además del entrenamiento convencional sobre las funciones, un énfasis sobre prácticas y procedimientos

seguros de las tareas. Los efectos positivos de la adecuada selección, colocación y capacitación pueden ser reforzados por campañas de convencimiento en las que se estimulen los comportamientos seguros mediante la difusión de los avances logrados en materia de seguridad y de los nombres de los empleados que han desarrollado hábitos seguros y que por ello se han hecho acreedores a premios. Finalmente, aunque no debe considerarse nunca entre los principales elementos motivadores de prácticas seguras, no puede soslayarse el establecimiento de medidas o políticas disciplinarias en materia de seguridad, estipuladas generalmente en el reglamento interior de trabajo, las cuales definen el tipo de conductas que se espera, así como las sanciones a que se harán acreedores quienes no las cumplan.

La disminución de los riesgos de trabajo por *condiciones inseguras* requiere de un análisis acucioso de los puestos, los equipos, la maquinaria y los procesos empleados, con el objeto de identificar qué fallas puede originar una situación de riesgo al emplearlos o realizarlos, cuáles son las soluciones alternas y las consecuencias de cada una de ellas, y qué síntomas o indicios pueden alertarnos sobre su ocurrencia; todo ello con el fin de establecer políticas de actuación preventivas.

Los métodos para llevar a cabo este análisis están centrados en la identificación del origen del riesgo, desde tres vertientes: el *objeto emisor* (procedimientos, equipos o herramientas), el *medio trasmisor* (agentes físicos, químicos o biológicos) y el *receptor* (trabajador).

Una vez identificados los orígenes o causas del riesgo, será necesario preguntarse lo siguiente: ¿pueden eliminarse o sustituirse? ¿Existen medidas de protección adecuadas? ¿Solamente podremos advertir su existencia?

Los procedimientos, equipos o herramientas riesgosos deben ser analizados permanentemente con objetividad para determinar si es posible eliminarlos o sustituirlos, rompiendo las barreras de la costumbre o el temor hacia lo desconocido, sin detenerse por el costo que esto pudiera representar, recordando que cualquier inversión en la seguridad del personal siempre será redituable y que el nivel de riesgo que en un tiempo fue aceptable para una organización, puede no serlo con el paso del tiempo, debido a que las exigencias en este sentido son mayores. Es muy común que los procesos o las máquinas empleados en una empresa son los mismos que hace muchos años atrás sólo por costumbre, los cuales pueden ser modificados o sustituidos por tecnologías modernas que integran principios de ingeniería que ofrecen mayor seguridad.

Cuando un proceso o equipo riesgoso es absolutamente necesario y no puede ser sustituido para aumentar la seguridad, será entonces importante determinar de qué forma puede protegerse al trabajador. Siempre es recomendable adoptar medidas de protección colectiva, antes que individuales, para evitar la resistencia por cuestiones personales.

Los instrumentos de protección son muy variados, pero en general podríamos hablar de la función que cumplen. Existen equipos para proteger al trabajador del contacto con las máquinas, como son las barreras para mantenerlo fuera de las áreas peligrosas y las cubiertas para elementos de la máquina en movimiento; equipos para protegerlos contra contaminantes del ambiente (polvos, líquidos o gases), como los purificadores y los suministradores de aire; equipos para protegerlos de lesiones físicas en diferentes partes del cuerpo, como los guantes, las botas, los lentes y los cascos; equipos para disminuir los niveles de elementos del medio ambiente (ruido, luz, frío o calor), como los tapones para los oídos u orejeras, lentes y trajes térmicos. Es importante tener presente que en la elección de los equipos de protección puede ser orientadora la información de las Normas

de Seguridad emitidas por la Secretaría de Trabajo, de las que ya hablamos anteriormente.<sup>31</sup>

Cuando no queda otro remedio más que recurrir a la advertencia porque no se cuenta con alguna otra condición protectora de los equipos o procesos, se puede recurrir a instrumentos tan simples, como el uso de etiquetas o letreros que recuerden al trabajador los riesgos no controlados por la máquina o proceso, o un poco más sofisticados, como el empleo de alarmas audibles o visibles.

Las señales de seguridad tienen el objeto de atraer la atención de los trabajadores para que cumplan lo que en ellas se especifica o advierte, por lo que deben ser claras y de fácil interpretación. Es precisamente para facilitar su interpretación que deben elaborarse apegándose a las Normas Oficiales preestablecidas, en las cuales se estipulan los colores, las formas y los símbolos que pueden emplearse.

#### **5.4.1. Problemas de salud en las organizaciones**

Los efectos del trabajo en la salud quedaron ampliamente demostrados desde los albores del siglo XVIII en que Bernardino Ramazzini, médico italiano, considerado el padre de la medicina del trabajo, publicó en su obra titulada *The diseases of workers* los resultados de sus investigaciones sobre 43 diferentes empleos y su relación con algunas enfermedades; sin embargo, no es sino hasta 1919, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>32</sup>, organismo especializado de las Naciones Unidas orientado a fomentar la justicia social y los derechos humanos en el ambiente laboral a nivel internacional, que se reconoce formalmente la relación entre las condiciones de trabajo y la salud, iniciando así los esfuerzos globales para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, a través

---

<sup>31</sup> Se recomienda consultar la NOM-017-STPS-2008 en la página <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-017.pdf> para conocer los equipos de protección comúnmente empleados en las organizaciones y sus características.

<sup>32</sup> El nombre original en inglés es International Labour Office (ILO).



de la conformación del Comité de Salud Ocupacional, en el que desde 1950 participa la Organización Mundial de la Salud.

Inicialmente se consideraba que las causas fundamentales de las enfermedades del trabajo eran dos: la primera, el manejo de materiales tóxicos o contaminantes; la segunda, los movimientos violentos o irregulares y las posturas no naturales. En la actualidad, los problemas de salud de los trabajadores se ven de forma integral, incluyen los aspectos físico y mental.

La salud de los trabajadores es un tema de interés general que ha sido ampliamente analizado por un comité mixto entre la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS), impulsores de la salud ocupacional, y que tiene por objeto promover y mantener el más amplio nivel físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de trabajo; así como colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. Este último fin es una de las grandes demandas de los responsables de recursos humanos, porque la salud del trabajador depende de un proceso de interacción continua entre sus características (constitución física y psíquica, capacidades y limitaciones), el entorno de trabajo y el medio en que vive.

Es importante que las organizaciones entiendan cómo afectan las condiciones laborales la salud del trabajador, pues si desean alcanzar altos niveles de productividad, deben tener presente que la capacidad y la voluntad para trabajar depende del grado de adaptación del individuo y de su ambiente de trabajo. Conocer las características de sus trabajadores les permitirá determinar en qué medida pueden basarse en los valores de referencia de los factores identificados como causantes de enfermedades profesionales, ya que éstos se determinan en función de las características generales de los individuos, pero es importante ajustarlos a las características específicas de sus trabajadores.



#### 5.4.1.1. Clasificación

Las enfermedades profesionales suelen clasificarse por la exposición de los trabajadores a los agentes contaminantes en tres grupos: físicos, químicos y biológicos. Otra clasificación de las enfermedades de trabajo de acuerdo con el órgano o sistema afectado es la que propone la OIT. De acuerdo con esta clasificación, las enfermedades pueden ser del aparato respiratorio, de la piel, del sistema osteomuscular, trastornos mentales y del comportamiento.<sup>33</sup>

La clasificación de las enfermedades profesionales más utilizada en México es la que se encuentra en el artículo 513 de la LFT y que presentamos a continuación:

- I. Neumoconiosis y enfermedades broncopulmonares producidas por aspiración de polvos y humos de origen animal, vegetal o mineral
- II. Enfermedades de las vías respiratorias producidas por inhalación de gases y vapores
- III. Dermatitis
- IV. Oftalmopatías profesionales (enfermedades del aparato ocular producidas por polvos y otros agentes físicos, químicos y biológicos)
- V. Infecciones, parasitosis, micosis y virosis
- VI. Enfermedades producidas por el contacto con productos biológicos
- VII. Enfermedades producidas por factores mecánicos y variaciones de los elementos naturales del medio de trabajo
- VIII. Enfermedades producidas por las radiaciones ionizantes y electromagnéticas (excepto el cáncer)
- IX. Cáncer
- X. Enfermedades endógenas

---

<sup>33</sup> Las enfermedades que incluye cada uno de estos grupos pueden consultarse en la página [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_150327.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_150327.pdf)

Es importante señalar que en la LFT se mencionan 161 enfermedades de carácter profesional; sin embargo, se estima que en la actualidad existen estudios de más de 5000 enfermedades derivadas del trabajo.

#### **5.4.1.2. Enfermedad profesional**

Si una enfermedad profesional es una patología médica producto de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral, entonces para disminuir el riesgo de producirla, es necesario conocer los factores que afectan a los trabajadores y los límites de exposición aceptables, determinados por el tiempo, la concentración y las características personales de los trabajadores. Existen varias organizaciones internacionales que, con base en los límites de estos determinantes, han establecido estándares aceptables, sobre los cuales hacen evaluaciones y recomendaciones a las organizaciones. La más reconocida de estas certificadoras es la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés, International Organization for Standardization). Los estándares ya aceptados por el gobierno de un país se convierten en normas que hay que atender, por lo que en las Normas Oficiales Mexicanas sobre condiciones de higiene podemos encontrar los límites de exposición de agentes contaminantes. Por el momento, nos concentraremos solamente en la revisión de los elementos del ambiente físico y psicosocial que pueden afectar la salud de los trabajadores.

Para la Organización Mundial de la Salud, el ambiente físico del trabajo es la parte de los espacios de trabajo que pueden detectarse mediante monitoreos humanos o eléctricos. Los elementos que conforman este ambiente pueden clasificarse en agentes físicos, químicos, biológicos. A continuación describiremos brevemente cada uno de ellos:

## Agentes físicos

Los agentes físicos o condiciones ambientales que propician las enfermedades profesionales:

- *Ruido*: perturba la comunicación, altera el sistema nervioso y puede provocar la pérdida de la audición temporal o permanente (hipoacusia), jaquecas o la pérdida de la memoria.
- *Vibraciones*: se producen cuando el trabajador percibe, en alguna parte de su cuerpo, un movimiento oscilatorio por contacto con alguno de sus instrumentos de trabajo. Dependiendo de la frecuencia e intensidad del movimiento oscilatorio, la vibración puede generar un simple malestar, incomodidad o trastornos de tipo vascular, osteomuscular o neurológico.
- *Iluminación*: es el elemento primordial de la seguridad de los trabajadores, porque evita la disminución de la agudeza visual que suele ser la causa de accidentes y de la fatiga visual. Las consecuencias más comunes de una mala iluminación son vista defectuosa, fatiga ocular, dolores de cabeza y estrés.
- *Temperatura*: influye en el bienestar, rendimiento y seguridad de los trabajadores; sus efectos varían de acuerdo a la humedad del ambiente.

## Agentes químicos

Los agentes químicos son compuestos que, de forma natural o producida, se emplean en las organizaciones; pueden penetrar en el organismo por inhalación, absorción, o ingestión; a partir de cierta dosis, pueden producir efectos perjudiciales para la salud. Estos contaminantes pueden provocar un daño de forma inmediata o al paso del tiempo, generando enfermedades profesionales. En función del impacto que tienen en el organismo estos pueden ser:

- *Tóxicos*: al penetrar en el organismo se distribuyen por vía sanguínea afectando órganos específicos, como son riñones e hígado.

- *Corrosivos*: destruyen los tejidos que entran en contacto con ellos.
- *Asfixiantes*: impiden la oxigenación de las células, desplazan el oxígeno del aire y bloquean el mecanismo oxigenador de la sangre.
- *Anestésicos o narcóticos*: actúan sobre el sistema nervioso central alterando la percepción de la realidad.
- *Oxidante*: generan reacciones químicas.
- *Irritantes*: irritan las mucosas externas, como los ojos y los conductos respiratorios.

### **Agentes biológicos**

Los agentes biológicos son microorganismos vivos que pueden desarrollar alergias, infecciones o intoxicación; suelen producir enfermedades profesionales que se vinculan con bacterias, hongos, parásitos, virus y *rickettsias*. Los trabajadores pueden ver afectada su salud por estos agentes cuando sus labores implican la manipulación de estos seres vivos, como es el caso de los empleados de laboratorios o centros de producción de alimentos.

### **Entorno psicosocial**

El entorno psicosocial del trabajo lo conforman los elementos subjetivos del trabajo, tales como las actitudes, valores, creencias y prácticas sobre las que se desarrollan las actividades de la organización y que pueden afectar el bienestar físico y mental de los trabajadores. Estas condiciones son conocidas como *estresores*, los cuales pueden ser sobrecarga o insuficiencia de trabajo, ambigüedad en las tareas, límites de desempeño, responsabilidades y presiones de tiempo.

Los riesgos de desarrollar enfermedades profesionales por agentes psicosociales también deben ser analizados, de la misma forma que los agentes del ambiente físico, para determinar si puede ser eliminada o modificada la fuente generadora,

reducir su impacto en el trabajador, o simplemente, generar mecanismos de protección, fortaleciendo a los trabajadores con técnicas que le faciliten el manejo de los estresores.

#### **5.4.1.3. Accidente**

Los accidentes pueden ser clasificados en función de sus agentes generadores en tres grandes grupos:

1. Por causas mecánicas, como lo es una maquinaria sin protección o equipos defectuosos
2. Por causas fisiológicas, como la fatiga y el estrés
3. Por causas mentales, inexperiencia y perturbación

#### **Registro y clasificación del accidente**

Esta técnica es sencilla y no debe requerir mucho tiempo si se cuenta con instrumentos que la faciliten, ya que simplemente consiste en ordenar y anotar en un formato guía lo sucedido; dicho formato contiene los aspectos más importantes a observar de un accidente. Lo importante de este ejercicio es que obliga a quien llena el formato o informe a desglosar y entender los hechos, proceso que suele auxiliarse de la técnica de clasificación o elección de alternativas, como en el ejemplo siguiente:



### 5.4.2. Origen

Con el objeto de facilitar la identificación de las causas de los accidentes laborales, la Organización Internacional del Trabajo ha emitido una clasificación de accidentes de trabajo que puede servir de guía y que se muestra a continuación.



(s. a.) (s. f.). *Clasificación de los accidentes del trabajo, según la forma del accidente* [diagrama]. Tomado de Organización Internacional del Trabajo (OIT)(2014).





(s. a.) (s. f.). *Clasificación de los accidentes del trabajo, según el agente material (causas)* [diagrama]. Tomado de Organización Internacional del Trabajo (OIT)(2014).





(s. a.) (s. f.). *Clasificación de los accidentes del trabajo, según la naturaleza de la lesión (consecuencias)* [diagrama]. Tomado de Organización Internacional del Trabajo (OIT).



(s. a.) (s. f.). *Clasificación de los accidentes del trabajo, según la ubicación de la lesión* [diagrama]. Tomado de Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Esta técnica de análisis de un accidente, además de ser la base para el análisis estadístico que revisaremos a continuación, es un proceso al que obliga la normatividad legal del país (artículo 504, fracción V, de la LFT y la NOM-021-STPS-1994), tal y como lo vimos en el punto 5.3 “Marco legal”. Existe incluso un machote o formato para su presentación en la norma correspondiente, el cual puede consultarse en la siguiente dirección electrónica: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-021.pdf>

## 5.5. Prevención de enfermedad profesional

La prevención de las enfermedades profesionales está centrada en la evaluación de los agentes generadores, expuestos anteriormente, en función a los límites de exposición aceptables, según su nivel de concentración y tiempo de exposición. Por lo tanto, las medidas preventivas básicas están orientadas a la reducción de los periodos de exposición, el empleo de equipos de protección personal que reduzcan el impacto que pueda tener en el organismo y la eliminación o sustitución de agente contaminante.

La prevención de enfermedades también puede verse favorecida con el diseño de espacios de trabajo ergonómicos, en los que se eviten los esfuerzos innecesarios, ya sea por posturas o movimientos del trabajador, partiendo de que ninguna tarea debe exigir que los trabajadores adopten posturas forzadas que afecten sus sistemas articulares, ni que sobrepasen su capacidad física.

Generar un entorno laboral saludable requiere de una gran disposición y compromiso de la cúpula directiva de las organizaciones, ya que requiere de un proceso de evaluación de riesgos permanente, que permita la identificación de elementos a eliminar o sustituir, para salvaguardar la salud de los trabajadores, así como la definición de los controles administrativos y equipos de protección que disminuyan el impacto de las agentes físicos y psicosociales que impacten su salud física o mental.

## 5.6. Prevención de accidentes

Para salvaguardar la salud y vida de los trabajadores, las empresas deben establecer una serie de medidas preventivas y de control que eviten o reduzcan la exposición del trabajador a los agentes físicos, químicos o biológicos, y otras condiciones que son factores de riesgo en el centro de trabajo. La definición de dichas medidas debe ser producto del conocimiento de los procesos, productos, equipos y condiciones ambientales que interactúan en la operación de la empresa y de cómo alguna modificación o alteración de las condiciones puede afectar la salud de los trabajadores. Este conocimiento sólo puede obtenerse a través de la investigación y el análisis, procesos que pueden llevarse a cabo mediante dos caminos que pueden complementarse entre sí. El primero de ellos es la identificación de aquellas condiciones o circunstancias que en la operación diaria podrían desencadenar un accidente aprovechando el conocimiento existente, es decir, relacionando las condiciones que se presentan en la empresa con estudios realizados por otros para identificar situaciones de riesgo de manera anticipada. El segundo consiste en hacer un análisis detallado de los accidentes para aprender de éstos y determinar prácticas que podrían haber evitado que sucedieran.

Otro elemento que nos ayuda a identificar y, por ende, a reducir de manera importante los riesgos de trabajo son los señalamientos de protección, tales como letreros, signos, colores y rótulos. Las señales de seguridad tienen el objeto de atraer la atención de los trabajadores para que cumplan lo que en ellas se especifica o advierte, por lo que deben ser claras y de fácil interpretación. Las señales más comunes en las organizaciones son:

- a) *Señal de prohibición*, que veda un comportamiento susceptible de provocar un peligro

- b) *Señal de advertencia*, que avisa de un riesgo o peligro
- c) *Señal de obligación*, que impone un comportamiento determinado
- d) *Señal de salvamento o de socorro*, que proporciona indicaciones relativas a las salidas de emergencia, a los primeros auxilios o a los dispositivos de salvamento

La seguridad requiere de un trabajo conjunto entre autoridades y trabajadores, por lo que requiere de la concientización de ambos sobre la importancia que tiene el desarrollo y cumplimiento de las medidas de seguridad. Los accidentes de trabajo son generados por los actos y condiciones inseguros, que sólo pueden reducirse con la vigilancia de los equipos y herramientas de trabajo, el orden y la concentración en las tareas, por lo que las condiciones y prácticas inseguras no podrán corregirse por simple obligatoriedad, requieren del convencimiento de los involucrados.

## **5.7. Elementos para desarrollar un programa de higiene y seguridad en el trabajo**

El programa de seguridad e higiene en las empresas, además de ser un instrumento que permite prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, es una obligación de operación de las empresas establecido en el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* y en la NOM-030-STPS-2009, “Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo, organización y funciones”. En ésta última se define el programa de seguridad y salud en el trabajo así:

Documento en el que se describen cronológicamente las actividades, métodos, técnicas y condiciones de seguridad y salud que deberán observarse en el centro de trabajo; asimismo se consignarán los responsables de su operación y seguimiento para la prevención y protección de accidentes y enfermedades de trabajo, mismo que contará en su caso, con manuales de procedimientos específicos para operación, mantenimiento y desmantelamiento de la maquinaria, equipo e instalaciones en condiciones de seguridad.

En la misma norma se establece que el programa deberá contener al menos:

- a) Los factores de peligro en el centro de trabajo por materias primas, sustancias químicas, productos, herramientas, equipo, maquinaria, medios de transporte, instalaciones y tipos de energía del centro de trabajo
- b) La exposición del personal ocupacionalmente expuesto en el centro de trabajo; mencionar tiempo, frecuencia concentraciones o niveles
- c) Las políticas, objetivos y metas de seguridad e higiene, en cuanto a prevención, protección y control que se deben instrumentar en el centro de trabajo
- d) Los recursos administrativos y técnicos que permiten dar cumplimiento al programa de seguridad e higiene
- e) Procedimientos para la operación, mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones, así como para la investigación de accidentes

Como puede observarse, el programa de seguridad e higiene debe basarse en un análisis detallado de todas las condiciones que pudieran causar algún accidente o enfermedad de trabajo (puntos a y b) y debe ser integral, incluir los objetivos que persigue, la secuencia de actividades a realizar para prevenir y reducir los riesgos de trabajo y el tiempo requerido para realizar cada una de éstas. Generalmente el programa se elabora para un año y puede desglosarse en planes mensuales. Para



que el programa de seguridad e higiene tenga una cobertura integral deberá contemplar por lo menos los siguientes subprogramas.

### **Subprograma de capacitación**

Este subprograma, además de ofrecer la posibilidad de contribuir substancialmente a decrecer los niveles riesgos de trabajo, es un medio para dar cumplimiento a la normatividad legal. Recordemos que la LFT establece en su artículo 153-C, que para prevenir riesgos de trabajo se deberá capacitar a los trabajadores sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las Normas Oficiales Mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo aplicables para su protección.

El subprograma debe contemplar tanto la capacitación sobre medidas de higiene y seguridad en general, como la atención de accidentes y el control de siniestros. Como en todo programa de capacitación, éste debe incluir los detalles de los cursos: temas a cubrir, objetivos, fechas programadas y responsables. Además de cursos de capacitación, se pueden incluir campañas temporales o permanentes de promoción de las medidas de seguridad e higiene, tanto para determinados departamentos como a nivel de toda la organización.

### **Subprograma de inspección**

Es uno de los elementos más importantes del programa de seguridad e higiene, ya que las inspecciones son un instrumento valiosísimo para descubrir situaciones riesgosas y tomar medidas pertinentes para evitar que ocurran accidentes o enfermedades de trabajo. Como debe derivarse de un análisis de riesgos en la organización, debe reflejarse de forma clara la forma en la cual se desarrollará la supervisión de maquinaria, herramientas, instalaciones, equipos de seguridad, así

como las materias primas y materiales que han sido identificados como riesgosos. Un elemento que se ha incorporado a las inspecciones de seguridad en las últimas décadas son las condiciones de orden y limpieza, pues se ha comprobado que son elementos que pueden contribuir fuertemente a disminuir los riesgos de accidentes.

El subprograma debe indicar quiénes son los responsables de llevar a cabo las inspecciones, los periodos en los que se realizarán y las áreas que deberá abarcar. La participación de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en estas supervisiones es muy importante, no sólo por ser un requisito legal, también porque son un instrumento de concientización de los trabajadores.

Para que realmente puedan dar buenos frutos las inspecciones y contribuyan a disminuir los riesgos de trabajo, será necesario que tengan como parámetro de referencia estándares de seguridad previamente establecidos, en donde se utilicen los instrumentos apropiados para comprobarlos, y que se registren los resultados, para que éstos se conviertan en la base de futuros planes.

### **Subprograma de medidas preventivas de salud**

Este subprograma comprende todas las actividades a realizar para mantener un medio ambiente laboral libre de condiciones de riesgo para la salud, para lo cual debe atender dos aspectos: primero, la evaluación de los diversos factores del medio ambiente para mantenerlos dentro de los niveles permitidos, como son los niveles de ruido, humedad y temperatura; segundo, las condiciones de salud de los trabajadores, las cuales pueden atenderse mediante el empleo de equipos de seguridad, la realización de exámenes médicos periódicos, así como campañas de orientación higiénicas y nutricionales.

Debido a que la salud de los trabajadores tiene un fuerte impacto en la productividad organizacional y a que la salud de éstos no sólo se ve afectada por las condiciones



de trabajo, este subprograma puede incluir actividades de promoción de la salud, entre las que se encuentran la activación física, los hábitos de alimentación y el manejo de estrés.

### **Subprograma de información**

Este subprograma es la base para identificar variaciones positivas o negativas que permitan observar el éxito o fracaso de las medidas de seguridad. En él se establecen los procedimientos que se seguirán para recopilar y medir periódicamente datos relativos a los resultados de seguridad, así como las diferentes variables que pueden intervenir en la seguridad a las que se les dará seguimiento, tales como las causas y el tipo de accidentes, antigüedad de los trabajadores en el puesto o en la empresa, su edad, el horario y las variaciones de los periodos de las labores. Basándose en la información generada, se determinarán cuáles serán los indicadores que permitirán evaluar los resultados de los esfuerzos de la empresa para mejorar la seguridad y hacer comparaciones con otras del mismo ramo.

El programa de seguridad e higiene se conforma con la programación anual de la aplicación de diferentes técnicas analíticas para la reducción de riesgos de accidentes que fueron tratadas en el punto 5.7.

Para asegurar su éxito, se deben dar a conocer puntos esenciales del programa a todo el personal, con el fin de que los empleados de todos los niveles de la organización, jefes y subordinados, se sensibilicen respecto a los beneficios que traerá y se comprometan en su operación y/o apoyo en el ámbito de sus respectivas responsabilidades. La información que se les proporcione podrá variar para adecuarse a las circunstancias de grandes grupos de personal. Así, por ejemplo, la información tenderá a ser más amplia para el personal de producción, que suele estar sujeto a mayores riesgos, y mucho más general para el personal

administrativo. Además, será necesario que el programa sea sujeto a evaluación continua para ir realizando las medidas correctivas que sean necesarias.

## 5.8. Elementos para evaluar un programa de higiene y seguridad en el trabajo

Revisemos a continuación las condiciones y elementos que conviene considerar al formular un programa de seguridad e higiene que, a la vez que cumpla con la normatividad nacional e internacional aplicable, sienta las bases que permitan reducir lo más posible los riesgos de accidentes y enfermedades laborales en el centro de trabajo.

### **Requisitos generales que debe cumplir un programa de seguridad e higiene**

- a) Partir de un diagnóstico general de las condiciones de higiene y seguridad en la empresa, en el que se analicen los casos de accidentes o enfermedades que se hayan presentado, sus consecuencias, los peligros y los riesgos existentes o posibles, las medidas de seguridad del ejercicio anterior y los datos generales que sobre la salud de los trabajadores se tengan.
- b) Considerar las disposiciones legales vigentes en materia de seguridad.
- c) Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, mismos que deberán reflejar la postura general de la dirección en esta materia. Normalmente, los objetivos se referirán a:

- Disminuir el índice de siniestralidad de los accidentes y enfermedades de trabajo (frecuencia y gravedad). De hecho, éste debe ser el objetivo central, al cual se subordinarán los siguientes que así se convertirán en objetivos intermedios o medios para alcanzar el primero.
  - Detectar en forma oportuna los riesgos de accidentes o enfermedades de trabajo, para prevenirlos y reducirlos al mínimo posible.
  - Vigilar que se cumplan las medidas de prevención de riesgos.
  - Despertar y mantener en los trabajadores la conciencia de los riesgos y de la posibilidad de reducirlos siguiendo las medidas de seguridad e higiene.
- d) Incluir un plan para cada uno de los aspectos que se contemplan, en el que se definan responsabilidades y criterios claros de funcionamiento, indicando lo que se debe hacer, quién debe hacerlo y cuándo.
- e) Determinar los mecanismos de evaluación a los que deberá ser sometido el programa.

## **5.9. Higiene y seguridad en el trabajo y su vínculo con la calidad de vida en el trabajo**

Podríamos decir que los estudios de la calidad de vida laboral tienen un primer antecedente en la corriente de las relaciones humanas y un fundamento importante en el enfoque administrativo de los sistemas sociotécnicos,<sup>34</sup> derivado de los

---

<sup>34</sup> Según la corriente de los sistemas sociotécnicos, una organización está conformada por dos grandes sistemas: un sistema social, en el que se encuentran las actitudes personales y los comportamientos grupales, y uno tecnológico, compuesto por los equipos, procesos y métodos empleados.

célebres estudios que sobre la productividad de las minas de carbón realizó el Instituto Británico Tavistock de Relaciones Humanas, en la década de los cincuenta del siglo pasado. En ellos se concluye que la productividad de una organización no sólo depende de los individuos y sus interacciones, sino que los resultados que éstos tienen también se ven influidos por el medio ambiente técnico en el que operan. Éstos fueron los primeros indicios de la importancia que hoy se atribuye a la satisfacción de los individuos en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Es en la década de 1970 que, como producto del interés por humanizar las organizaciones, surge una corriente impulsora de la “calidad de vida laboral”, con la finalidad de destacar la importancia que tiene para la productividad de una organización el bienestar y la salud de sus trabajadores. Se atribuye un papel fundamental en la difusión y permanencia de este concepto a los trabajos realizados por Louis Davis y Albert Chermis (1975); sin embargo, son muchos los investigadores que han contribuido a definir los elementos fundamentales de este campo del conocimiento, que tiene por objeto la construcción de organizaciones más participativas, con condiciones de trabajo más seguras y valoradas positivamente por sus trabajadores. Por un lado, están los que en una etapa inicial han abordado el estudio de la calidad de vida laboral desde la perspectiva del trabajo, sus características y el ambiente que lo rodea, y por el otro lado se encuentran los que han incorporado la perspectiva del trabajador, considerando el impacto psicológico que puede tener para éste su trabajo.

Lo que nos han permitido comprender todos estos estudios es que la calidad de vida laboral está determinada por la forma en que el trabajador vive su labor cotidiana en el lugar de trabajo, que es medida en relación al nivel de bienestar que las prácticas de la organización le proporcionan, por lo que su relación con la higiene y seguridad laborales es evidente, ya que es esta área la encargada de crear condiciones que permitan el buen funcionamiento físico y psíquico de los

trabajadores. Todos aquellos factores que afecten positiva o negativamente la salud del trabajador, antes deben de haber afectado su calidad de vida.

### **5.9.1. Definición**

En el proceso evolutivo del concepto de calidad de vida laboral han surgido diversas definiciones del mismo; algunas enfatizan la labor realizada por las organizaciones, como Robbins (1989), quien lo define como “[...] el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”, mientras que en otras se prioriza la percepción de los trabajadores, como lo hace Fernández Ríos (1999), al definirlo como “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”; sin embargo, independientemente de los diversos énfasis puestos en las definiciones, podemos encontrar un elemento común a todas ellas: dicha calidad implica la existencia de unas condiciones dentro del escenario laboral que favorecen la satisfacción laboral.

Calidad de vida laboral implica un cambio en la cultura de organización, un reconocimiento al valor de los individuos en las organizaciones, porque representa un nivel de bienestar en el centro de trabajo en un sentido muy amplio, es decir, un bienestar psicosomático y social, que se genera a través de la interacción entre las características del trabajo y las del trabajador, y se percibe o manifiesta a través del desempeño laboral. Es por esto que en las últimas décadas se ha convertido en un tema de gran importancia para las organizaciones, puesto a que la vida laboral demandada por las condiciones del mercado es muy estresante; se exige a los empleados mayor calidad y cantidad de trabajo, así como el desarrollo de mayores

competencias; pero sólo en la medida en que los trabajadores se sientan identificados con el trabajo, que atribuyan un valor positivo a su entorno laboral y al trabajo mismo, podrán realizar su trabajo con calidad, con la calidad que marcará una ventaja competitiva de la organización que se ha preocupado por su bienestar.

### 5.9.2. Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo

<p><b>Indicadores individuales</b></p>	<p align="center">– <b>Satisfacción laboral</b></p> <p>Sabemos que la calidad de vida laboral depende en gran medida de las estrategias administrativas que defina una organización; aspectos como el nivel de control que la organización otorga al trabajador en su trabajo, las oportunidades de ascenso que se les otorga, la participación en la toma de decisiones y las facilidades otorgadas para conciliar la vida laboral y la familiar, juegan un papel determinante en la generación de niveles aceptables de calidad de vida; sin embargo, determinar el nivel de calidad de vida que tienen los trabajadores en su centro de trabajo es una tarea compleja, debido a que en ésta intervienen múltiples factores y dimensiones de los mismos.</p> <p>Diversos estudios han estado orientados a determinar qué factores son los que definen más claramente la calidad de vida en las organizaciones. Almudena Segurado y Esteban Agulló (2002), de la Universidad de Oviedo,</p>
--	--

	<p>España, en un excelente análisis sobre el desarrollo que han tenido los estudios sobre este tema, elaboraron un listado de los indicadores que con mayor frecuencia encontraron como necesarios para evaluar la calidad de vida laboral, clasificados en cuatro categorías: el individuo, el medio ambiente de trabajo, la organización y el entorno sociolaboral. Los indicadores que presentan son los siguientes:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p><b>Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivación</li> <li>– Implicación, compromiso, centralidad del trabajo</li> <li>– Calidad de vida laboral percibida</li> </ul> </div>
<p><b>Medio ambiente de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Condiciones de trabajo</li> <li>– Diseño ergonómico</li> <li>– Seguridad e higiene</li> <li>– Nuevas tecnologías</li> <li>– Análisis de puestos</li> <li>– Características y contenido del trabajo</li> </ul>
<p><b>Organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organización del trabajo, efectividad y productividad</li> <li>– Organigrama, estructura y funcionamiento. Cultura y cambio organizacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participación y toma de decisiones</li> <li>– Factores psicosociales</li> <li>– Aspectos sociales, comunicación, clima laboral</li> </ul>
<p><b>Entorno sociolaboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</li> <li>– Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida</li> <li>– Variables sociodemográficas</li> <li>– Factores socioeconómicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral</li> <li>– Prevención de riesgos laborales</li> </ul>

Segurado, A. y Agulló, E. (s. f.). *Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral* [cuadro de información]. Tomado de Segurado, A. y Agulló, E. (2002). "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social", p. 83.

Analizando estos indicadores podemos identificar a simple vista que la calidad de vida laboral está definida por las características del trabajador y las de su entorno de trabajo, tal y como lo especifica Antonio Duro (2013); sin embargo, como nos lo hace ver este autor, determinar la calidad de vida laboral no es una tarea simple pues ésta es determinada por los trabajadores, por su experiencia, que de forma subjetiva emana de un sistema de condiciones previas que le dan sentido, como son las características de los grupos de trabajo, la situación económica, las normas jurídicas y sociales, así como los conocimientos, emociones y conductas del mismo trabajador.

Por este motivo, para Antonio Duro la calidad de vida en un centro de trabajo se determina con base en cuatro condiciones básicas:



- 1) *Condiciones de trabajo*, conformadas por las características del trabajo que generan una respuesta o actuación del trabajador, como son la cantidad y calidad del trabajo, las relaciones internas y externas necesarias que se generan en el desempeño del trabajo y que pueden generar conflicto o una fuerte dependencia de éxito; son las condiciones a las que un trabajador debe de adaptarse.
- 2) *Condiciones de adaptación*, conformadas por las características de las personas que las hacen adecuadas o no, para desempeñar un puesto, como son los conocimientos, las habilidades y las actitudes.
- 3) *Condiciones de ajuste*, definidas por el grado en que el trabajo cubre las expectativas del trabajador.
- 4) *Condiciones de experiencia subjetiva*, consecuencias que tiene el trabajador en el desempeño de sus funciones, en su salud y en su experiencia de vida; por tal motivo es la consecuencia de los tres elementos anteriores.



(s. a.) (s. f.). *Condiciones básicas de la calidad de vida* [imagen].

Estas cuatro condiciones básicas de la calidad de vida laboral tienen una función en cadena; es decir, si se altera una característica del trabajo, ésta alterará la condición

de adaptación, la de ajuste, y su resultante, la experiencia relativa. Por tal motivo, la evaluación de la calidad de vida en una organización debe referirse a un periodo de tiempo.

Podemos entender mejor en qué consisten estas condiciones básicas de la calidad de vida laboral si revisamos los elementos o componentes que las conforman y que de alguna manera nos indican cómo es la calidad de vida en una organización. Por tal motivo, hemos elaborado para cada condición una tabla sobre sus componentes e indicadores más representativos.

Para determinar el nivel de calidad de vida laboral, sólo son importantes las condiciones laborales a las que el trabajador tiene que ajustarse, es decir, aquellas características del trabajo que le provocan algunas sensaciones o respuestas, manifiestas o latentes, positivas o negativas, porque sólo estas características le permitirán juzgar su propia experiencia en la organización en la que labora. Podemos entenderlo mejor con un ejemplo. Cuando un trabajo requiere de diversas actividades sociales, éstas obligan al trabajador a hacer ajustes a sus habilidades de socialización y a sus actividades familiares, lo que le provocará alguna reacción favorable, cuando esto le agrada, o desfavorable, cuando por el contrario le disguste, percepción que contribuirá a delimitar su calidad de vida laboral. Asimismo, la carga física demandada por un trabajo tendrá como consecuencia una sensación de cansancio en el trabajador, que será mayor o menor en la medida en que se ajusten sus recursos físicos a las exigencias del puesto, si sus recursos son pocos se deteriorará su salud y, por lo consiguiente, su calidad de vida.

Diversos estudios han contribuido a identificar cuáles son los elementos de las condiciones laborales que, de forma clara, demandan ajustes en los trabajadores y que, por lo tanto, pueden ser determinantes de su calidad de vida; las presentamos a continuación clasificadas en cinco componentes: 1) características del puesto, 2)

demandas del trabajo, 3) características de las tareas, 4) estresores del trabajo, y 5) elementos ergonómicos y ambientales.

<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Características del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Complejidad en función de los conocimientos y habilidades requeridos</li> <li>– Requerimientos de esfuerzo físico, mental y emocional</li> <li>– Condiciones ambientales</li> <li>– Riesgos</li> <li>– Ritmo y cantidad de trabajo</li> <li>– Autonomía o independencia que confiere el puesto</li> <li>– Retroalimentación e información proporcionada</li> <li>– Posibilidad de emitir opiniones</li> <li>– Remuneración</li> </ul>
<b>Demandas del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estresores psicológicos implicados en la carga de trabajo, tales como tareas inesperadas y conflictos personales</li> <li>– Nivel de decisión, control potencial del trabajador sobre su trabajo y conducta</li> <li>– Relaciones sociales exigidas por el trabajo</li> <li>– Magnitud de las decisiones</li> </ul>
<b>Características de las tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomía</li> <li>– Variedad</li> <li>– Identidad</li> </ul>
<b>Estresores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sobrecarga de trabajo</li> <li>– Insuficiencia de trabajo</li> <li>– Ambigüedad en las tareas</li> <li>– Límites de desempeño</li> <li>– Responsabilidades</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambiente físico</li> <li>– Presiones de tiempo</li> <li>– Demanda de concentración</li> <li>– Esfuerzo mental</li> <li>– Interrupciones de trabajo</li> <li>– Riesgo de crítica</li> </ul>
<p><b>Elementos ergonómicos y ambientales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ruido</li> <li>– Clima</li> <li>– Humedad</li> <li>– Olores</li> <li>– Limpieza</li> </ul>

(s. a.) (s. f.). *Condiciones de trabajo* [cuadro de información].

Los componentes que se presentan en la tabla anterior han sido elementos fundamentales de diversos modelos de calidad de vida, debido a que representan los elementos más objetivos y, por lo tanto, de más fácil identificación a través de entrevistas o cuestionarios. Así encontramos diversos instrumentos para medir la calidad de vida laboral que descansan fuertemente en la determinación de las condiciones de trabajo. Destacan entre éstos: el cuestionario sobre diseño de puestos de Morgeson y Humphrey (2006)<sup>35</sup> que está orientado a evaluar las características de las tareas, las del conocimiento requerido, las sociales y el contexto del trabajo. La encuesta de calidad de vida laboral y salud mental de Duro (2008) que evalúa las propiedades cuantitativas y cualitativas de las tareas y de las relaciones sociales; así como el inventario de características del trabajo de Rotmann y Essenko (2007)<sup>36</sup> que incluye la identificación del ritmo y cantidad de trabajo, carga

<sup>35</sup> Morgeson, Frederick P.; Humphrey, Stephen E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, Vol 91(6), Nov 2006, 1321-1339.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

<sup>36</sup> *Journal of Governance and Regulation* / Volume 4, Issue 4, 2015, Continued 5573  
 JOURNAL OF GOVERNANCE AND REGULATION Ukraine 40000

mental y carga emocional, oportunidad de aprender, la independencia en el trabajo, relación con colegas, relación con supervisores inmediatos, ambigüedad sobre el trabajo, información, comunicación, participación, remuneración y posibilidad de carrera.

Las condiciones de trabajo constituyen la piedra sobre la que descansan las otras tres condiciones básicas de la calidad de vida laboral; por lo tanto, cuidar su diseño y su evaluación permanente son elementos fundamentales para constituir bienestar y salud en el trabajo.

Las condiciones de adaptación están conformadas por las propiedades o características del trabajador que le permiten responder a ciertas condiciones del trabajo.

<b>Condiciones de adaptación</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
Características del trabajador	Personalidad, actitudes, valores y formación
Percepciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del trabajo</li> <li>• Sus propios recursos para desempeñar las funciones</li> <li>• Las actitudes de otros</li> <li>• El apoyo organizacional</li> <li>• Justicia organizacional</li> </ul>
Actuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para regular el trabajo</li> </ul>
Potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Equilibrio trabajo-familia</li> <li>• Apoyo social</li> </ul>

(s. a.) (s. f.). *Condiciones de adaptación* [cuadro de información].

Las condiciones de ajuste representan la forma en que el trabajador percibe que su trabajo se ajusta a lo deseado o esperado, ya sea porque de forma personal llena sus expectativas, o porque así es visto por un grupo social.

<b>Condiciones de ajuste</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
Ajuste persona-organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia de fines</li> <li>• Congruencia de valores</li> </ul>
Ajuste trabajador-puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia entre requerimientos del puesto y las competencias personales</li> </ul>
Ajuste condiciones reales-condiciones deseadas	

(s. a.) (s. f.). *Condiciones de ajuste* [cuadro de información].

Las condiciones de experiencia subjetiva son el estado psicológico que se produce en el trabajador como consecuencia del desarrollo de su trabajo y que le generan una sensación de bienestar o malestar; son el producto. Estas respuestas pueden ser de carácter cognitivo, afectivo, conductual, somático, social y organizacional.

Es importante tener presente que la calidad de vida conlleva importantes implicaciones económicas, tanto para la organización, como para los trabajadores, ya que tiene una relación directa con la productividad, eficiencia y competitividad de la primera y con la salud y bienestar de los segundos.

Los estudios de CVLP (DESIGN, CONSTRUCTION AND VALIDITY OF A TEST WHAT ASSESS QUALITY OF PERCEIVED WORK LIFE) implican un examen de los elementos físicos, materiales y sociales presentes en el escenario laboral y, hasta donde sea posible, los referidos al contexto familiar y comunitario de los trabajadores.

## 5.10. Modelos de calidad de vida en el trabajo

Debido a que el significado de la calidad de vida en el trabajo no se establece por factores universales, estables y genéricos porque depende de las experiencias cotidianas de condiciones de trabajo específicas, para un grupo de trabajadores concretos, y ello tiene que ver con un entorno socioeconómico particular (factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc.), existen diversos modelos de calidad de vida, pues no son otra cosa más que la forma en que un teórico o investigador ha considerado que se construye la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral. De tal forma que el modelo de Duro de las cuatro condiciones que determinan la calidad de vida, expuesto en el punto anterior, es uno de los diversos modelos de calidad de vida desarrollados en las últimas décadas.

Otros ejemplos de modelos de calidad de vida en el trabajo son lo que menciona Chiavenato (2011) y que explicamos a continuación:

### **Modelo de CVL de Nadler y Lawler**

El modelo de Nadler y Lawler se fundamenta en cuatro aspectos: a) la participación de los empleados en las decisiones; b) la reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo; c) la innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional; d) el mejoramiento del ambiente de trabajo, en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo, etc. Veamos la siguiente ilustración:



(s. a.) (s. f.). *Modelo de calidad de vida laboral de Nadler y Lawler* [ilustración].

De acuerdo con estos autores, en la medida en que se incrementen los cuatro aspectos que hemos señalado, mejorará la calidad de vida laboral.

### **Modelo de CVL de Hackman y Oldhan**

Según Hackman y Oldhan, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la calidad de vida laboral. Las siete dimensiones del cargo a las que se refieren estos autores son:

- 1) *Variedad de habilidades*: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
- 2) *Identidad de las tareas*: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable.



- 3) *Significado de la tarea*: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás.
- 4) *Autonomía*: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y la autonomía e independencia para desempeñarlas.
- 5) *Retroalimentación del trabajo propio*: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño.
- 6) *Retroalimentación extrínseca*: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
- 7) *Interrelaciones*: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.



(s. a.) (s. f.). *Modelo de calidad de vida laboral de Hackman y Oldhan* [ilustración].

De acuerdo con estos autores, estas dimensiones son determinantes en la calidad de vida laboral porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el cargo y automotivan a las personas en el trabajo. Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación sobre el diagnóstico del trabajo basado en un inventario

de diagnóstico de las características del cargo, para medir el grado de satisfacción general y el grado de motivación interna, como diagnóstico de la calidad de vida laboral.

### **Modelo de CVL de Walton**

Para este autor, existen ocho factores que afectan la calidad de vida laboral:

- 1) *Compensación justa y adecuada*: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones en la organización) y de la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado laboral).
- 2) *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo*: incluye las dimensiones “jornada de trabajo” y “ambiente físico”, las cuales deben ser adecuadas para la salud y bienestar de la persona.
- 3) *Empleo y desarrollo de la capacidad*: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación del desempeño.
- 4) *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad*: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo que se mantengan por largo tiempo.
- 5) *Integración social en la organización*: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.
- 6) *Reglamentación*: se refiere al establecimiento de normas y reglas, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.

- 7) *Trabajo y espacio total de vida*: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo libre y de actividades comunitarias.
- 8) *Importancia social de la vida en el trabajo*: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona que participa en una organización. Ésta debe actuar enfrente de la sociedad, y tener una imagen, responsabilidad social, responsabilidad con los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien definidas del funcionamiento y de la administración eficiente.

En la siguiente tabla, podemos apreciar los factores de la calidad de vida laboral y sus dimensiones:

FACTORES DE CVL	DIMENSIONES
1. <b>Compensación justa y adecuada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración (salario) adecuada al trabajo</li> <li>• Equidad interna (compatibilidad interna)</li> <li>• Equidad externa (compatibilidad externa)</li> </ul>
2. <b>Condiciones de seguridad y salud en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabajo</li> <li>• Ambiente físico (seguro y saludable)</li> </ul>
3. <b>Utilización y desarrollo de capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Significado de la tarea</li> <li>• Identidad de la tarea</li> <li>• Variedad de habilidades</li> <li>• Retroalimentación y retroinformación</li> </ul>
4. <b>Oportunidades de crecimiento y seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de carrera</li> <li>• Crecimiento profesional</li> <li>• Seguridad del empleo</li> </ul>
5. <b>Integración social en la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Relaciones interpersonales y grupales</li> <li>• Sentido comunitario</li> </ul>
6. <b>Garantías constitucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por las leyes y derechos laborales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privacidad personal</li><li>• Libertad de expresión</li><li>• Normas y rutinas claras de la organización</li></ul>
<b>7. Trabajo y espacio total de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil equilibrado del trabajo en la vida personal</li></ul>
<b>8. Importancia social de la vida en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen de la empresa</li><li>• Responsabilidad social por los productos y los servicios</li><li>• Responsabilidad social por los empleados</li></ul>

(s. a.) (s. f.). *Modelo de calidad de vida laboral de Walton* [cuadro de información].

## RESUMEN

La salud y seguridad en el trabajo está definida por el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos que hacen posible identificar, evaluar y controlar los riesgos de accidentes o enfermedades de trabajo a los que se exponen las personas en su jornada laboral. Estos conocimientos se deben aplicar en la administración de recursos humanos con el fin de salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores, mediante la prevención y disminución de los riesgos laborales.

Aunque la seguridad y salud en el trabajo es considerada una responsabilidad compartida entre las autoridades gubernamentales, empleadores y trabajadores, depende en gran medida del conjunto de acciones que la dirección de las organizaciones promueva para proteger la salud física y mental de sus trabajadores. Localizar y evaluar los riesgos, así como establecer las medidas para prevenir los accidentes y promover hábitos saludables entre los trabajadores, deben ser tareas fundamentales para toda organización, no sólo por las implicaciones económicas que un accidente o enfermedad de trabajo pueden representar, también por el aspecto humanitario y moral que tienen.

Hay que tener presente que los accidentes y enfermedades de trabajo implican altos costos, tanto para las empresas como para el país. A las primeras, les significa una variedad de repercusiones económicas negativas, como pago de cuotas más elevadas al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto de primas de riesgos de trabajo. Al país, le impacta económicamente al enfrentar, mayores erogaciones para prestar servicios médicos a los accidentados o enfermos por el trabajo, pagar indemnizaciones a los trabajadores o a sus familiares por la pérdida de órganos corporales o de la vida misma o perder parcial o totalmente a personas cuya

capacitación costó al país y a la empresa; sin embargo, la preocupación central por la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo no debe ser el costo que representa, sino la protección a los individuos, a su integridad física y emocional.

La salud y seguridad de los individuos es un tema de preocupación para todo gobierno. En México, la normatividad sobre seguridad e higiene en el trabajo se encuentra establecida en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. En su título sexto, artículo 123, apartado A, fracción XIV, se establece como responsabilidad del empresario los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. La fracción XV del mismo artículo estipula la obligación de las empresas a cumplir los preceptos legales sobre higiene y seguridad en sus instalaciones y adoptar medidas para prevenir accidentes de trabajo. Estas obligaciones se complementan con la responsabilidad del patrón de impartir capacitación a sus trabajadores, establecida en la fracción XIII.

Derivadas de nuestra constitución, en materia de seguridad y salud de los trabajadores, existen dos legislaciones básicas: la *Ley Federal del Trabajo* (LFT), reglamentaria del apartado A, y la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, reglamentaria del apartado B; sin embargo, en este curso sólo se hizo referencia a la primera, que es la que regula a las empresas privadas y de la cual se deriva la *Ley del Seguro Social*.

Dicha *Ley Federal del Trabajo* dedica el título noveno a riesgos de trabajo. Partiendo de las definiciones *riesgo* (artículo 473), *accidente* (artículo 474) y *enfermedad de trabajo* (artículo 475), se hace un análisis integral de las consecuencias que éstos pueden tener; de las obligaciones directas del patrón, del momento en que se producen y, en consecuencia, de los derechos del trabajador; así como de la función que en esta materia deben tener las instancias gubernamentales y las comisiones de higiene y seguridad. Es necesario complementar lo especificado en este capítulo con el examen de otros apartados de la misma ley, tales como el referente a la

capacitación, en la que se establece que uno de sus objetivos debe ser prevenir riesgos laborales (artículo 153-F); los reglamentos internos de trabajo (artículo 423, fracciones VI, VII, VIII y XI), sobre los que se establece que se deberán incluir las normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios; la especificación de las labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las mujeres embarazadas; la especificación del tiempo y la forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

Otra ley que debemos observar en materia de salud y seguridad laboral es la *Ley del Seguro Social (LSS)*, ya que los patrones que inscriben a sus trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) quedan relevados, a partir del momento del registro, de las obligaciones que el artículo 487 de la LFT les impone y que deberán ser cumplidas por el IMSS. En esta ley, se especifican los derechos y obligaciones que en materia de riesgos de trabajo tienen patrones y trabajadores.

Para una empresa, también es necesario dar cumplimiento al *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo*, cuya aplicación corresponde a la STPS, que está orientado íntegramente a establecer, con la certeza jurídica necesaria, el papel que deberán tener los empleadores, trabajadores e instancias gubernamentales en la higiene y seguridad en las empresas. Está dividido en seis títulos, cada uno de ellos enfocado a atender diferentes facetas en el campo de la seguridad laboral. Es importante aclarar que en dicho reglamento sólo se establecen condiciones generales que se detallan con mayor precisión en las normas sobre higiene y seguridad emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Normas que tienen por objeto contribuir a la prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, así como el cumplimiento de diversos tratados internacionales ratificados por nuestro país.



Una de las obligaciones de las empresas, en materia de seguridad, que debemos tener muy presentes porque pueden ser de gran utilidad para enfatizar que todos los miembros de una organización son corresponsables de la seguridad, son las Comisiones de Higiene y Seguridad, grupos o cuerpos de asesoramiento, que tienen como misión identificar causas de accidentes, proponer medidas preventivas y vigilar que las que sean aceptadas se cumplan. En México, la integración y operación de las Comisiones de Seguridad e Higiene se establece en la *Ley Federal del Trabajo*, en el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* y en la Norma de Seguridad número 19.

El Programa de seguridad e higiene en las empresas debe verse como un instrumento que permite prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, no sólo como una obligación de operación de las empresas establecido en el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo* y en la NOM-030-STPS-2009, “Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo, organización y funciones”.

Aunque los riesgos de trabajo son imposibles de erradicar, debemos tener presente que el conocer y atender los factores que los originan nos puede ayudar a prevenirlos. Hay factores *incontrolables*, que surgen de forma fortuita, que no son manipulables; sin embargo, en los factores *personales* y los *de trabajo*, sí podremos tener injerencia los administradores responsables de la seguridad.

Podemos programar rutinas de revisión que eviten accidentes por factores personales que dependen totalmente de la actuación del trabajador, quien puede no actuar de conformidad con las normas de seguridad debido a: 1) condiciones de actitud, originada por elementos tales como rutina, fatiga, presiones, monotonía, alcoholismo o drogadicción, y 2) condiciones de aptitud, debido a deficiencias físicas, fisiológicas o de conocimientos. Estos *actos inseguros* son considerados la



principal causa de los accidentes y pueden evitarse con adecuados sistemas de selección, colocación y capacitación de personal, complementados con campañas de sensibilización y, en última instancia, con medidas disciplinarias.

Por otra parte, los factores del trabajo o condiciones inadecuadas o inseguras, que no están bajo el control total del trabajador y que pueden propiciar un accidente, pueden atenderse con el análisis acucioso de los puestos, los equipos, la maquinaria y los procesos empleados, identificando qué fallas pueden originar una situación de riesgo al emplearlos o realizarlos, cuáles son las soluciones alternas y las consecuencias de cada una de ellas, y qué síntomas o indicios pueden alertarnos sobre su ocurrencia.

En cuanto a la prevención de las enfermedades profesionales, hay que atender los agentes generadores físicos, químicos y biológicos, reduciendo los periodos de exposición, el empleo de equipos de protección personal que reduzcan el impacto que puedan tener en el organismo y sobre todo buscar la eliminación o sustitución de agente contaminante. También puede verse favorecida con el diseño de espacios de trabajo ergonómicos, en los que se eviten los esfuerzos innecesarios.

Todos los esfuerzos que la organización realice para mejorar la salud y seguridad de sus trabajadores deben formalizarse en un programa de higiene y seguridad, que debe partir de un diagnóstico general de las condiciones de higiene y seguridad en la empresa, considerar las disposiciones legales vigentes en materia de seguridad, establecer los objetivos que pretende alcanzar, estar orientado a disminuir el índice de siniestralidad de los accidentes y enfermedades de trabajo (frecuencia y gravedad), y determinar los mecanismos de evaluación a los que deberá ser sometido.

Aunque tradicionalmente la salud y seguridad en las organizaciones ha sido atendida desde una perspectiva técnica, enfocada a atender las condiciones y actos

inseguros, hoy en día sabemos que existen una serie de factores psicosociales relacionados con la salud en el trabajo y que ésta es producto de la interacción entre el trabajo, su medio ambiente y las condiciones de la organización, con las capacidades, necesidades y características de los trabajadores, por lo que las organizaciones que realmente se preocupan por sus trabajadores se están orientado más a mejorar la calidad de vida laboral, que a simplemente cuidar la seguridad en el trabajo.

Calidad de vida laboral implica un cambio en la cultura organización, un reconocimiento al valor de los individuos en las organizaciones, porque representa un nivel de bienestar en el centro de trabajo en un sentido muy amplio, es decir, un bienestar psicosomático y social, que se genera a través de la interacción entre las características del trabajo y las del trabajador, y se percibe o manifiesta a través del desempeño laboral. En las últimas décadas, se ha convertido en un tema de gran importancia para las organizaciones, ya que la vida laboral que es demandada por las condiciones del mercado es muy estresante, se exige a los empleados mayor calidad y cantidad de trabajo, así como el desarrollo de mayores competencias.

En la búsqueda de condiciones laborales que faciliten que los trabajadores desarrollen un trabajo con calidad, y partiendo de la premisa de que los mejores resultados se obtienen cuando los empleados se sienten identificados con el trabajo y atribuyen un valor positivo a su entorno laboral, se han desarrollado diversos modelos orientados a determinar qué factores son los que definen más claramente la calidad de vida en las organizaciones, entre los que se encuentran:

- El modelo de Nadler y Lawler que se fundamenta en cuatro aspectos: a) la participación de los empleados en las decisiones; b) la reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo; c) la innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima

organizacional; d) el mejoramiento del ambiente de trabajo, en cuanto a condiciones físicas y psicológicas.

- El de las siete dimensiones que dan valor al trabajo de Hackman y Oldhan:
  1. Variedad de habilidades.
  2. Identidad de las tareas.
  3. Significado de la tarea.
  4. Autonomía.
  5. Retroalimentación del trabajo propio.
  6. Retroalimentación extrínseca.
  7. Interrelaciones.
- Los ocho factores de Walton:
  1. Compensación justa y adecuada.
  2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
  3. Empleo y desarrollo de la capacidad.
  4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.
  5. Integración social en la organización.
  6. Reglamentación.
  7. Trabajo y espacio total de vida.
  8. Importancia social de la vida en el trabajo:

Destaca entre estos modelos el de Duro, quien establece que la calidad de vida laboral está definida por las características del trabajador y las de su entorno de trabajo, atribuyendo un papel fundamental a las experiencias que de forma subjetiva desarrolla el individuo en su trabajo. Las cuatro condiciones que para este autor determinan la calidad de vida son: 1. Condiciones de trabajo. 2. Condiciones de adaptación. 3. Condiciones de ajuste. 4. Condiciones de experiencia subjetiva.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

<b>Autores</b>	<b>Artículo</b>	<b>Revista/ Universidad</b>	<b>Dirección Electrónica</b>
Pedro Rafael Camaraco	“Abordaje conceptual de la calidad de vida en el trabajo”	<i>Contribuciones a las Ciencias Sociales</i>	<a href="http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.pdf">http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.pdf</a>
Isabel Granados	“Calidad de vida laboral. Historia, dimensiones y beneficios”	<i>Revista IIPSI</i> de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos	<a href="http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/rip/v14n2/a14v14n2.pdf">http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/rip/v14n2/a14v14n2.pdf</a>
Alejandra Ríos Vidal	“Bienestar social-laboral en las empresas como proceso para lograr la calidad de vida”	Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana	<a href="http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2904/1/Alexandra%20R%C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf">http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2904/1/Alexandra%20R%C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf</a>
Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás	“Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social”	<i>Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal</i> (Redalyc)	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422</a>

# Unidad 6

## Relaciones laborales



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender la importancia del cumplimiento del marco legal en las relaciones individual o colectiva dentro de las organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **6. Relaciones laborales**

6.1. Principios generales

6.2. Relaciones individuales de trabajo

6.3. Relaciones colectivas de trabajo

6.4. Condiciones generales de trabajo

6.5. Riesgos de trabajo

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones laborales son todas aquellas relaciones de trabajo obrero-patronales que se encuentran inmersas en toda organización, llámese ésta micro, pequeña, mediana, grande, etc. La calidad de vida laboral que se desarrolle en las organizaciones depende de los valores y filosofía que se desenvuelvan en cada una de ellas. Su importancia radica en establecer un vínculo legal entre los trabajadores y el patrón, a fin de proteger los intereses y la integridad, en todo sentido, tanto del trabajador como del patrón. Dentro de este vínculo se integran algunos elementos básicos relacionados con la salud y la calidad de vida del trabajador, como puede ser la capacitación, la remuneración, la seguridad e higiene, entre otros.

Desde épocas antiguas las relaciones laborales han sido siempre un tema muy trascendental, de gran polémica, en la que no sólo en una, si no en varias civilizaciones, han formado parte elemental en el avance y desarrollo de lo que ahora es el derecho laboral, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial.

Este ha sido un tema de mucho interés para el hombre y de gran lucha para la defensa de los derechos de los trabajadores; esta lucha ha traído varios beneficios y ha sido contenido de gran interés en el Poder Legislativo; actualmente en varios países existen leyes que defienden los derechos de los trabajadores; aquí en México una de ellas es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

El trabajo conlleva una relación donde el trabajador interviene en un ambiente interno y externo, pero si se logra una buena interacción entre éstos, bajo esquemas de principios y normas fundamentadas legalmente, nos permitiríamos crear cambios





culturales en la organización, que la mantendrían estratégicamente más competitiva.

En estos momentos la misma globalización y la demanda competitiva han traído grandes consecuencias y cambios a las relaciones laborales. Respetar y llevar a cabo la aplicación de leyes crea un ambiente saludable, de confianza y respeto en las organizaciones, que al mismo tiempo beneficia para cumplir tanto los objetivos del mismo trabajador como los de la organización.

Dentro de una organización, tener presente y llevar a cabo un contrato individual y colectivo de trabajo bien elaborado, regula las condiciones y las relaciones laborales entre una persona que presta un servicio (trabajador), una persona física o moral que recibe la prestación de un servicio personal y subordinado (patrón), y una organización en defensa de los trabajadores (sindicato).

En esta unidad estudiaremos las normas en las que se deberán guiar los patrones para establecer un contrato de trabajo, establecidas en la Ley Federal del Trabajo, la cual regula las relaciones laborales entre trabajador, sindicato y patrón. Se mencionarán algunos derechos y obligaciones del trabajador, y del mismo patrón, que son los que ayudarán a tener un clima laboral sano que permita desarrollar calidad laboral dentro de las organizaciones, con una filosofía de gestión que brinde oportunidades de desarrollo y progreso personal.



## 6.1. Principios generales

Para poder establecer un ambiente de orden dentro de las organizaciones, es necesario establecer vínculos de trabajo con las mejores condiciones, inmersos de principios y normas jurídicas que contribuyan a desarrollar una calidad de vida en el medio laboral, que brinde oportunidades de desarrollo personal por medio de algunas prácticas, como la capacitación, seguridad e higiene, una adecuada estructura salarial, entre otras establecidas en las leyes.

Para poder comprender mejor este tema conoceremos varias definiciones que nos ayudarán a vislumbrar la importancia que tiene esta unidad para apoyar y lograr el buen funcionamiento de una organización.

Primero definiremos qué son las **relaciones laborales**:

Es aquel vínculo que se establece entre una organización o persona física llamada patrón y otra persona propia llamada trabajador, en la que sus actos se rigen por medio de principios y normas jurídicas para el desarrollo de las actividades establecidas.

Es elemental conocer que estas normas y principios jurídicos están establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, en la Ley Federal del Trabajo, apartado A, y que ambas son de observancia en toda la república mexicana. De igual forma, la Constitución, las leyes del Congreso de la Unión y tratados se aplicarán de modo que se beneficie siempre primero al trabajador y que se regule en todo sentido esta relación trabajador–patrón.

Las normas buscan el equilibrio y la justicia social entre el patrón y el trabajador. Para lograr una calidad laboral adecuada se deberán respetar las disposiciones del trabajo, tales como<sup>37</sup> el trabajo es un derecho y un deber social, no es un artículo de comercio; se debe efectuar en condiciones seguras; en él no habrá distinción alguna por motivos de raza, sexo, edad, entre otras, y se promoverá la capacitación en los trabajadores.

Lo anterior nos asume entonces que todos tenemos derecho a un trabajo, y como todos lo sabemos éste deberá ser digno y sobre todo lícito. La pregunta que podría surgir de esto es, si es un derecho, entonces **cuántos de los mexicanos contamos con un trabajo digno, como lo establece la Ley.**

Para que se puedan efectuar algunas condiciones seguras en el trabajo es muy importante establecer que hasta el momento queda prohibido contratar los servicios de niños menores de catorce años; las horas máximas de trabajo serán ocho horas al día; no permitir el trabajo industrial a niños menores de dieciséis años en jornada nocturna.<sup>38</sup>

Muchos de los accidentes que se presentan en las organizaciones son por el mismo cansancio de los trabajadores, por tener que cumplir con horarios más allá de los que establece la Ley.

Qué es lo que obliga a muchos trabajadores a tener que cumplir con más de las horas de trabajo establecidas en la Ley y que lamentablemente merma su calidad de vida; quizá podríamos decir que es un salario poco retribuido (prohibido entregar y recibir un salario inferior al mínimo general) y que no alcanza para nuestras necesidades básicas, como comer, vestir y calzar.

---

<sup>37</sup> Artículo 3 de la LFT.

<sup>38</sup> Consultar art. 5 y 22 de la LFT para conocer más sobre algunas disposiciones generales.

El salario es un factor importante para la comunidad trabajadora; está protegido por la misma Ley y el patrón deberá respetar algunas normas, como el hecho de tener que pagar en un plazo no mayor a una semana, no obligar al trabajador a gastarlo o consumirlo en ciertos lugares establecidos por el patrón, quitar al trabajador parte de su sueldo para el pago de alguna multa o simplemente solicitar al trabajador que renuncie a éste por otra forma de pago.

Existen cinco elementos que forman parte de una relación de trabajo:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
I. Trabajador	Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal, subordinado. <sup>39</sup>
II. Patrón	Persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. <sup>40</sup>
III. La prestación de un servicio	Es la razón de ser de la relación de trabajo.
IV. Prestación del servicio personal	El trabajo lo deberá desempeñar el trabajador y no otra persona; es decir, debe ser personalizado.
V. Prestación del servicio de forma subordinada	Las actividades deberán estar bajo las órdenes de un patrón.

En muchas organizaciones se cuenta con la figura del trabajador de confianza, que a grandes rasgos disfruta con la mayoría de los derechos de un trabajador ordinario y su renombre depende únicamente de las actividades que realice y no de la designación del puesto que se le otorgue.

<sup>39</sup> Art. 8 de la LFT. Trabajo es toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

<sup>40</sup> Art. 10 de la LFT.

Un principio general que los patrones o representantes de los patrones<sup>41</sup> deberán seguir, conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, es la contratación de no más del 10 % de trabajadores extranjeros, y si se llegase a necesitar a un especialista en algo muy específico que un mexicano no esté capacitado, el patrón podrá contratar a un trabajador extranjero temporalmente y tendrá una obligación solidaria de capacitar a un mexicano en la especialidad solicitada. Esto ayudará a los mismos trabajadores para poder exigir y contar con la capacitación acorde con el puesto y para el desarrollo personal.

## 6.2. Relaciones individuales de trabajo

Es mediante una relación de trabajo, independientemente de la manera en que se haya definido verbal o escrita, como nacen los derechos y obligaciones, tanto de un trabajador como de un patrón. Esta misma relación surge cuando se da un trabajo personal subordinado hacia otra persona (física o moral) mediante el pago de un salario y/o sueldo.

Una de las características del derecho del trabajo mexicano es que en su ley establece la formación de un contrato de trabajo, para que ambas partes, trabajador-patrón, queden enteradas de las condiciones de trabajo, por lo que se deberá hacer por escrito y se entregará a cada interesado una copia del mismo.

De este modo, estamos estipulando legalmente un contrato individual de trabajo; si por algún motivo no existiera dicho contrato por escrito, éste no exonera al patrón de sus responsabilidades y obligaciones y al trabajador de hacer uso de sus derechos.

---

<sup>41</sup> Gerentes, directores, administradores y todo aquél que realice funciones de administración de la organización. Art. 11 de la LFT.

De acuerdo con el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, el contenido de dicho contrato individual de trabajo será el siguiente:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Si por algún motivo no quedaran explícitas las actividades que debiera desempeñar el trabajador, éste quedará obligado a desempeñar las que se encuentren dentro de sus conocimientos, habilidades y fuerzas, y deberán ser del mismo género que forme el objeto de la empresa.

Cuando sean mexicanos que vayan a laborar fuera de la república, y que la distancia sea mayor a cien kilómetros de diferencia a su residencia, la Ley Federal del

Trabajo, en su artículo 28, estipula algunas normas a seguir; pero si se trata de menores de dieciocho años queda estrictamente prohibida su contratación<sup>42</sup>, salvo que sean técnicos, profesionales, artistas, deportistas o personal especializado.

Algunas organizaciones cuentan con un sindicato, que es el que se encarga de negociar algunos derechos y obligaciones de los trabajadores con el patrón. En el artículo 34 de la LFT se señala, entre otras cosas, que cualquier convenio celebrado entre el sindicato y patrón presidirá para el futuro y no afectará las prestaciones ya devengadas. Si en algún momento se requiere reducir el trabajo, éste será conforme a lo que establece el art. 437 de la misma ley.

Una relación de trabajo se presenta de diversas maneras:

- a) **Por tiempo determinado:** se conoce cuándo principia y cuándo termina la relación de trabajo. Se establecerá de esta manera siempre y cuando la naturaleza del trabajo lo exija; un ejemplo de esto es cuando se tenga que sustituir temporalmente a otro trabajador.
- b) **Por tiempo indeterminado:** conocemos cuándo empieza esa relación, pero no cuándo termina.
- c) **Por obra:** sabemos cuándo inicia la relación, pero no cuándo termina; un ejemplo podría ser los trabajos de construcción.

Si por cualquier motivo no se especifica en el contrato el tiempo, éste será por tiempo indeterminado. Hay algunos casos en los que se vence el tiempo establecido en el contrato y el trabajo no fue finalizado o sigue subsistiendo. La misma LFT, en su artículo 39, menciona que esta relación podrá prorrogarse hasta terminar el trabajo establecido y que en ningún caso el trabajador estará obligado a no querer hacerlo.

---

<sup>42</sup> Art. 29 de la LFT.

Otra característica propia de las relaciones laborales es lo referente a la suspensión temporal, sin que el trabajador pierda derecho alguno, y que será sin responsabilidad alguna, tanto para el patrón como para el trabajador. Se hará mención de algunas de ellas, establecidas en el art. 42 de la LFT.

- a) Enfermedad contagiosa del trabajador.
- b) La incapacidad temporal derivada de un accidente o enfermedad y que no constituya un riesgo de trabajo.
- c) El arresto del trabajador.
- d) La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales.

Para que la suspensión surta efecto, en el artículo 43 de la LFT se establecen lineamientos, que deberá hacer el trabajador; por ejemplo, avisar al patrón de su enfermedad y/o demostrar la causa que se le atribuye. Asimismo, en cuanto termine la causa, el trabajador deberá regresar en los lapsos establecidos en el art. 45 de la misma ley.

Una relación de trabajo puede cesar definitivamente por rescisión o terminación, con justificación, sin incurrir en responsabilidades en ninguna de las partes.

Primero veremos que una rescisión es cuando se da por finalizada la relación laboral por alguna de las causas establecidas en la Ley Federal del Trabajo o simplemente por el incumplimiento de alguna de las partes. Esto quiere decir que tanto el patrón como el trabajador podrán rescindir un contrato y no traer responsabilidad alguna para ellos.



Fuente: <http://laboralconsultor.es/2012/03/12/la-rescision-del-contrato-por-solicitud-del-trabajador/>

Para hacer la diferencia entre rescisión sin responsabilidad para el patrón y/o para el trabajador, en el artículo 47 y 51 de la LFT, respectivamente, se indican las causas para cada uno de ellos.

Algunos ejemplos son los siguientes:

SIN RESPONSABILIDAD PARA EL PATRÓN	SIN RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engañar al trabajador o el sindicato al patrón entregando documentos falsos que acrediten conocimientos o habilidades que se carezcan.</li> <li>• Que el trabajador cometa actos inmorales en la organización.</li> <li>• Que el trabajador cuente con más de tres inasistencias en un lapso de treinta días, sin justificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el patrón, dentro del servicio, incurra en faltas de probidad u honradez en contra del trabajador.</li> <li>• Reducir el salario al trabajador.</li> <li>• Que no se otorgue el salario establecido en el lugar y fecha convenidos.</li> </ul>



- Que el trabajador no adopte las medidas preventivas de seguridad e higiene para evitar accidentes o enfermedades.



Fuente:<http://es.dreamstime.com/imagenes-de-archivo-trabajador-borracho-image9819264>

- Que el patrón no ofrezca condiciones seguras que las leyes establecen ante un peligro y que afecte la seguridad y salud del trabajador.



Fuente:<http://www.tuabogadoenmadrid.es/la-reforma-laboral-permite-a-la-empresa-bajar-el-sueldo/>

En el caso de que el patrón rescinda el contrato, deberá avisar por escrito al trabajador con fecha y causa de la rescisión. Si por algún motivo el trabajador se niega a recibir dicho aviso, el patrón deberá dentro de los cinco días siguientes notificar a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Si por cualquier motivo no se notificara al trabajador o a la junta, se tomará como despido injustificado.

Si fuese el caso contrario, es decir, que el trabajador quiera finalizar la relación de trabajo, entonces lo podrá hacer dentro de los treinta días siguientes en que se dio la causa, y por ley tiene derecho a exigir una indemnización conforme a lo que se establece en el art 50 de la LFT.

El trabajador tendrá el derecho de solicitar la reinstalación en su puesto de trabajo o en su defecto a que se le paguen tres meses de salario y si en la junta el patrón

no comprueba la causa para dar por terminada la relación de trabajo, se le pagará además los salarios vencidos.<sup>43</sup>

El artículo 49 de la LFT menciona que el patrón podrá negar la reinstalación mediante el pago de una indemnización, siempre y cuando se trate de trabajadores con menos de un año laborando, si comprueba que se trata de un trabajador que por la naturaleza del trabajo estaba en contacto directo con él, cuando se traten de trabajadores de confianza, domésticas y eventuales.

El monto del pago de la indemnización del que se ha hecho mención anteriormente se otorga conforme al tipo de la relación laboral, es decir, si es por tiempo determinado menor a un año se le dará el sueldo de la mitad del tiempo que prestó su servicio; si fuese mayor a un año, el importe de seis meses por el primer año y veinte días por cada uno de los años siguientes. Si es por tiempo indeterminado la indemnización consiste en tres meses de salario y veinte días por cada año laborado. Además de lo señalado anteriormente tendrán derecho a los salarios vencidos.

#### ¿Cuándo termina definitivamente la relación de trabajo?

Se da cuando exista un mutuo consentimiento, tanto del trabajador como del patrón, cuando el trabajador fallezca, la terminación del trabajo por la cual se contrató, la incapacidad física o mental que haga imposible la realización del trabajo y lo expuesto en el artículo 434 de la LFT.

---

<sup>43</sup> Art. 48 de la LFT.



Cuando un patrón dé por terminada la relación laboral y no lo comprueba en el juicio correspondiente, el trabajador tendrá los mismos derechos que se establecen en el artículo 48.

Tendríamos que hacer la aclaración de que etimológicamente *rescindir* significa “terminar”, pero no son las mismas causas, como ya vimos, que se presentan para terminación y rescisión de la relación de trabajo.

Una organización es un sistema donde la interacción de varios elementos juega un papel fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. El medio ambiente y su entorno, los puestos de trabajo, las normas de seguridad e higiene, las relaciones formales e informales, sin duda, pueden lograr una mayor calidad de vida entre los integrantes de cualquier organización.

## 6.3. Relaciones colectivas de trabajo

La calidad de vida que deba tener un trabajador no es obligación únicamente de la empresa, sino una responsabilidad compartida con el Estado y con el mismo trabajador. En muchas organizaciones el trabajador está representado por un sindicato, que es quien se encargará de las condiciones laborales del trabajo.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, fracción XVI, del apartado “A”, establece el derecho que tienen tanto los obreros como los empresarios a coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera. La misma Ley Federal del Trabajo, en su artículo 354, también reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patrones.

Por lo tanto, los trabajadores y los patrones tienen derecho a constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa. Asimismo, los sindicatos cuentan con una autonomía que les permite elegir libremente a sus representantes y a organizarse como mejor les convenga.

Los sindicatos de los trabajadores se clasifican del siguiente modo:<sup>44</sup>

- ❖ Gremiales: son de una misma profesión, oficio o especialidad.
- ❖ Empresas: los que trabajan en una misma empresa.
- ❖ Industriales: trabajan en una o varias empresas de la misma rama industrial.
- ❖ Nacionales de industria: igual que los industriales, pero instaladas en dos o más entidades federativas.
- ❖ Los de oficios varios: los formados por diversas profesiones.

Los sindicatos de los patrones se clasifican así:<sup>45</sup>

- ❖ Formados por una o varias ramas de actividades.
- ❖ Nacionales: una o varias ramas en distintas entidades federativas.

Para formar y pertenecer a un sindicato debemos contemplar algunas normas, como no aceptar a trabajadores menores de catorce años, no pueden pertenecer a un sindicato los trabajadores de confianza, el mínimo para constituir a un sindicato es

---

<sup>44</sup> Art. 360 de la LFT.

<sup>45</sup> Art. 361 de la LFT.

de veinte trabajadores y tres patrones, según sea el caso, y los sindicatos deberán registrarse en la institución correspondiente.<sup>46</sup>

Si no se cumple con lo anterior o no se presentan los documentos solicitados se negará su registro. Si aun cumpliendo con los requisitos la autoridad no emite una respuesta dentro de los sesenta días que se tiene como plazo, se presentará una solicitud para pedir una resolución, y si no hay respuesta en un lapso de treinta días se dará como realizado el registro del sindicato y la autoridad otorgará la constancia respectiva.

Se podrá disolver el sindicato si más del 66 % de los trabajadores está de acuerdo o por haber terminado el tiempo establecido en los estatutos. También queda establecido que no podrán formar parte de la directiva los extranjeros y los menores de dieciséis años. Como obligación que tienen dichos sindicatos está presentar cada seis meses cuenta detallada a la asamblea.

Un sindicato es una persona moral con capacidad jurídica propia y es representado por un secretario general o bien por una persona que designe su directiva; no podrá inmiscuirse en cuestiones religiosas y realizar alguna profesión con ánimo de lucro y podrá constituir federaciones y confederaciones.

Un contrato colectivo es el convenio entre uno y varios sindicatos<sup>47</sup>; este será por escrito, y deberá estar firmado por el patrón<sup>48</sup>; en él se establecen las condiciones sobre las que se debe prestar el trabajo, en una o más empresas o establecimientos.

	<ul style="list-style-type: none"><li><b>I. Los nombres y domicilios de los contratantes;</b></li><li><b>II. Las empresas y establecimientos que abarque;</b></li></ul>
--	---

<sup>46</sup> Art. 362-365 de la LFT.

<sup>47</sup> Definición de contrato colectivo en el art. 386 de la LFT.

<sup>48</sup> Si el patrón se negara a firmar el contrato, los trabajadores podrán ejercer su derecho a huelga.

<p>Qué deberá contener un contrato colectivo (art. 391, LFT).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;</li><li>IV. Las jornadas de trabajo;</li><li>V. Los días de descanso y vacaciones;</li><li>VI. El monto de los salarios;</li><li>VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;</li><li>VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;</li><li>IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley; y</li><li>X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.</li></ul>
---	--

Se cuenta con contratos colectivos por tiempo determinado, indeterminado, o para obra determinada. Éstos serán revisables total o parcialmente por medio de una solicitud que se tendrá que presentar mínimo sesenta días antes de que termine el plazo del contrato y también se llevará a cabo una revisión cada año en lo que se refiere al salario y cada dos cuando se revisen las cláusulas contractuales.<sup>49</sup>

Los contratos colectivos pueden terminar en los casos de mutuo consentimiento, por terminación de la obra y por cierre de la empresa o establecimiento (en el último

---

<sup>49</sup> Art. 399, LFT.

caso, siempre y cuando el contrato se aplique exclusivamente en el establecimiento).

También existen los contratos-ley, que son los formados por uno o varios sindicatos de trabajadores y patrones, según sea el caso, de una rama determinada de la industria, de una o varias entidades federativas, con la finalidad de establecer las condiciones de trabajo. Para celebrar un contrato como el que se mencionó, los sindicatos deberán contar con dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados.

Qué deberá contener un contrato-ley.	<ol style="list-style-type: none"><li>I. <b>Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;</b></li><li>II. <b>La entidad o entidades federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;</b></li><li>III. <b>Su duración, que no podrá exceder de dos años;</b></li><li>IV. <b>Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX;</b></li><li>V. <b>Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y</b></li><li>VI. <b>Las demás estipulaciones que convengan las partes.</b></li></ol>
--------------------------------------	---

Al igual que un contrato colectivo, el contrato-ley tendrá que realizar una revisión de sus salarios y la solicitud deberá ingresar mínimo sesenta días antes del cumplimiento de un año de su celebración o prórroga.

Igualmente, para dar por terminado un contrato-ley, será por consentimiento de la mayoría de las partes y/o por no llegar a un convenio los sindicatos.



Fuente:

[http://phpwebquest.org/newphp/miniquest/soporte\\_tabbed\\_m.php?id\\_actividad=4605&id\\_pagina=1](http://phpwebquest.org/newphp/miniquest/soporte_tabbed_m.php?id_actividad=4605&id_pagina=1)

Es muy importante que los sindicatos establezcan un buen contrato colectivo, donde se puedan ver reflejadas las condiciones laborales conforme a lo que establece la Ley y sobre todo las cláusulas deberán estar bien formuladas para beneficio del trabajador, donde le permita acceder a una vida íntegramente sana y un desarrollo personal y profesional. Sin lugar a duda, cuando un trabajador está contento por su trabajo y en su trabajo, repercute totalmente en el desarrollo de sus actividades y en la producción.

## 6.4. Condiciones generales de trabajo

En un ambiente laboral los factores interactúan como sistema para lograr un fin. El trabajador es el principal elemento de esta interacción, donde sus actividades van explícitas con un horario, un salario, capacitación, conocimientos; hay un contrato, una subordinación, etc., pero también influye cómo se están dando estas condiciones de trabajo, bajo qué parámetro y medidas de seguridad se presentan.

Hemos visto que para poder ofrecer calidad de vida a los trabajadores y desarrollo profesional se requiere de varios elementos, pero primero y el más importante es



respetar y llevar a cabo las leyes correctamente. Anteriormente estudiamos los principios generales de trabajo que establece la Ley Federal del Trabajo y la misma Constitución, los tipos de contratos que regulan las relaciones laborales; ahora conoceremos las condiciones de trabajo que deberán ser establecidas en los contratos individuales, colectivos o ley de trabajo, y en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la Ley.

La Ley Federal del Trabajo señala como condiciones generales de trabajo:

- La jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades

Las condiciones anteriores se proporcionarán sin establecer algún tipo de diferencia por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta ley.

El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo y únicamente será por cuestiones de salario, de no ser remunerador, o por jornada de trabajo cuando ésta sea excesiva.

Para fijar la duración de la jornada de trabajo será mutuo acuerdo entre el trabajador y el patrón; pero sin que exceda éste de los máximos legales que será de ocho horas, según sea el caso, ya que la misma ley, en su artículo 60 y 61, define el tipo de jornada y su duración.

Tipo de jornada (Art. 60, LFT)	Duración máxima de la jornada (Art. 61, LFT)
<u>Jornada diurna</u> es la comprendida entre las seis y las veinte horas.	Ocho horas
<u>Jornada nocturna</u> es la comprendida entre las veinte y las seis horas.	Siete
<u>Jornada mixta</u> es la que comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna. Siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.	Siete horas y media

Se contará con media hora de descanso como mínimo, y si el trabajador no puede, sale de su trabajo, el tiempo será contado como jornada de trabajo.

Los trabajadores podrán extender más su jornada de trabajo en los siguientes casos mencionados abajo, pero siempre se deberá tomar en cuenta que el trabajador es un ser humano y no una máquina.

Jornada prolongada por siniestro <sup>50</sup>	Se podrá prorrogar la jornada de trabajo en caso de un siniestro o riesgo y que ponga en peligro a alguien de la organización.	El pago será una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.
--	--	---

<sup>50</sup> Art. 65 de la LFT.

Horas extras <sup>51</sup>	No más de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana.	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará un 100 % más.
Prolongación de las horas extras <sup>52</sup>	Si excede de las nueve horas a la semana, el patrón se obliga a pagar un sueldo excedente.	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará un 200 % más.



Fuente: <http://buscaruntrabajo.com.mx/calculo-horas-extras.html>

Para desempeñar las energías y se puedan realizar las actividades con eficiencia y eficacia, la Ley Federal del Trabajo establece días de descanso. A continuación, veremos los diferentes descansos a los que tiene derecho un trabajador.

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
	Si se trabaja seis días se descansa como mínimo	69	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día a descansar se fijará en mutuo acuerdo.</li> <li>• Se procurará que sea domingo.</li> </ul>

<sup>51</sup> Art. 67 de la LFT.

<sup>52</sup> Art. 68 de la LFT.

Semanal	un día y el pago será por siete días; es decir, se paga el o los días de descanso.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con una prima dominical del 25 % si se llegase a trabajar en domingo.</li> <li>• El trabajador no está obligado a trabajar en su día de descanso.</li> <li>• Independientemente de su salario, se pagará un salario doble si se trabaja en su día de descanso.</li> </ul>
---------	--	--	---

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
Descanso obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.º de enero.</li> <li>• Primer lunes de febrero.</li> <li>• Tercer lunes del mes de marzo.</li> <li>• 1.º de mayo.</li> <li>• 16 de septiembre.</li> <li>• Tercer lunes de noviembre.</li> <li>• 1.º de diciembre (cada seis años).</li> <li>• 25 de diciembre.</li> <li>• El que determinen las leyes federales, locales y electorales.</li> </ul>	74	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También se les conoce como días festivos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Será mutuo consentimiento entre patrón y trabajadores para determinar el número de trabajadores que deberán cubrir los descansos obligatorios.</li> </ul> </li> <li>• Será obligatorio cubrir y trabajar este día en la organización. Independientemente de su salario, se pagará un salario doble.</li> </ul>

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
	Los trabajadores que tengan más de un año de servicios		En caso de no trabajar año completo para recibir vacaciones, éstas se darán en

Descanso por vacaciones	<p>disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.</p> <p>Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.</p>	76	<p>parte proporcional a sus días laborados.</p> <p>Los días de vacaciones no podrán sustituirse por ninguna otra cosa.</p> <p>Se dará una remuneración por éstas, cuando no tomadas las vacaciones correspondientes, la relación laboral termina.</p> <p>Se otorgará una prima vacacional, como mínimo el 25 %, sobre el salario del periodo vacacional.</p> <p>Se podrán tomar dentro de los seis meses siguientes del año cumplido.</p>																
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr style="background-color: #ffff00;"> <th>AÑOS</th> <th>DÍAS DE VACACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">8</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">12</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">14</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">14</td><td style="text-align: center;">16</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">19</td><td style="text-align: center;">18</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">EN ADELANTE</td><td style="text-align: center;">20</td></tr> </tbody> </table>		AÑOS	DÍAS DE VACACIONES	1	6	2	8	3	10	4	12	9	14	14	16	19	18	EN ADELANTE
AÑOS	DÍAS DE VACACIONES																		
1	6																		
2	8																		
3	10																		
4	12																		
9	14																		
14	16																		
19	18																		
EN ADELANTE	20																		

Sabemos que el salario<sup>53</sup> es la prestación más importante que recibe el trabajador por el pago de sus servicios y deberá ser decoroso y remunerador para el trabajador y su familia; jamás deberá ser inferior al fijado por la Comisión Nacional de Salario

<sup>53</sup> Definición en el art. 82 de la LFT.

Mínimo.<sup>54</sup> Cuando únicamente se le otorga el mínimo establecido por la Ley a un trabajador, podemos decir que está recibiendo el salario mínimo.

Etimológicamente, salario viene del latín *salarium*, a su vez derivado de *sal*, costumbre antigua de dar a las domésticas en pago una cantidad fija de sal.

En la actualidad el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Un salario puede estar integrado por la remuneración fija y remuneración variable. La remuneración fija es el salario que está establecido en el contrato por el valor únicamente del puesto y deberá ser en efectivo; la remuneración variable está establecida por gratificaciones, bonos, comisión, prestaciones en especie, etc.

Existen dos clases de salarios mínimos en la república mexicana, uno que es el salario mínimo general, que es adecuado a las diferentes zonas económicas, y otro que es el salario mínimo profesional; éstos se encuentran por arriba de los salarios mínimos generales y varían según la categoría de que se trate. Por lo anterior, en el artículo 86 de la LFT se menciona que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Si se desempeña un trabajo físico y material, el pago de su salario deberá ser como máximo una semana y cada quince días para los demás.

Los que trabajen los 365 días del año tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos, y a los que no trabajen año completo, independientemente de la causa, se les dará parte proporcional de este aguinaldo.

---

<sup>54</sup> Integrada por trabajadores, patrones y Estado, y se auxilia de comisiones especiales.

El salario no podrá tener descuentos o multas, sólo los permitidos por la Ley; ahora se mencionarán algunos ejemplos; para verificar más a fondo esta información, se podrá consultar el artículo 97 de la LFT.

- a) Pago por pensiones alimenticias autorizada por la autoridad.
- b) Descuento por pago correspondiente del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).
- c) Pagos al crédito Fonacot.

Para frenar el abuso constante de las organizaciones al sueldo de los trabajadores, la Ley determinó algunas normas protectoras al salario. A continuación se mencionarán algunas.

Normas protectoras	Artículo de la LFT
El único que podrá disponer libremente de su salario es el propio trabajador.	98
Por ningún motivo se podrá obligar al trabajador a renunciar a su salario.	99
Si el trabajador está imposibilitado para recibir sus ingresos, por medio de una carta poder bien requisitada se podrá pagar el salario a otra persona; de lo contrario el pago es directo a él.	100
Por ningún motivo el trabajador podrá conceder a otra persona su salario.	104
El salario por ningún motivo se podrá compensar con otra.	105
Cualquiera que sea la causa, no se podrá imponer multa alguna a los trabajadores.	107

El pago del salario será en el lugar de trabajo.	108
El pago del salario se deberá entregar en día laborable y horario de trabajo o inmediatamente después de haber terminado su turno.	109
En caso de que se tenga una deuda con el patrón, por ningún motivo el trabajador pagará intereses.	111
Los salarios no podrán tener retención alguna, salvo lo señalado en el art. 110 de la LFT.	112

Un derecho más que tiene un trabajador es el reparto de las utilidades. Mencionaremos algunas empresas que quedan exentas de esta repartición:<sup>55</sup>

- ❖ Durante su primer año, empresas de nueva creación.
- ❖ Las que la Ley reconoce como de asistencia privada.
- ❖ El IMSS.
- ❖ Las que tengan un capital menor al que fija la STPS por ramas de la industria.

Aproximadamente las utilidades se reparten a los trabajadores en el mes de mayo; las utilidades no reclamadas por los trabajadores se agregarán a las utilidades del próximo año. Hay ciertos trabajadores que por la naturaleza de sus funciones no reciben este derecho, como son los gerentes, administradores, directores, ya que recordemos que éstos se consideran representantes del patrón; los trabajadores de confianza participan, pero con cierta norma que está señalada en el art. 127 de la LFT; quienes también no podrán recibir este beneficio son los trabajadores domésticos; si un trabajador eventual trabajó menos de 60 días durante el año, tampoco le corresponde.

---

<sup>55</sup> Art. 126 de la LFT.



Las utilidades se dividirán en dos partes iguales:<sup>56</sup>

50 % a repartir, tomando en cuenta el número de días trabajados.

50 % a repartir, tomando en cuenta los salarios devengados.

## 6.5. Riesgos de trabajo

Los riesgos de trabajo, llámense accidentes y enfermedades laborales, son sin lugar a duda un indicador de suma importancia que puede influir notablemente en el desarrollo adecuado de las actividades para el trabajador y la organización.

Damos por hecho entonces que cualquier organización es la primera encargada de mantener el bienestar físico y mental de sus trabajadores, por medio de medidas y acciones de seguridad e higiene<sup>57</sup> adecuadas que logren una calidad de vida sana.

Aun hoy en día, con tantas normas y leyes protectoras de la salud, existen accidentes y enfermedades laborales.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Art 123 de la LFT.

<sup>57</sup> Conjunto de medidas para localizar, analizar, prevenir y controlar los riesgos laborales.

<sup>58</sup> Estadística de accidentes laborales

<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas.htm>



Fuente: <http://www.cefa.edu.co/ley100/SABES%20QUE%20ES%20EL%20SRP.html>

La seguridad y salud del trabajador están reguladas por la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y desde el siglo XX, en la década de los treinta, por la Ley Federal del Trabajo<sup>59</sup>, la cual los patrones tienen la obligación de cumplir, para prevenir accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

Primero es importante definir qué es riesgo, accidente y enfermedad laboral, conforme lo que señala la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 473, 474 y 475, respectivamente.

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

<p><b>Accidente de trabajo</b> es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo,</p>	<p><b>Enfermedad de trabajo</b> 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</p>
---	--

<sup>59</sup> Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y título noveno de la LFT.

<p>cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.</p>  <p>Fuente: <a href="http://html.rincondelvago.com/seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html">http://html.rincondelvago.com/seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html</a></p>	<p>trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.</p>  <p>Fuente: <a href="http://www.aorana.com/info/asma/asma-y-trabajo/">http://www.aorana.com/info/asma/asma-y-trabajo/</a></p>
--	--

En caso de sufrir riesgo laboral se tendrá derecho a recibir atención médica, hospitalización, medicamento, aparatos ortopédicos, prótesis y rehabilitación.

Desafortunadamente un accidente o enfermedad laboral (las establecidas en el art. 513 de la LFT) pueden llevar a un trabajador a presentar incapacidad temporal, permanente, parcial o desafortunadamente hasta una incapacidad permanente total y/o muerte; lo de menos es sustituir a éste por otra persona; lo difícil es la pérdida que tendría ese trabajador, tanto emocional, social y económica, sin dejar de lado la pérdida irreparable que deja en el trabajador y familiares.

Mencionaremos un ejemplo de cada una de estas incapacidades:

<b>Incapacidad temporal</b> <b>Art. 478 de la LFT</b>	<b>Incapacidad permanente parcial</b> <b>Art. 479 de la LFT</b>	<b>Incapacidad permanente total</b> <b>Art. 480 de la LFT</b>
Fractura de una pierna.	Pérdida del dedo meñique.	Pérdida de la vista.

El pago de esta incapacidad será de acuerdo con el salario diario que perciba el trabajador al momento de sufrir el riesgo, e irá en aumento en caso de que exista

alguno en su puesto, hasta que se determine el grado de incapacidad, pero si el trabajador gana más de dos salarios mínimos, se tomará esto como tope, es decir, no se le pagará más de dos salarios mínimos. Sólo en los casos inexcusables por el patrón, como se establece en el art. 490 de la LFT, la indemnización aumentará un 25 %. Los pagos mencionados anteriormente se realizarán directamente al trabajador, o en caso de estar imposibilitado mentalmente, será a las personas designadas en el artículo 501.

El patrón queda sin ninguna responsabilidad de cualquier tipo, si el accidente fue por responsabilidad del trabajador, como estar en estado de embriaguez al momento del accidente; si él se llegara a ocasionar la lesión, si fue por causa de una riña, entre otras expuestas en el artículo 488 de la LFT.



El monto de las indemnizaciones lo podremos consultar en la LFT, en los artículos:

TIPO DE INCAPACIDAD	ARTÍCULO
Incapacidad temporal	491
Incapacidad permanente parcial	492 y 493
Incapacidad permanente total	495

Se tiene la obligación de otorgarle de nuevo al trabajador su mismo empleo, siempre y cuando esté en las condiciones para desarrollarlo y sea dentro del año en que se determinó la incapacidad; de lo contrario deberá ofrecerle uno de acuerdo a sus habilidades.

Cuando el trabajador muera por causa de un riesgo laboral otorgará a sus beneficiarios una indemnización, que consiste en dos meses de salario para gastos funerarios y el pago de 730 días de salario, que se les deberá entregar a las personas designadas en el artículo 105.

Las organizaciones, además de tener datos de alta a los trabajadores en el IMSS, deberán ofrecer a los trabajadores los siguientes servicios:

Sin importar la cantidad de trabajadores	Deberá contar con material, medicamento y personal para primeros auxilios.
Más de 100 trabajadores	Una enfermería con médico cirujano.
Más de 300 trabajadores	Hospital con médicos y personal auxiliar, o en su defecto celebrar contratos con hospitales con distancias que permitan un rápido traslado.



Se deberán formar comisiones mixtas de seguridad e higiene, formadas por el mismo número de representantes del patrón y trabajadores. Por lo tanto, podemos decir que esta comisión será la encargada de investigar los riesgos laborales de toda la organización, y al mismo tiempo deberá proponer medidas para prevenir y corregir tanto los accidentes como las enfermedades, y sobre todo vigilar que se cumplan.



Uno de los objetivos de la capacitación es prevenir riesgos de trabajo, pero no sólo es establecer y llevar a cabo planes y programas, sino concientizar al mismo trabajador de la importancia que tiene esto para la salud de él y de sus compañeros.

Entre algunas ventajas que se tiene por cumplir con las normas de seguridad e higiene y sobre todo como deber moral, tenemos:

- Mayor productividad, ya que se tienen trabajadores sanos física y mentalmente.
- Trabajadores motivados en y con su trabajo por las condiciones presentadas.
- Menor índice de rotación de personal, ya que los puestos están cubiertos.
- Disminución en costos de capacitación, por tener que capacitar a otro trabajador que cubra el puesto.
- Disminución en gastos de indemnización para los trabajadores y sanciones por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

## RESUMEN

Cuando hablamos de calidad de vida en las organizaciones, necesariamente debemos involucrar las relaciones laborales, que son aquellas relaciones de trabajo obrero-patronales. Su importancia radica en establecer un ambiente de orden dentro de las organizaciones, con las mejores condiciones, inmersos de principios y normas jurídicas que contribuyan a la calidad de vida del trabajador, que brinde oportunidades de desarrollo y progreso al personal, por medio de algunas prácticas de personal.

Estas normas y principios jurídicos están establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo. Para empezar, algunas de estas normas son: prohibido contratar niños menores de catorce años, las horas máximas de trabajo serán de ocho horas, no permitir el trabajo industrial a niños menores de dieciséis años en jornada nocturna, el salario mínimo será el que está estipulado legalmente, contratar como máximo 10 % de trabajadores extranjeros. Éstas y otras normas ayudarán en gran parte a elevar la calidad de vida de muchos trabajadores.

Es muy importante que las condiciones de trabajo queden estipuladas en un contrato de trabajo, pero la falta de éste no exonera al patrón de su responsabilidad y obligaciones, y al trabajador de hacer uso de sus derechos. Hay organizaciones que cuentan con sindicatos, que se encargarán de negociar algunos derechos y obligaciones de los trabajadores con el patrón.

Un buen sindicato deberá establecer contrato colectivo, donde se puedan ver reflejadas las condiciones laborales conforme a lo que establece la Ley. Las

cláusulas deberán estar bien formuladas para beneficio del trabajador, donde le permitan acceder a una vida íntegramente sana. Sin lugar a dudas, cuando un trabajador está contento por su trabajo y en su trabajo, repercute totalmente en el desarrollo de sus actividades y en la producción.

Una relación de trabajo puede ser por tiempo determinado, por tiempo indeterminado o por obra, pero también se puede sufrir suspensión temporal, rescisión y terminación. Un ejemplo de esto se mencionará a continuación: una suspensión temporal-laboral puede darse con la enfermedad contagiosa del trabajador; una rescisión sin responsabilidad para el patrón se da cuando el trabajador ocasiona intencionalmente daños a los edificios, maquinaria, materias primas y demás objetos de la organización; una rescisión sin responsabilidad para el trabajador se da cuando el patrón reduce el salario al trabajador; la terminación se da cuando exista un mutuo consentimiento.

Si el patrón rescinde el contrato deberá notificarlo por escrito al trabajador con fecha y causa de la rescisión. Si por cualquier motivo no se notificara al trabajador o a la junta, se tomará como despido injustificado. Si el trabajador quiere rescindir la relación de trabajo, entonces lo podrá hacer dentro de los treinta días siguientes en que se dio la causa y por ley tiene derecho a exigir una indemnización conforme al art 50 de la LFT.

Las organizaciones interactúan como sistema, donde la interacción de varios elementos, como los puestos de trabajo, las normas de seguridad e higiene, las relaciones formales e informales, sin duda pueden lograr una mayor calidad de vida entre los integrantes de cualquier organización.

La calidad de vida que deba tener un trabajador no es obligación únicamente de la empresa, sino es una responsabilidad compartida con el Estado y con el mismo trabajador.





El trabajador es el principal elemento de las organizaciones y sus actividades van explícitas, con un horario, un salario, capacitación, conocimientos, contratos, una subordinación, entre otras, que influye totalmente cómo se están dando estas condiciones de trabajo, bajo qué parámetro y medidas de seguridad se presentan.

Para ofrecer una vida laboral sana también depende de una jornada de trabajo, de días de descanso, vacaciones, salario, aguinaldo y hasta de reparto de utilidades, que permitan cumplir con necesidades elementales para un ser humano.

La jornada de trabajo será mutuo acuerdo entre el trabajador y el patrón, pero sin que exceda éste de los máximos permitidos, que será de ocho horas. El trabajador tendrá derecho a media hora de descanso como mínimo durante su jornada laboral, y si por algún motivo se requiere extender la jornada, ésta será bajo un pago extra, que será independiente de su día laborado.

Para que el trabajador recupere las energías y pueda desempeñar sus actividades con eficiencia y eficacia, la Ley Federal del Trabajo establece algunos días de descanso obligatorios, como son el descanso semanal, las vacaciones y los que se conocen como días festivos, al igual que las horas extras; si se llegaron a trabajar tendrán un salario extra, a excepción de las vacaciones, que no serán objeto de compensación alguna.

Los que trabajen los 365 días del año tendrán derecho a un aguinaldo anual, que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre y equivalente a quince días de salario como mínimo. Las utilidades se pagan aproximadamente en el mes de mayo y se reparten con base en días trabajados y salario. Para beneficio del trabajador podemos señalar que su salario no podrá tener descuentos o multas, sólo los permitidos por la Ley.



Las organizaciones son las primeras encargadas de mantener el bienestar físico y mental de sus trabajadores, por medio de medidas y acciones de seguridad e higiene adecuadas que logren una calidad de vida sana. Actualmente los riesgos de trabajo, llámense accidentes y enfermedades laborales, son sin lugar a dudas un indicador de suma importancia, que puede influir notablemente en el desarrollo adecuado de las actividades para el trabajador y la organización. Un riesgo laboral puede llevar a un trabajador a presentar incapacidad temporal, permanente, parcial o desafortunadamente hasta una incapacidad permanente total y/o muerte, y la pérdida emocional, social y económica será irreparable para el trabajador y su familia. El pago de esta incapacidad será de acuerdo al salario diario que perciba el trabajador al momento de sufrir el riesgo; tendrá un tope de dos salarios mínimos y sólo en los casos inexcusables por el patrón, como se establece en el art. 490 de la LFT, la indemnización aumentará un 25 %. Los pagos mencionados anteriormente se realizarán directamente al trabajador, o en caso de estar imposibilitado mentalmente será a las personas designadas en el artículo 501. El trabajador podrá regresar al mismo trabajo, siempre y cuando esté en las condiciones para desarrollarlo y sea dentro del año en que se determinó la incapacidad; de lo contrario se le deberá ofrecer uno de acuerdo a sus habilidades.

Las organizaciones, además de tener datos de alta a los trabajadores en el IMSS, deberán ofrecer a los trabajadores en el lugar de trabajo enfermería u hospital, según el número de trabajadores que se tenga. Se deberán formar comisiones mixtas de seguridad e higiene que se encarguen de investigar los riesgos, proponer medidas para prevenir y corregirlos, y sobre todo vigilar que se cumplan.

Entre algunas ventajas de cumplir con las normas de seguridad e higiene, y sobre todo como deber moral, tenemos: mayor productividad, trabajadores motivados, menor índice de rotación de personal, disminución en gastos de indemnización para los trabajadores y sanciones por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Rodríguez, J. (2005).	11	335-353
	19	517-561
	20	565-613
Chiavenato, I. (2007).	12	332-355
Arias, F. y Heredia, V. (2010).	20	665-682
	25	737-775

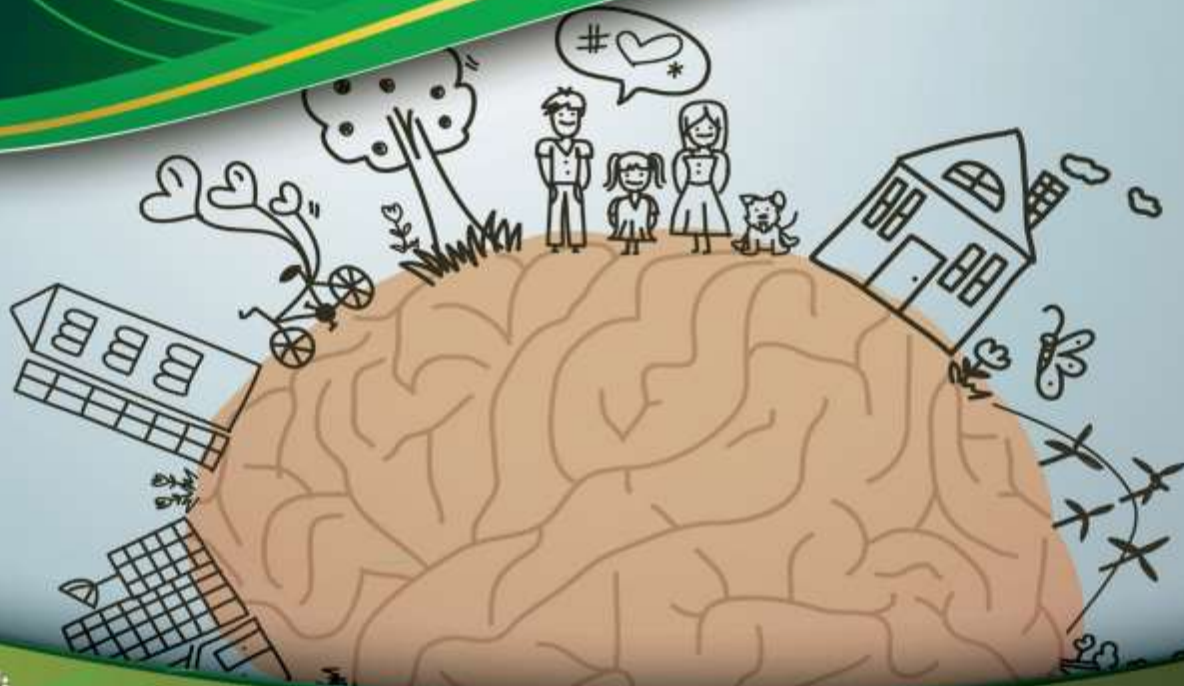
Rodríguez, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: CENGAGE Learning.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Arias, F. y Heredia, V. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

## Unidad 7

# La responsabilidad social de la administración de recursos humanos



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender la importancia de la responsabilidad ética que adquiere con el personal desde su contratación, en función del respeto que le debe como persona y hasta la terminación de la relación laboral.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **7. La responsabilidad social de la administración de recursos humanos**

7.1. El *outplacement* y la responsabilidad ante los recortes de personal

7.2. La ética en la selección y contratación de personal

7.2.1. La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

7.2.2. La contratación de discapacitados

7.2.3. La orientación a los no contratados

7.3. La responsabilidad ante el *mobbing* y el acoso sexual

## INTRODUCCIÓN

La función del departamento de recursos humanos es una de las más importantes en cualquier organización. Ningún departamento de recursos humanos puede ser socialmente responsable si no cumple con las premisas básicas que hacen al cuidado del capital humano que administra. La responsabilidad social tiene que ver con su principal cliente interno, el empleado, y los grupos que mantienen una relación laboral con la empresa, especialmente clientes y proveedores.

La responsabilidad social de la administración de recursos humanos tiene que ver con asegurar buenas condiciones de trabajo, relaciones y buen trato al personal en general. La presencia de empleados frustrados y estresados habla de una mala administración interna, lo cual atenta contra el propio negocio.

Son muchos los aspectos que se deben cumplir para mantener un clima laboral adecuado, como el pago de sueldos en tiempo y forma, respetar la normatividad legal, trabajar con una política de puertas abiertas que genere una mayor comunicación, etc.

En esta unidad abordaremos aspectos sumamente importantes que se relacionan precisamente con la comunicación, ya que han surgido una serie de acciones que afectan el desempeño y desarrollo del personal en general, como despidos, discriminación, diversidad laboral, *mobbing*, acoso sexual.

Es importante tener presente que la conducta de las personas, así como las relaciones interpersonales, afectan directamente el clima laboral. Cuando los empleados están descontentos porque la empresa no ofrece respuesta a sus reclamos, a menudo crean conflictos pequeños, aumenta el ausentismo y reducen



su productividad. Es necesario crear un código de conducta y difundirlo; crear un entorno de igualdad, donde todos se sientan respetados por la organización y por sus pares; que todos tengan posibilidades de crecimiento según sus capacidades y hacer respetar la diversidad en una economía donde gente de todos los estratos culturales y sociales se suman cada vez más al mercado laboral.

## 7.1. El *outplacement* y la responsabilidad ante los recortes de personal

De la misma forma en que toda organización hace frente al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, también enfrenta el proceso de la ruptura laboral, la cual se produce cuando los empleados dejan la empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente.

Ante estas situaciones surge el ***outplacement***, conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar.<sup>60</sup> Se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo inadecuado o poco amable de la situación.

*Outplacement* “es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible” (Rodríguez, 1987).

---

<sup>60</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>



Se puede mencionar que el *outplacement* se desarrolló en la década de los cuarenta, cuando los psicólogos industriales estadounidenses empezaron a preocuparse por los traumas y estrés que producía la pérdida de trabajo, la reestructuración y la reducción personal en el ámbito laboral, tanto para el empleado como para el empleador y su organización. Por ello empezaron a desarrollar una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda de un nuevo empleo, procurando que el tiempo desempleado fuera el más reducido posible.

El desarrollo del *outplacement* ha sido constante; actualmente es considerada una herramienta importante para regular el mercado laboral; esto debido al desarrollo tecnológico, la internacionalización de la economía, creciente competitividad, el Internet, etc. Normalmente esta técnica o servicio se realiza mediante la contratación de una consultoría.

Dentro de las estrategias con que cuenta el área de recursos humanos de la empresa para afrontar esta situación, podemos mencionar:

- Utilizar incentivos para la salida voluntaria (como paquetes de jubilación anticipada), para reducir el número de empleados, frente a los despidos.
- Imponer una congelación de la contratación para evitar reducir la plantilla actual, frente a la contratación de empleados cuando se necesita, incluso si esta contratación implica despedir a trabajadores actuales.
- Servicios de colocación externa; ofrecer un apoyo continuo a los empleados que se han ido (tal vez ofreciéndoles ayuda para encontrar otro trabajo), frente a la postura de dejar que los trabajadores que se han ido los tomen por iniciativa propia.
- Apoyo emocional; se suelen ofrecer consejos para ayudar a los empleados a superar los sentimientos asociados con la pérdida del puesto de trabajo: el *shock*, la furia, la negación y la autoestima.



- Recolocación; aceptar el compromiso de volver a contratar a los trabajadores despedidos si las condiciones mejoran, frente a la postura de evitar cualquier tipo de trato preferente en la contratación con los antiguos empleados.

El *outplacement* implica toda una “reeducación” del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y cómo su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayudan a construir con un entrenamiento específico.<sup>61</sup>

Implica la reducción de los conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo ríspido, sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su vida profesional en la que los beneficios que puede alcanzar son:

- Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa.
- Identificar los puntos de alcance y sus motivaciones.
- Reconocer las cualidades y concretar su potencia en un mercado definido.

**Los objetivos del *outplacement* dirigidos a ayudar al personal que sufre la desvinculación:**

- Contribuir a disminuir la posible duración del periodo de desempleo.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

---

<sup>61</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>



**Dirigidos a la empresa:**

- Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deben efectuar el despido.
- Desarrollar de forma completa la gestión de los recursos humanos en la empresa.
- Mejorar el clima laboral entre quienes se quedan en compañía; los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas.
- Cuidar la imagen de la firma ante la comunidad.

### Aspectos que debe tener presente el responsable del área de recursos humanos al realizar un despido:

La **comunicación**. Es esencial comunicarse lo más humana y sensiblemente posible con los empleados a los que se va a despedir. Éstos deben ser informados de manera directa por su jefe inmediato, en una conversación cara a cara, breve y directa. El jefe debe expresar su reconocimiento a la contribución que ha hecho el empleado; si considera pertinente deberá indicar las prestaciones y retribuciones que va a percibir por su despido. Esta información deberá estar documentada por escrito para ambas partes. El mejor momento para tener la entrevista de despido es a mitad de la semana laboral.



Un ejemplo de cómo no hay que comunicar un despido es el siguiente: una empresa reunió a una serie de empleados. Cada empleado tenía un sobre con la letra A o B escrita en él. Se pidió que los que tenían la letra A se quedaran sentados, y se hizo pasar a los de la letra B a la habitación contigua. Ahí se les comunicó en masa que iban a ser despedidos.<sup>62</sup>

Los **rumores** de una posible reducción en la plantilla pueden ser muy peligrosos para los trabajadores, así como para las relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y la comunidad.



Se debe desarrollar un plan para proporcionar información sobre la reducción de la plantilla a clientes externos, a través de medios de comunicación, así como a los trabajadores mediante comunicados internos. De esta

<sup>62</sup> Gómez, *Gestión de recursos humanos*, p. 244.

manera los directivos harán frente a los rumores y será más fácil el manejo de los despidos.

**Mantenimiento de la seguridad.** En ocasiones, una reducción de la plantilla puede poner en peligro las instalaciones o propiedades de la organización. Los empleados podrían ser expulsados apresuradamente del edificio, escoltados por vigilancia de seguridad y posteriormente recibir sus pertenencias personales; este punto pudiera parecer exagerado, pero se puede dar en situaciones que impliquen manejo de información o valores de alto riesgo.

**Tranquilizar a los supervivientes de una reducción de la plantilla.** La moral baja y el estrés podrían empeorar si la reducción de la plantilla no se realiza de manera adecuada, ya que el personal que se mantiene dentro de la organización se puede enfrentar a varias dificultades, como puede ser el incremento en sus cargas de trabajo, desconfianza en la recepción de sus pagos y el temor a ser despedido en un corto tiempo.

De ese modo, se han visto muy reducidos en cuanto a tiempo empleado los procesos de búsqueda de empleo, promediando entre cinco y seis meses, contra un año o más que se empleaba antes, lo cual resulta beneficioso para la empresa que se desprende de trabajadores, ya que es menor la tensión entre el personal y el tiempo que los desvinculados le dedican a conseguir nuevo empleo desde que toman conocimiento de la situación. Y ciertamente eso es muy bueno para el futuro del empleado, ya que en general los empresarios no suelen ver bien a quienes han pasado largos periodos de inactividad.

En resumen, se trata de enfrentar una situación que puede ser traumática y transformarla en una fuente de oportunidades, considerando que el despido muchas veces puede transformarse en un impulso para que algunos empleados mejoren en su desempeño profesional, obligándolos a tomar la dirección de su propio destino

laboral y alejándolos del conformismo que siempre genera la rutina.<sup>63</sup> Incluso, la creciente popularidad de estos servicios se va extendiendo a todos los estamentos empresariales, dejando de ser sólo un privilegio de los altos ejecutivos.

## 7.2. La ética en la selección y contratación de personal

Para abordar este tema revisaremos brevemente los conceptos de ética, ética de recursos humanos, selección y contratación de personal.

La selección y contratación de personal son partes importantes del proceso de empleo, mediante el cual una organización se asegura contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos; deben realizarse dentro del marco de ética personal y de recursos humanos.

La **ética** se refiere a lo que está bien y a lo que está mal, lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, y lo que la gente debe hacer. La ética es el vehículo para poner en acción los valores.<sup>64</sup>

**Ética de recursos humanos** es la aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

---

<sup>63</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>

<sup>64</sup> A. J. Dubrin, *Relaciones humanas*, p. 261.



La **selección de personal** es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas.<sup>65</sup>

**Contratación de personal;** una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.), el candidato puede ser contratado.

La contratación individual no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que se establecen cláusulas legales y administrativas, como la duración de la relación de trabajo, horarios de prestación de servicios, prestaciones, etc.

Ya que la contratación de la persona adecuada para un trabajo tiene un efecto positivo sobre la productividad, es importante que éste se realice en el marco de políticas y lineamientos éticos dentro de la organización.<sup>66</sup>

### **Código de ética**

La mayoría de las empresas tiene códigos de ética. Algunos consultores se especializan en ayudar a las organizaciones a inculcar principios éticos en sus culturas corporativas, y la mayoría de las escuelas ahora incluye ética empresarial en sus cursos. Dentro de los puntos básicos que contiene un código de ética podemos encontrar la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la imparcialidad y la injusticia, los conflictos de intereses y el uso de información. Un código de ética establece las reglas por las cuales una organización está viva; sin embargo, el hecho de que exista este documento no es una garantía

---

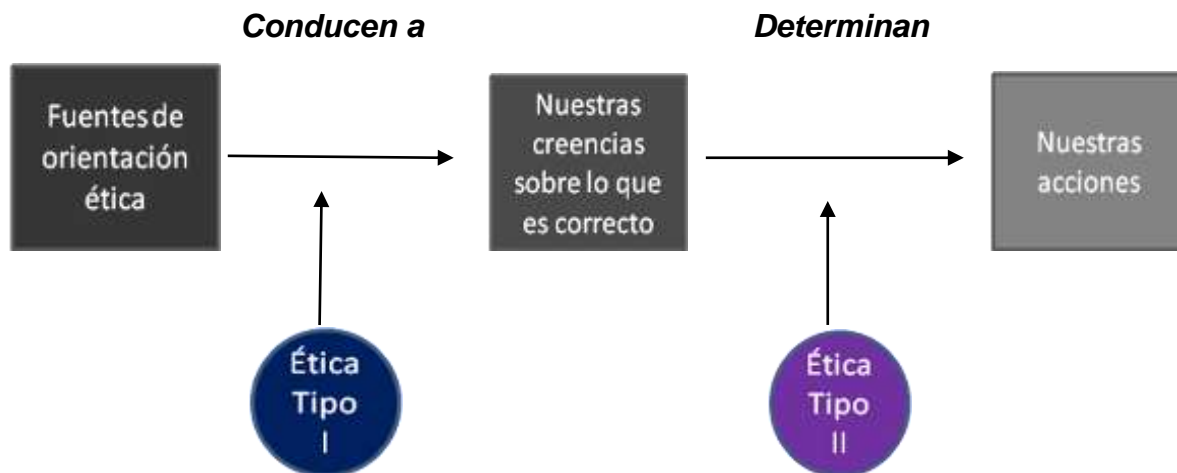
<sup>65</sup> Ídem.

<sup>66</sup> <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>

de que el personal se desempeñe de manera ética, por lo que es importante que los empleados reciban ejemplos reales de comportamiento ético.

Algunas cláusulas de los códigos de ética:

- Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
- No emplee lenguaje ofensivo.
- No ofrezca sobornos.
- Mantenga la confidencialidad de la información.
- No acose (sexual, racial, étnica o físicamente) a los subordinados, superiores, compañeros de trabajo, clientes o proveedores.



**Figura 7.1. Ética I.** La fuerza de la relación entre lo que una persona u organización cree que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de orientación sugieren que es moralmente correcto.

**Ética II.** La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que se comporta.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> R. W. Mondy y R. Shane, *Modelo de ética*, 2005.



## **Problemas éticos frecuentes**

Decidir qué es ético y qué no lo es no es sencillo; depende de muchos aspectos, sobre todo los niveles de desarrollo moral de los individuos. En ocasiones algunas personas se conducen con ética sólo para no ser castigadas; otras tienen un desarrollo moral y se guían por principios de justicia y quieren ayudar a la mayor cantidad de gente posible.

En el ámbito laboral resulta importante construir relaciones sólidas con la gente; esto mejora la conducta ética. Si se construyen relaciones sólidas con los empleados se tienen mayores probabilidades de conducirse con ética hacia ellos, y de igual manera es probable que los empleados se conduzcan más éticamente hacia los jefes.

En ocasiones, el empleo de un programa corporativo, como un teléfono de información y ayuda sobre asuntos de ética, seguir o regirse por el código de ética de la profesión, como el de administradores, contadores, abogados, etc., puede ayudar a resolver conflictos éticos.

## **Cómo elegir entre dos decisiones correctas**

### *Hacer frente a momentos decisivos*

Tomar una decisión ética siempre implica elegir entre dos opciones, una que percibimos como correcta y otra que percibimos como incorrecta. Para decidir se debe recurrir a los valores con que se cuenta; un ejemplo:

Imagine que es un árbitro de baloncesto de una liga de niños de 10 años o menos. Luis, el más pequeño del equipo, tiene un problema de falta de seguridad en sí mismo y en esta temporada no ha anotado ni una sola canasta. Es el último juego de la temporada, queda un minuto de juego y el

otro equipo va ganando por 10 puntos. Luis tira el balón y entra en la canasta, pero su talón derecho está sobre la línea. Si se toma como buena, Luis vivirá uno de los momentos más felices de su vida y tal vez aumente su autoconfianza. Usted tiene la convicción de ayudar a que la gente crezca y se desarrolle, pero también cree que las reglas deben respetarse. ¿Qué debe hacer?<sup>68</sup>

Para conducirse y tener éxito de manera ética se deben desarrollar rasgos de carácter personal, como la honestidad, la integridad, el cumplimiento de las promesas, la lealtad, la responsabilidad, la búsqueda de la excelencia, la amabilidad, el respeto por los demás, la justicia y el civismo; todos estos rasgos nos fueron inculcados en su mayoría en la organización conocida como “familia” y reforzados por otras organizaciones, como la escuela, la iglesia, los amigos, etc.



**Figura 7.2.** Diagrama de creación propia, basado en la guía elaborada por Treviño y Nelson.

<sup>68</sup> A. J. Durbin, *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*, p. 267.

## Importancia de la ética de recursos humanos

Decidir lo que es ético en ocasiones es difícil. Se tiene la idea que dentro de las empresas le corresponde al responsable del área de recursos humanos establecer la “conciencia” de la organización. La experiencia indica que muchas de las fallas éticas, fraudes, robos de información, uso y asignación de recursos de manera indebida, etc., ocurren en el campo de la administración de recursos humanos, razón por la cual, para que las organizaciones crezcan y prosperen, se debe emplear a buenas personas, empleados que tengan bases éticas sólidas. “Las personas que obtienen calificaciones altas en las pruebas éticas tienden a tener un mejor desempeño profesional a largo plazo”.<sup>69</sup>

Los especialistas en recursos humanos deben alcanzar un alto grado de confianza, proteger los beneficios de sus grupos, así como su integridad profesional y no participar en actividades que generen conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales. Actualmente algunas grandes empresas designan a un funcionario de ética, quien debe entender el ambiente de trabajo.

Los especialistas en recursos humanos toman decisiones éticas o poco éticas todos los días. Algunas decisiones éticas son más importantes que otras, pero las decisiones en asuntos a los que se les considera de menor importancia establecen un marco de referencia o esquema para las decisiones de mayor importancia para un administrador o responsable de recursos humanos.

El gerente de recursos humanos puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso significa más que sólo colgar carteles del código de conducta en las paredes. Debe ayudar a introducir prácticas éticas en la cultura corporativa, y a establecer un

---

<sup>69</sup> R. W. Mondy, *Administración de recursos humanos*, p. 35.

ambiente donde los empleados de toda la organización trabajen para reducir las fallas éticas.

Existen dos áreas donde los especialistas de recursos humanos pueden tener un mayor impacto en la ética y por lo tanto en la cultura corporativa. Estas áreas son el gobierno corporativo y la compensación de ejecutivos. Recursos humanos debe revisar y hacer cumplir las políticas de gobierno organizacional y la implantación de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos. Todos los empleados deben saber qué es ético y poco ético en su área específica de operaciones. Se debe fomentar el diálogo de tal manera que los trabajadores de distintas áreas sepan qué es ético. Por ejemplo, las preguntas éticas que confronten a un vendedor serán distintas a las de investigación o producción.



**Figura 7.3.** Representación gráfica de los dilemas éticos más comunes en organizaciones.

## **La ética en la selección y contratación de personal**

El proceso de reclutamiento tiene una gran importancia en el éxito o fracaso de la selección y contratación de personal. El reclutamiento al acercar a los diferentes candidatos a la empresa está creando las bases para que la selección y contratación del mismo sea adecuada.

Seleccionar y contratar al personal adecuado repercute en la productividad de la organización. Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios para ella misma, así como para el personal. Sin embargo realizar adecuada y éticamente estas acciones, representa un gran reto para los responsables de recursos humanos, ya que si se realiza una mala contratación puede ocasionar un daño irreparable. Puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, ocasionar altos costos a la empresa y los riesgos son mayores si se trata de personal expatriado.

La decisión de la selección y contratación de personal es una de las más importantes y difíciles para el responsable de recursos humanos. Con el tiempo se ha ido definiendo un proceso de selección y contratación con una serie de fases (entrevistas, exámenes, periodos de prueba, revisión documental, etc.) que permitan un mejor análisis de información documental como personal, buscando contar con un mayor número de elementos que permitan formarse un juicio más completo y real de los candidatos a contratar.



**Figura 7.4.** Proceso de contratación del personal.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la empresa, serán ineficientes y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

La organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección; la responsabilidad recae en el gerente que debe realizar el paso más decisivo: la contratación. La elección final se realiza entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, pruebas de selección, investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales puede o no ser contratada

Una falta ética en donde puede caer el responsable del área de recursos humanos puede ser una contratación negligente, que es la responsabilidad en que incurre un empleador cuando falla al realizar una investigación razonable de los antecedentes

de un solicitante y después asigna una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede infligir daño.<sup>70</sup>

Por lo tanto, es de vital importancia que el personal que se encuentre como responsable del área de recursos humanos cubra los aspectos éticos que mencionamos anteriormente; de otra forma el proceso de selección y contratación de personal se verá afectado de manera sustancial.

En el marco de la Unión Europea, la Comisión de las Comunidades Europeas ha creado el denominado *Libro verde de la comisión europea*, para fomentar en su ámbito la responsabilidad social de las empresas y para preservar una serie de principios, que establece de la siguiente forma:

A) Responsabilidad social de las empresas. Dimensión interna:

Gestión de recursos humanos:

a) En cuanto a **captar** nuevos recursos humanos cualificados y **retenerlos** en la empresa una vez contratados: la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la no-discriminación en la retribución y justa función de la aportación de cada trabajador, perspectivas profesionales, la participación en los beneficios, la seguridad en el trabajo, etc.



b) Para la utilización de prácticas responsables de **contratación**: la no-discriminación procurando ser sensible con las minorías éticas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.

---

<sup>70</sup> R. W. Mondy, *Administración de recursos humanos*, p. 189.

c) En el ámbito de la **formación**: siendo una herramienta básica el aprendizaje permanente, es conveniente una estrecha colaboración con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación para fomentar y facilitar el paso de jóvenes de la vida escolar a la laboral.

- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo**: se está creando un sistema de certificación y etiquetado que permita distinguir a las empresas que cuiden la seguridad de los empleados.
- **Adaptación al cambio**: el cambio en muchas ocasiones significa la reestructuración de la empresa, y esto representa reducción de empleos. La empresa desde un punto de vista social ha de equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y decisiones que toma.
- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**: considerando que las empresas no deben circunscribirse únicamente en el espacio que ocupan físicamente, éstas deben comprometerse con las comunidades locales, lo que comprende, además de los empleados y accionistas.

B) Responsabilidad social de las empresas. Dimensión externa:

- **Comunidades locales**: la social de la empresa también abarca el entorno local, ya sea a nivel pueblo, ciudad, estado, continente o el mundo, mediante la creación de puestos de trabajo, salarios, prestaciones y contribuyendo con los impuestos, generando así prosperidad.
- **Socios comerciales, proveedores y consumidores**: en la elección de socios comerciales debe referirse a los que respetan las normas legales nacionales y comunitarias. Los consumidores no pueden sentirse burlados, dado que esperan de quien les ofrece el producto o servicio tengan el sentido de la responsabilidad.



- **Derechos humanos:** una de las dimensiones de la responsabilidad social está estrechamente relacionada con los derechos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales.
- **Problemas ecológicos mundiales:** el debate sobre el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible está cobrando mayor importancia en la escena internacional.

### 7.2.1. La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

Actualmente la fuerza laboral se encuentra conformada de manera muy diversa, padres y madres solteros, madres que trabajan, mujeres de negocios, trabajadores de color, menores de edad, personas de la tercera edad, con discapacidad, inmigrantes, jóvenes con nivel educativo o habilidades limitadas, etc. Esta condición ha dado origen a una serie de situaciones orientadas a discriminar a la gente trabajadora, situación prohibida por la Ley, a la cual los responsables de dirigir a la organización deben hacer frente en busca de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales del trabajador, de la sociedad y del país en general.

Por lo tanto, el directivo que busque el éxito debe trabajar con personas distintas, y cuyo reto es sacar provecho a esta diversidad, al tiempo que debe fomentar la cooperación y la cohesión entre empleados diferentes.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 18, Título I, Principios Generales, establece:

Trabajo digno o decente. Concepto. Se entiende por trabajo digno o decente a aquel en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador;

no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil [...].<sup>71</sup>

Nos referimos a diversidad como cualquier diferencia percibida entre las personas: edad, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación en la organización o puesto.



Administración de la diversidad, asegurar que existan factores que proporcionen y alienten el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad, implica la creación de una cultura de apoyo, donde todos los empleados puedan ser eficaces. Al estar los directivos conscientes de esta cultura, deben proporcionar apoyo suficiente en el lugar de trabajo.

La diversidad es una fuente de acciones que generan una mayor creatividad; se alcanzan mejores respuestas a problemas constantes y una flexibilidad en los sistemas. Resulta de gran valía trabajar con grupos heterogéneos, ya que se tendrá la certeza de una gran cantidad de ideas y diferentes puntos de vista para alcanzar la mejor solución a un problema.

Sin embargo, la diversidad plantea retos para los directivos; es decir, una diversidad no garantiza buenos resultados; para ello, es necesario buscar un equilibrio a la diversidad de los empleados, buscar un equilibrio entre las necesidades individuales y la justicia con el grupo, la superación de la resistencia al cambio, garantizar la coherencia del grupo y las comunicaciones abiertas, evitar el resentimiento de los

---

<sup>71</sup> LFT, artículo 18, Título I, *Principios generales*, 2013.

empleados y las reacciones; conservar a los empleados valiosos y maximizar las oportunidades para todos.



**Figura 7.5.** Grupos que tienen más probabilidades de “quedar relegados” dentro de una empresa.

Dentro de estos grupos, el de las mujeres sigue siendo el más afectado; se enfrenta a restricciones biológicas y papeles sociales (ser mamá), a una cultura empresarial dominada por los hombres, al acoso sexual, etc. Ante estas situaciones se están

diseñando políticas y esfuerzos educativos para mejorar el comportamiento hacia las mujeres.

De igual forma, algunas grandes empresas buscan administrar la diversidad; por ello el compromiso de la alta dirección se enfoca en valorar la diversidad, mediante la creación de programas sobre diversidad, trabajo con grupos de apoyo de empleados, adaptación a las necesidades familiares, programas de aprendizaje, estándares de comunicación, actividades especiales organizadas y una política que responsabiliza a la dirección del éxito de los esfuerzos realizados para administrar la diversidad.

Grupos de apoyo				
Grupo establecido por el empresario para ofrecer un ambiente acogedor a los empleados que, de lo contrario, se sentirían aislados.				
Adaptación a las necesidades familiares	Programas de <i>mentoring</i>	Programa de aprendizaje	Estándares de comunicación	Auditoría de la diversidad
Servicio de guarderías. Patrones laborales alternativos, horarios flexibles, trabajos compartidos, a distancia, etc.	Programa de apoyo en el que los directivos con más antigüedad identifican a minorías prometedoras que desempeñan un papel importante en las organizaciones.	Un programa en el que los empleados prometedores son formados antes de ser contratados definitivamente.	Uso de lenguaje que no sea ofensivo para ningún empleado o cliente de la organización.	Una revisión de la eficacia del programa de la diversidad de la organización.
Gestión responsable y responsabilidad				
La gestión o administración de la diversidad no será una prioridad ni un objetivo empresarial formal, a no ser que los directivos y supervisores sean responsables de su aplicación y recompensados si lo consiguen.				



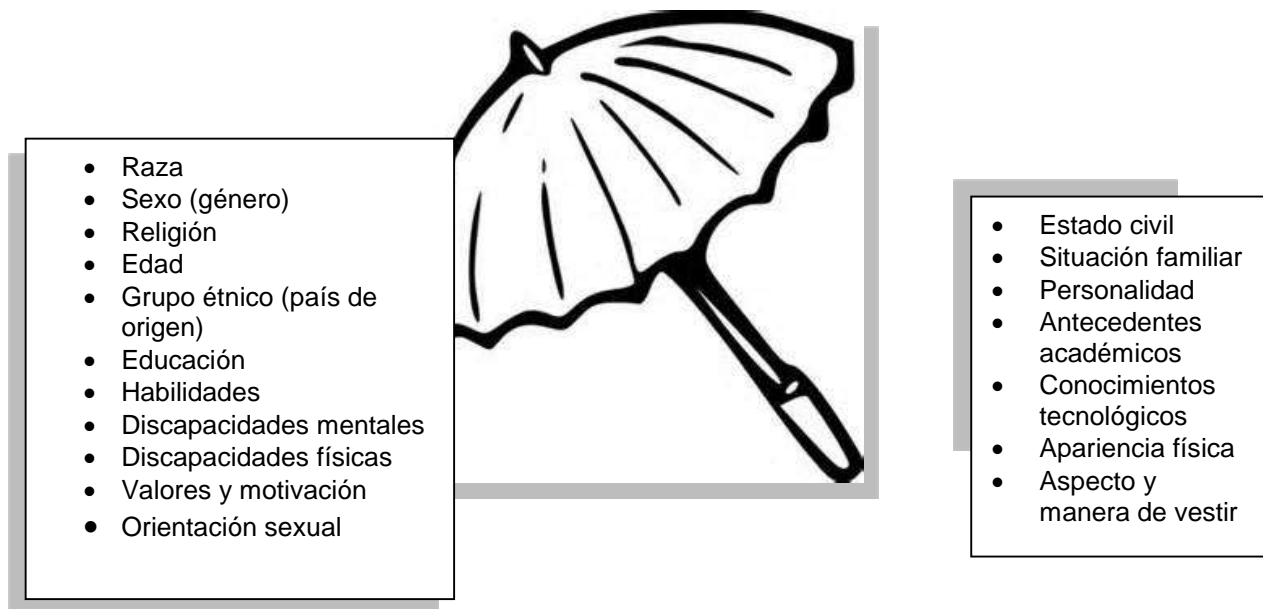
Sin embargo, es importante tener presente que estos programas para alcanzar éxito no deben ser considerados como oportunidades sólo para las mujeres y minorías, sino para todo el personal de la organización.

Evitar los estereotipos, lo ideal es que se puedan identificar fácilmente las motivaciones, intereses, valores y comportamientos de un individuo a partir de su pertenencia a un determinado grupo.

Para apreciar la diversidad se debe ir más allá de la tolerancia y el trato justo de la gente procedente de grupos étnicos y raciales diferentes. El verdadero significado de valorar la diversidad consiste en respetar y disfrutar de una amplia variedad de diferencias culturales e individuales. A menudo el aprecio de estas diferencias se denomina inclusión, con el fin de hacer hincapié en la unidad y no en la diversidad.

En las organizaciones se tenía en un principio el objetivo de ayudar a las mujeres y a las minorías, pero el paraguas de la diversidad cobija cada vez a más gente; esto debido a que la fuerza de trabajo incluye una mayor variedad de personas.

En la siguiente figura se pueden apreciar los diferentes conceptos a que hace referencia la diversidad.



**Figura 7.6.** Paraguas de la diversidad.<sup>72</sup>

### **La gestión de la diversidad: una ventaja competitiva**

Los asesores, docentes y dirigentes de empresas son de la opinión que una gestión eficaz de la diversidad es una ventaja competitiva. Esta ventaja nace del proceso por el cual la gestión de la diversidad afecta a los costes de una organización y a la actitud de sus empleados, al reclutamiento de los recursos humanos, a las cuotas de mercado, a la creatividad y las innovaciones, y a la productividad y la resolución de problemas de grupo.<sup>73</sup>

### **Igualdad de oportunidades en el trabajo**

La igualdad de oportunidades y de trato ocupa un lugar de primera importancia en la política y las actividades de la OIT. En 1919, la Constitución de la OIT se refería

<sup>72</sup> A. J. Dubrin, "El paraguas de la diversidad", *Relaciones humanas. Comportamiento en el trabajo*, p. 104.

<sup>73</sup> K. Kreitner, *Comportamiento de las organizaciones*, p. 68.

ya a la necesidad de garantizar a todas las personas sus posibilidades de desarrollo y un trato económico equitativo. En la Declaración de Filadelfia relativa a los fines y objetivos de la Organización Internacional del Trabajo, que se adoptó en 1944 y figura en el anexo de la Constitución, se afirma que todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades. La Comisión siempre ha subrayado que la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación sólo puede existir plenamente en un contexto general de igualdad, en el que se respete la primacía del derecho y el establecimiento de un clima de tolerancia.<sup>74</sup>

La mayoría de los representantes de la sociedad, políticos, funcionarios y jueces, tienen puntos de vista diferentes en cuanto a la forma de elaborar leyes equitativas sobre los recursos humanos. Un punto importante es definir las estrategias utilizadas para avanzar hacia el objetivo del trabajo justo, situación en que las decisiones sobre empleo no se vean afectadas por una discriminación ilegal.

Se han desarrollado una serie de leyes que buscan regular la igualdad de oportunidades en el empleo, leyes que prohíben la discriminación salarial entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo puesto, que prohíben que los empresarios basen sus decisiones de empleo en la raza, color, religión, sexo, nacionalidad, etc., discriminación por embarazo, acoso sexual, entre otras.

Sin embargo, para que estas leyes surtan efecto, es necesario que los empresarios responsables de los recursos humanos en las organizaciones realicen buenas prácticas directivas. Entre las más importantes cabe destacar la formación, la creación de un sistema de resolución de quejas de los empleados, fundamentar sus decisiones con documentos, comunicarse con sinceridad con los empleados y

---

<sup>74</sup> Conferencia Internacional del Trabajo, 83.ª sesión, 1996, OTI, p. 3.

solicitar a los candidatos sólo la información necesaria para su desempeño laboral en la organización.

### **7.2.2. La contratación de discapacitados**

Las diversas actitudes sociales hacia las personas con deficiencias y/o discapacidades observadas a lo largo de la historia, forman parte de la cultura de atención y trato hacia este grupo de población. Estas actitudes implicaron progresos y contradicciones que oscilaron entre una postura activa o positiva, que entendió la deficiencia como fruto de causas naturales, con posibilidades de tratamiento, prevención e integración, y otra pasiva o negativa, que relacionó las deficiencias con causas ajenas al hombre, considerándolas como una situación incontrolada, inmodificable y estrechamente relacionada con el animismo, el pecado, el demonio y el castigo de los dioses (Aguado, 1993).

### **Esfuerzos actuales para la atención e integración social de las personas con discapacidad en México**

El trabajo de las organizaciones ciudadanas, las estructuras y programas de gobierno, así como las iniciativas de las personas con discapacidad, han generado un proceso paulatino de reconocimiento a su situación específica.

### **Fundamentos legales**

Durante los años ochenta y principios de los noventa se dieron importantes avances en el marco jurídico normativo en materia de atención y reconocimiento de los derechos de las personas con discapacidad en México, que incluyeron modificaciones a la Ley General de Salud en favor de las personas con discapacidad (1984), a la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social (1986) y a la Ley General de Educación (1993). Asimismo, en 1994 se modificaron otras leyes



federales, como la Ley de Estímulo y Fomento del Deporte, Ley General de Asentamientos Humanos y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En esta última se indica la obligación de la Administración Pública Federal de establecer y ejecutar planes y programas para la asistencia, prevención, atención y tratamiento a las personas con discapacidad, con la participación que corresponda a otras dependencias asistenciales, públicas y privadas (INEGI, et ál., 2001). Además, en casi la totalidad de las entidades federativas se han decretado hasta la fecha algunas leyes que promueven la integración de las personas con discapacidad.

### **Enfoques médico y social**

Los términos asociados a la discapacidad (deficiencia, disfunción, minusvalía) son el resultado de amplios desarrollos conceptuales, entre los que resaltan los modelos médico y social. Ambos modelos de análisis ofrecen visiones diferentes, aunque complementarias de la discapacidad.

El modelo médico se desarrolla bajo un enfoque o paradigma biologicista, en el que la discapacidad es considerada como un problema de la persona causado directamente.

El modelo social, por su parte, considera a la discapacidad como un complejo conjunto de condiciones, muchas de las cuales son creadas por el ambiente social; bajo esta perspectiva, la discapacidad es considerada como una idea socialmente construida, que surge del fracaso del entorno social para ajustarse a las necesidades y las aspiraciones de los ciudadanos con carencias, más que de la incapacidad de las personas con discapacidad para adaptarse a las exigencias establecidas por la sociedad (Hahn, 1986, en Barton, 1995).

Una de las vertientes del enfoque social considera a la discapacidad como una forma de opresión social que se manifiesta en los entornos arquitectónicos, la idealización de la inteligencia y de la competencia social, así como en la carencia de lecturas en braille y en la incapacidad del público en general para usar el lenguaje de signos (Oliver, 1990, en Barton, 1995). Así, el enfoque social exige la responsabilidad colectiva para hacer las modificaciones ambientales necesarias que posibiliten y permitan alcanzar la participación plena de las personas con discapacidad en todas las áreas de la vida social.

La población con discapacidad es un grupo de especial atención, básicamente porque es un fenómeno social que interesa desde diversas perspectivas a los sectores de la administración pública, a las instituciones privadas y a las organizaciones no gubernamentales.

La discapacidad afecta no sólo a la persona, sino también al núcleo familiar y a la comunidad de la que forma parte; sus dimensiones sociales y económicas, así como sus consecuencias para la salud pública, adquieren otra magnitud.

Las personas con discapacidad no presentan únicamente una limitación física en sus funciones (que se traduce en un déficit en la realización de sus actividades), sino también muestran un desajuste psicológico y una limitación en su desarrollo socioeconómico, educativo y cultural.

Durante la década de los setenta lo relacionado con la población con discapacidad tuvo un gran impulso. En 1981 se promulgó el Año Internacional para las Personas con Discapacidad, y a fines de 1982 se aprobó el Programa de Acción Mundial para los Impedidos. De 1983 a 1992 se declaró la Década de las Naciones para las Personas con Discapacidad. Durante estos años, muchos países implementaron acciones para mejorar las condiciones de vida de este grupo de población. Estudios realizados por la Organización Panamericana de la Salud señalan a la discapacidad

como un problema social, y advierten que el riesgo y la presencia de la discapacidad y minusvalía aumentan con la edad; que su prevalencia es más alta en las zonas rurales que en las urbanas; que la mayoría de los servicios otorgados a la población con discapacidad son brindados por el gobierno; que la cobertura de los servicios es insuficiente; y que el acceso al trabajo remunerado es restringido, por lo cual la autosuficiencia económica de las personas con discapacidad no es significativa.

De acuerdo con la ONU, en la marginación y vulnerabilidad social en la que se encuentra la población con discapacidad, se pueden observar situaciones como las siguientes: el **desempleo** para este grupo de población es entre dos y tres veces más elevado que el de las personas sin discapacidad; no existe un sistema de transporte completamente accesible en los países, ni legislación referente al acceso a los edificios; en muchos países no tienen derecho al voto; la posibilidad de casarse y de procrear es reducida, así como la de poder heredar propiedades; en todas las partes del mundo las personas con discapacidad se encuentran entre la población más pobre y sus vidas están frecuentemente llenas de desventajas y privaciones.

La OMS durante los años noventa estimó que aproximadamente 10 % de la población mundial tiene alguna discapacidad; esto varía de país en país dependiendo de la definición utilizada y de los acontecimientos sociales o naturales que hayan afectado, tales como epidemias, guerras y catástrofes naturales, entre otros.

## **Trabajo**

Las personas con discapacidad realizan diversas actividades sociales, culturales y económicas que inciden en su desarrollo; no obstante, dentro del abanico de oportunidades que brinda la sociedad, el trabajo es concebido como un recurso estratégico que les permitirá mejorar su nivel de vida.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra la libertad que tiene todo mexicano a dedicarse a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siempre y cuando esta actividad sea lícita.

Aunado a esta garantía individual, en el año 2001 entraron en vigor diversas reformas constitucionales, a fin de prohibir cualquier forma de discriminación por razones de carácter étnico, de género, capacidades diferentes y condición social.<sup>75</sup> Estas y otras disposiciones legales prohíben la realización de distinciones o discriminaciones hacia cualquier persona, trabajadora o aspirante a algún empleo, en razón de su discapacidad.

Las personas con discapacidad se enfrentan a diferentes situaciones laborales:

- Algunas han sido rechazadas para un empleo por la creencia equivocada de que no hay puestos dentro de la organización que puedan desempeñar de manera efectiva.
- El miedo a que los discapacitados pudieran tener más accidentes o que pudieran empeorar sus discapacidades existentes.
- La falta de instalaciones especiales, sobre todo para quienes utilizan sillas de ruedas; sin embargo, a medida que las empresas han hecho las mejoras dictadas por la Ley para acomodar a los trabajadores discapacitados, se están eliminando las obstrucciones físicas.

Dentro de las barreras más comunes que obstaculizan la puesta en práctica con éxito de programas sobre diversidad encontramos las siguientes:

1. Estereotipos y prejuicios mal fundados.
2. Etnocentrismo.

---

<sup>75</sup> *Diario Oficial de la Federación*, 11 de junio de 2003, “Ley en contra de cualquier forma de discriminación social”.

3. Mala planificación profesional.
4. Un clima laboral hostil.
5. Dificultad a la hora de equilibrar la profesión y la familia.
6. Temores a la discriminación a la inversa.
7. La diversidad no se contempla como una prioridad organizativa.
8. La necesidad de corregir el sistema de recompensas y de valoración del rendimiento.
9. Resistencia al cambio.

### **Reclutamiento para la diversidad**

Con los niveles cada vez mayores de globalización es claro que las organizaciones deben perseguir activamente la diversidad del personal, con el fin de llegar a nuevos mercados y desarrollar un capital intelectual. Para crear un programa que se nutra de y conserve un diverso grupo de los mejores talentos, los profesionales de recursos humanos de una organización deben:

- *Cerciorarse de que la diversidad esté adecuadamente representada en la fuerza laboral de la empresa, mediante la comparación de datos de la empresa con las estadísticas sobre la diversidad en la fuerza laboral en general de la región. Los datos sobre la diversidad dentro de una empresa deben desglosarse y medirse a través de varias categorías específicas, como la administración, el servicio al cliente, la contabilidad, y así sucesivamente.*
- *Definir claramente los objetivos del reclutamiento para la diversidad y el programa de retención, y asegurar que los gerentes de todos los niveles comprenden su significado y apoyar sus motivos.*
- *Comprender los cambios demográficos en la fuerza de trabajo.*
- *Construir relaciones de largo plazo con organizaciones de las minorías, las universidades y otros recursos estratégicos.*

- *Convertir a la empresa en la opción de una fuerza laboral diversa mediante el desarrollo de una cultura corporativa amigable con la diversidad y fomentar un ambiente de trabajo culturalmente sensible.*
- *Establecer una presencia entre las comunidades minoritarias mediante la participación en ferias de empleo, publicidad para reclutamiento dirigida a las minorías y realizar seguimiento de los sitios web conocidos, en donde se pueden encontrar hojas de vida de diversos individuos.*
- *Utilizar los grupos de recursos humanos internos de los empleados. Demostrar el compromiso de la organización con la diversidad haciéndola una parte formal del programa de referencias de los empleados.*
- *Contratar gerentes capacitados para asegurar que los solicitantes no son descalificados en el proceso de la entrevista sólo porque son diferentes.*
- *Medir la eficacia de estos esfuerzos de reclutamiento, y utilizar los resultados para mejorar el programa.*

Fuente: Condensado de P. Digh. (1999, octubre). Getting people in the pool: diversity recruitment that works. *HRMagazine*, 44(10), 94-98; Sullivan y S. Baak. (s. f.). *Diversity recruiting is a failure: it's time to raise the bar*. Consultado de [www.multiculturaladvantage.com](http://www.multiculturaladvantage.com); A. Green. (s. f.). *Diversity recruiting: getting it right*. Consultado de [www.boston.com](http://www.boston.com)<sup>76</sup>

### **Consejos para contratar y retener a empleados discapacitados**

- Disipar cualquier mito con datos reales. Cuando se trata de la contratación de personas con discapacidad hay muchas ideas preconcebidas que presentan dificultades para contratar. Por ejemplo, se cree erróneamente que los seguros de compensaciones son mayores si se contrata personal con una discapacidad, cuando ésta se establece con base en el riesgo de la operación y al accidente presentado.

---

<sup>76</sup> S. Bohlander, *Administración de recursos humanos*, p. 221.

- Conocer las leyes. Los gerentes de contratación en la organización de todos tamaños y tipos deben familiarizarse con las disposiciones legales necesarias para los empleados con discapacitados.
- Asegurarse de que su empresa es físicamente segura y accesible.
- Definir y analizar los puestos de trabajo en la empresa y sus requerimientos y ponerlos por escrito.
- Mantener los estándares de la organización y las expectativas.
- Hacer un compromiso con la compañía.
- Conectarse con empresas similares que han contratado a trabajadores con discapacidad.<sup>77</sup>

Si el personal de alta dirección se compromete en la gestión de la diversidad, éste será un componente fundamental del éxito de la organización.

### **7.2.3. La orientación a los no contratados**

Ya revisamos en puntos anteriores el concepto de *outplacement*: conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo inadecuado o poco amable de la situación.

Estas técnicas son aplicables de igual forma a aquellos candidatos que al término de un proceso de selección no fueron elegidos, es decir, no fueron contratados. Todos sabemos por experiencia propia, o por alguna plática, los sentimientos de

---

<sup>77</sup> Ídem.



enojo, frustración, tristeza, etc., que se viven cuando nos encontramos en una de estas situaciones. Algunas empresas hacen frente a éstas, proporcionando información al candidato para ayudarlo a ubicarse en otra empresa en un menor tiempo; es ahí donde se hace uso del *outplacement*.

Suponiendo que se tiene a más de un candidato para una contratación, se deberá ser cuidadoso en la manera en que se informa la decisión que se haya tomado a las personas participantes.

Es desmoralizante para un candidato que no fue elegido enterarse de forma indirecta que no lo eligieron o contrataron para el puesto que deseaba. Sin embargo, aunque parezca raro, muchos patrones supervisores son indiferentes a este problema y permiten que los que no consiguieron el empleo o el ascenso lo descubran por medio de alguna otra persona en el comedor, o lo escuchen como un chisme. Tales experiencias sólo alimentan las sospechas de trato preferencial y otras faltas de propiedad e imparcialidad, aunque no se haya hecho con malicia.

Debe empezar primero con el candidato seleccionado. Una manera de hacerlo es tener más de uno para ocupar el puesto, bajo la forma de dos o más finalistas. Podrá sonar como un concurso, pero hay cierta lógica para hacerlo. Después de recibir todas las solicitudes, se puede enviar un mensaje, haciéndoles saber que por desgracia no han sido los finalistas.

Para quienes no hayan resultado ser finalistas no hay necesidad de especificar por escrito la razón por la que no fueron considerados para la plaza. Sencillamente se les puede decir algo así:

Agradecemos su interés por el puesto de\_\_\_; hubo muchos aspirantes calificados que considerar. De entre todos, hemos seleccionado a dos (o tres) finalistas para el cargo.





A pesar de que usted está entre ellos, lo alentamos a concursar en futuras oportunidades. Si tiene alguna pregunta, por favor comuníquese al área de \_\_\_\_\_.

Al mismo tiempo se puede hacer una llamada telefónica o en su caso enviar un mensaje vía correo electrónico a cada finalista, invitándolo a una entrevista. Sería ideal que a cada uno se pudiera ofrecer el puesto. Esto significa que si uno de ellos resulta no estar disponible por cualquier razón, se le podría cubrir con cualquiera de los otros.

Cuando se entreviste a los finalistas se deberá asegurar de que cada uno establezca su disposición para aceptar la plaza si resulta elegido. Llegando a este punto, no debe decirse a los finalistas algo como "el puesto es suyo si lo quiere" o "está contratado".

Después de haber eliminado a cualquier finalista que haya rechazado la oferta potencial y luego de haber decidido a cuál de ellos se contratará para el cargo, es el momento adecuado de notificar por escrito; actualmente se realiza vía correo electrónico, de forma simultánea a todos los finalistas. El mensaje podría ser:

Como sabe, hemos estado tratando de cubrir la vacante en el puesto de\_\_\_. Nuestra tarea ha sido difícil, ya que entrevistamos a varios candidatos muy bien calificados.

Después de haber realizado serias deliberaciones y evaluaciones detalladas de todos los solicitantes, se ha decidido que el Sr. X será asignado para desempeñar el cargo de forma inmediata. Los demás finalistas considerados para esta plaza son todos excelentes, por lo que los

mantendremos en nuestro inventario de personal y enviaremos sus datos a otras empresas que pudieran interesarse en ellos.

Una vez que todos los finalistas hayan recibido la notificación, es conveniente pegar una copia en el tablero de anuncios de la compañía.

Se podría pensar que es un proceso demasiado formal para toda empresa; sin embargo, existe una razón importante para ello. Una pequeña o gran empresa es como un pueblo pequeño, en donde las personas no suelen salir mucho o entrar en gran número ni con frecuencia. Todos estos individuos tienen que convivir unos con otros sin sentirse humillados ni desanimados. Es entonces cuando algunos gramos de comunicación, en un nivel cortés y profesional, valen kilos de oro en cuanto a tratar de evitar malas relaciones en el futuro.

## **7.3. La responsabilidad ante el *mobbing* y el acoso sexual**

### **ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

#### ***(Mobbing)***

Fenómeno en el que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo (Heinz Leymann).

## LO QUE NO ES *MOBBING*

- **ESTRÉS** es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse a presiones internas y externas.
- **BURNOUT** es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas (Maslach y Jackson).
- **ACOSO SEXUAL** es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa, o en relación o como consecuencia de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio y humillante.

## ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

- Producir alteraciones en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima.
- Cambios en la organización que afectan directamente al trabajador.
- Producir ataques a la víctima en su vida privada y características personales.
- Aprovechar rasgos físicos distintivos o discapacidad.
- Amenazas verbales a través de gritos o insultos.

El acoso laboral en las organizaciones inicia de una forma silenciosa; es el cambio repentino de una relación, que hasta el momento se consideraba buena o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa, como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona que sufre el acoso cuando comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo, que hasta el momento era bien visto. Al principio las personas acosadas no entienden lo que pasa y no se

toman en serio las indirectas o agresiones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima porque no entiende lo que está pasando, ya que el ambiente laboral ha cambiado y las relaciones ya no son las mismas.<sup>78</sup>

Es difícil reconocer a simple vista este fenómeno, ya que se presenta bajo el disfraz de las consignas sociales, establecidas dentro de una organización, ya sea pública o privada; al mismo tiempo es una práctica frecuente que genera efectos dañinos, ya que el receptor es inducido a actos violentos, a padecer cuadros de desajuste psicológico y con ello el riesgo de perder el empleo.

El acoso laboral viene de la mano de la falta de valores éticos que la sociedad actual exalta y que se reflejan en el mercado laboral, tanto en la falta de solidaridad o compañerismo entre los propios trabajadores, como en la dominación del empleador o superior jerárquico.

La primera manifestación de acoso suele consistir en hacer objeto a la víctima de constantes críticas, crueles e injustificadas hacia su trabajo, su aspecto físico o sus ideas y planteamientos, en relación con la tarea que desempeña. Todo ello a pesar de que anteriormente su trabajo hubiera sido evaluado como positivo o excelente.<sup>79</sup>

A partir de este momento comienza el asedio persistente de superiores o compañeros, dirigido a deteriorar y denigrar la imagen pública mediante calumnias, rumores, mentiras interesadas, burlas y apodosos.<sup>80</sup>

La persona es aislada, negándosele la comunicación, y prohibiéndoles al resto de trabajadores, explícita o tácitamente, que tengan relación o comunicación con aquélla. Se le excluye de las actividades sociales informales y se le van retirando

---

<sup>78</sup> Heinz Leymann, consultado de

<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm>

<sup>79</sup> I. Piñuel y Zabla, *Mobbing cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, p. 51.

<sup>80</sup> *Ibidem*, p. 55.

sus cometidos de mayor responsabilidad o valor añadido, ofreciéndoselo a cambio a trabajadores de menor categoría que hasta el momento desempeñaban. Todo ello contribuye a marginar y aislar socialmente a la víctima.<sup>81</sup>

Este problema suele llegar al departamento de recursos humanos y el caso siempre es llevado por la víctima (nunca el acosador), con el estigma previo ya proyectado por el/los acosadores de “tener problemas de personalidad” o de “ser una persona conflictiva”; por lo tanto, tiende a culpabilizarse a la víctima de lo que le ocurre; “ella se lo ha buscado”, “tiene que cambiar”, “tiene que arreglar las cosas con el jefe”, etc.<sup>82</sup>

La víctima entra en un periodo de deterioro y aislamiento en el que comienzan a suceder problemas de salud, que proceden de alteración de su equilibrio socioemotivo y psicofísico. Los síntomas más frecuentes se relacionan con trastornos del sueño, ansiedad y estrés, hipervigilancia, cambios de personalidad, problemas de relación de pareja, irritabilidad y depresión.<sup>83</sup>

Las alteraciones del equilibrio emocional y físico producen una desestabilización en la persona que la llevan a estar enferma frecuentemente, con una continuidad de bajas laborales, que son perversamente utilizadas por el acosador como argumentos para incrementar la mala imagen pública de la víctima y que afectan directamente la productividad de la organización.<sup>84</sup>

El desenlace habitual de la situación suele consistir en que la víctima sale de manera voluntaria (puesto que no puede aguantar más) o forzosa (mediante despido) de la organización o pide el traslado a otra área o dependencia.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*, p. 53.

<sup>82</sup> *Ibíd.*, p. 66.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, p. 66.

<sup>84</sup> *Ibíd.*, p. 67.

<sup>85</sup> *Ibíd.*, p. 68.

## RESUMEN

Actualmente las empresas enfrentan nuevos retos relacionados con la administración y dirección de las personas. Situaciones como despidos, trato con los candidatos que no fueron aceptados en el puesto, cumplir con las obligaciones y responsabilidades en el proceso de selección y contratación, actuar con ética, administrar la diversidad y la igualdad de oportunidades, el *mobbing* y el acoso sexual, son algunas de las actividades que los directivos y responsables del área de recursos humanos han identificado, y creado acciones que permitan disminuir los efectos negativos que generan en el desempeño de los empleados en la organización.

Surge el *outplacement*, el análisis del candidato, intereses y las posibilidades del mercado, que permite generar un “plan de marketing personal” y por consiguiente una campaña de búsqueda activa, que a través de una asesoría busca optimizar las posibilidades a la hora de buscar trabajo, ayuda a la persona a crear un currículum vitae, a enfrentarse a una entrevista, a negociar, investigar el estado de una empresa, etc. Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, que tiene importantes beneficios, tanto para el candidato, en donde se mejora considerablemente lo que es una situación traumática para él y su entorno familiar, y para la empresa, que permite preservar la imagen y el clima laboral interno. Los programas de *outplacement* están diseñados específicamente para cumplir con las características del perfil de los empleados.

El proceso de selección y contratación de personal son funciones básicas dentro de cualquier organización; realizarlas dentro del marco de ética profesional y personal es básico para el desarrollo personal y organizacional de toda empresa. El

responsable del área de recursos humanos debe buscar y establecer los medios necesarios para que estas actividades se realicen dentro del marco de ética establecido por la empresa y la sociedad en general.

Realizar estas funciones de manera adecuada permitirá a la organización contar con el personal idóneo para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

Dentro del marco de nuevos retos se encuentra la diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo. La diversidad se refiere a las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí. La gestión de la diversidad es el conjunto de actividades implicadas en la integración de los empleados no tradicionales (mujeres y minorías) en la plantilla y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa.

En México, el *mobbing* suele ser entendido como el sistemático e injustificado proceso de persecución en el ambiente de trabajo, que afronta la integridad moral de un trabajador, afectando su derecho individual de salud, y además, pone en grave riesgo el semblante psíquico del sujeto abusado, quien se verá gravemente afectado cuando los daños psicológicos se manifiesten en su desempeño personal, laboral, social, familiar, económico y físico. Por ello, dicho problema debe ser tratado a tiempo, y considerado como un riesgo social y como un riesgo organizacional.

La igualdad de oportunidades en el empleo hace referencia a la exigencia de que los empleados, hombres y mujeres, que desarrollan el mismo trabajo para la misma organización, reciban el mismo sueldo. Se exige que los candidatos o empleados que son capaces de realizar un trabajo no sean discriminados por motivo de una discapacidad. Esto es lo correcto.

Cumplir con estos puntos tiene ventajas, ya que actuar con actitudes discriminatorias provoca una baja satisfacción laboral y puede empeorar el

rendimiento. La discriminación de los trabajadores cualificados con alguna discapacidad no tiene sentido; al discriminar, la organización se perjudica a sí misma al no contratar y conservar a los mejores empleados.<sup>86</sup>

Por último, la presencia de acciones que afectan el desarrollo del personal, como el *mobbing* o el acoso sexual, son aspectos que han tomado relevancia y a los que las empresas hacen frente mediante cursos, pláticas, para evitar en lo posible la presencia de estas situaciones. Es importante recordar que la violencia laboral no distingue sexo, nacionalidad, edad, estrato social; se presenta de manera globalizada. Normalmente la padecen los subordinados, y quienes la ejercen son quienes poseen una situación de poder que la propia empresa o institución fomenta.

Este tipo de violencia se ha ido sofisticando, especializando y haciéndose más grave; no es física, sino ética, moral y psicológica, aspectos que pueden acabar incluso con la vida de las personas.

---

<sup>86</sup> L. Gómez, D. Balkin y R. Cardy, *Gestión de recursos humanos*, p. 109.



# BIBLIOGRAFÍA



**SUGERIDA**

Texto	Autor	Capítulo	Páginas
<i>Acoso laboral y liderazgo</i>	María del Rocío González Miers	V. Violencia laboral	93-103
<i>Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano</i>	Gary Dessler, Ricardo Varela	II. Administración de la igualdad y oportunidades de la diversidad	33-73
<i>Gestión de recursos humanos</i>	Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy	III. Igualdad de oportunidades y entorno legal	107-147
<i>Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i>	Achua Lussier	X. Liderazgo de cultura, ética y diversidad	389-406
<i>Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones</i>	Idalberto Chiavenato	XII. Calidad de vida en el trabajo	332-383



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**