



INDICE

| UNIDAD | TEMA | PÁGINA |
|--------|--|--------|
| I | ▪ LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | 2 |
| II | ▪ ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | 11 |
| III | ▪ PLANEACIÓN DE PERSONAL | 22 |
| IV | ▪ INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN | 32 |
| V | ▪ COMPENSACIONES: MECANISMOS DE PAGO | 49 |
| VI | ▪ RELACIONES LABORALES | 56 |
| | ▪ BIBLIOGRAFÍA | |



UNIDAD I

LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. ORIGEN E IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN

Desde que los administradores tuvieron que lograr objetivos por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones básicas del personal, en ocasiones de naturaleza informal y primitiva.

Antecedentes Latinoamericanos

La etapa colonial de la América Latina trajo consigo un profundo cambio en la mentalidad imperante que en lo económico se enfocó primordialmente a obtener beneficios para la metrópoli. Es interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras que se establecieron durante la Colonia. Los recursos mineros de Bolivia, México, Chile o Colombia y varios países más, requerían para su operación de mano de obra. Los administradores de estas compañías mineras con el tiempo tuvieron que ir cediendo a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores ya que se dieron cuenta que los trabajadores producirían más con mejores servicios y organización.

El tráfico marítimo de América Latina con España fue considerable. El personal de los barcos que cruzaban el Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales; el código de conducta que los regía hoy parece deplorable, sin embargo permitió la comunicación de estas regiones.

La Revolución Industrial.

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa y en menor grado en las sociedades francesas y alemana, dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial.

Primero en Inglaterra y después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros.

Estos cambios demandaron grupos de trabajo cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad. La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.



En general América Latina ingreso a la Revolución industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada país. En el área de la Administración de Recursos Humanos, como en tantas otras, América Latina ha expresado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias.

A fines del siglo XIX, diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las áreas de personal. Estos departamentos tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención medica y educación.

Otro de los objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la primera guerra mundial.

El siglo XX

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considera a partir de 1930, surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y en el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal.

También fue la época en que mas se legislo sobre materia laboral que tanto influyo en la administración de recursos humanos. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el habito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las maquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron profundas innovaciones en la labor.

Época Moderna de la Administración de Personal

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos mas significativos de los últimos años. En las sociedades tradicionales la mujer se limitaba a las labores del campo y del hogar. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a muchos factores pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y extensión en la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región también es de mucha trascendencia. En los umbrales del siglo XXI, casi todas las naciones



latinoamericanas han pasado a una etapa diferente de su desarrollo. La máquina de escribir reemplazo a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de 1960, a su vez fue sustituida por la maquina de escribir eléctrica para posteriormente, a fines de la década de 1980, ser sustituida por la computadora personal o de sistema central. A comienzos del siglo XXI, el correo electrónico y el Internet desplazarán por completo las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continua en aceleración.

Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de personal ya que el acceso de la población a las posibilidades del Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar toda su planeacion de capacitación y preparación de personal.



EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

| AÑO APROXIMADO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO | CONTRIBUCIONES |
|-----------------------|---------------------------------|---|
| 1550-1556 ANE | EGIPTO | Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas |
| 462- 430 ANE | GRECIA (PERICLES) | Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales. |
| 202- 219 ANE | CHINA (CONFUCIO) | Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces |
| 1525 | NICOLAS MAQUIAVELO | Enuncia las cualidades del jefe |
| 1776 | FRANCIA R. HUBERTY | Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de medico y este se generalizo para otros nombramientos |
| 1310 | ROBERT OWEN | Necesidad de practicas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores |
| 1853 | INGLATERRA | Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio publico a través de adecuados criterios selectivos del personal |
| 1883 | NORTEAMERICA | Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal publico, previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal |
| 1891 | FREDERICK HALSEY | Establece un plan de premios sobre los salarios pagados |
| 1910- 1915 | NORTEAMERICA | Se instituye el primer departamento de personal en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitarios para gerentes y empleados |
| 1913 | HUGO MUNSTERBERG | Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro Psicología y Eficiencia Industrial |
| 1915 | W. DILL SCOTT | Realiza trabajos sobre selección de personal de ventas y por su libro Administración de Personal |
| 1917 | MEYER BLOOMFIELD | Se le considera como fundador del movimiento de la administración de personal |



| | | |
|------|--|---|
| 1917 | E.D. WOODS | Desarrolla el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas |
| 1921 | J.MC KEEN C. | Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la Psicología de la Corporación |
| 1922 | W. VAN DYKE B. | Gano prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomento las pruebas alfa y beta en el ejército |
| 1924 | MERRILL R. LOTT | Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos |
| 1927 | ELTON MAYO, ROETHLISBERG ER, DICKSON | Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador |
| 1930 | VARIOS AUTORES | Se considera el verdadero avance de la Administración de Personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal |

La Administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de la Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.



2. ACLARACIÓN CONCEPTUAL

A) Dirección de Personal

B) Administración de Personal

La Administración de personal busca integrar personal a la organización y sostener un alto desempeño de los empleados mediante la planeación de los recursos humanos, incorporación o despido de personal, selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y relaciones obrero- patronales

C) Relaciones Industriales

Implica todas las relaciones que puedan surgir en relación con el empleo; es un concepto limitado ya que no abarca las fases y acciones de la política de personal público

D) Relaciones humanas

Cualquier interacción de dos o mas personas constituye una relación humana. Estas relaciones no solo se pueden dar en una organización, pueden surgir en cualquier lugar

E) Relaciones Laborales

Estas relaciones se refieren a aquellas que surgen entre el personal de la organización refiriéndose exclusivamente a los aspectos jurídicos; se asocia a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de las relaciones obrero- patronales

F) Otras denominaciones

Dentro de otras denominaciones se encuentra el de “manejo” de personal, la que abarca acciones, procesos y técnicas propias de las actividades de personal concebidas por los administradores que han hecho de este campo de estudio su especialización.



3. PRINCIPALES SUBFUNCIONES

A) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de esta área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El objetivo de un sistema de compensaciones es el de crear un sistema de remuneraciones que sea equitativo para el empleador y también para el trabajador, de tal suerte que a los trabajadores les atraiga el trabajo y se sientan motivados a trabajar bien para el empleador.

B) PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Las prestaciones y servicios incluyen una amplia gama de renglones adicionales a la compensación salarial. Al contrario de lo que ocurre en el caso de los sueldos y salarios que se vinculan de manera directa con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden solo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados y su desarrollo personal.

Al margen de las prestaciones y servicios que determine cada organización, existen determinadas obligaciones legales en nuestro país.

C) EMPLEO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION)

La subfuncion de empleo consiste en lograr que todos los puestos de la organización sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los recursos humanos necesarios para su funcionamiento.

Reclutamiento.- es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.



Selección.- esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Contratación.- se refiere al proceso de formalización con apego a la ley, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción.- la bienvenida a la organización es más que un aspecto de mera cortesía y por otra parte, expresarle a un empleado nuevo que su presencia en verdad enriquece a la institución es más que un cumplido. La bienvenida es el momento preciso para manifestar hasta que punto nos interesa la persona, así como para dar a entender que el periodo de selección ya terminó y que el nuevo integrante cuenta con nuestro respaldo y confianza.

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

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

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

D) CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación es un proceso sistemático que auxilia a los trabajadores a lograr altos niveles de productividad en el puesto en el que comienzan a trabajar; la capacitación es un proceso diseñado para mejorar las destrezas que tiene una persona para llevar a cabo su trabajo.

subfunción de empleo consiste en lograr que todos los puestos de la organización sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

La capacitación se lleva a cabo a través de programas formales que diseña la organización para darle al trabajador la oportunidad de adquirir habilidades relacionadas con su trabajo, así como el aprendizaje de ciertas actitudes y conocimientos para el mismo.



E) SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

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

Asimismo, desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

F) RELACIONES LABORALES

Es la parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la ley laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

G) PLANEACION DE PERSONAL

Este proceso forma parte del proceso de administración de la organización, en donde la alta dirección estudia el medio ambiente externo, determina las ventajas competitivas de la organización y establece los objetivos para los siguientes periodos.

Es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correctos de personal en los puestos correctos en el momento adecuado, y que hace aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente.



UNIDAD II

ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ORIGEN E IMPORTANCIA SOBRE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en muy grandes, grandes y medianas organizaciones y excepcionalmente, en pequeñas organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

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

La administración de un sistema de recursos humanos requiere del establecimiento dentro de una estructura organizacional, de un organismo social de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas, para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, etc., mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.

Con frecuencia se dice: "La administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en este campo y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, hace las gerencias de línea y el departamento de personal de asesoría tiene participación conjunta en actividades, como planeación de recursos humanos, selección, control y disciplina del personal.



Orígenes del Departamento de Personal

Las organizaciones modernas tienen una característica principal, el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para enfrentarse a problemas administrativos complejos. No es posible que los gerentes de área dominen todas las funciones especializadas (personal, sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, informática), sino que se crean unidades orgánicas especiales para asesorarlos, prestarles servicios y evaluar su trabajo.

La función de personal se ocupa básicamente de "*facilitar el rendimiento organizacional*". Con frecuencia se dice: "la administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en esta materia. Y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, crea las relaciones laterales entre éste y otros departamentos especialmente difíciles.)

La función de personal tiene un fondo histórico en el periodo comprendido de 1900 a 1930, como se muestra a continuación:

-Paternalismo. Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal, fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas: préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.

-Empleo y Expedientes. Pero en realidad muchos departamentos de personal, se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinadas impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

-Aprovechamiento de nuevos conocimientos. Las dos primeras décadas de 1910-1920, se identifican con el movimiento de la administración científica que demostraba que la productividad, podía mostrarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

-Legislación Laboral. El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene, y prestación de seguridad social.

-El Sindicalismo. La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.



-Década de 1930. Durante esta década se originó otro cambio, en muchas empresas, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores. Asimismo, dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal, determinación de jornales, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Los sindicatos se establecieron en muchas empresas. Pero esto sirvió también para aumentar su importancia.

Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores. Y como los sindicatos buscan puntos débiles de la organización, se otorgó al departamento de personal todavía mayor control centralizado sobre todas las actividades de personal en todo el organismo.

-Época presente. en la actualidad la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal como una simple diversidad de técnicas, para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Existe también, dentro de la organización un grupo de profesionales-especialistas cada vez mayor, para planear los recursos humanos a corto y largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

Las organizaciones europeas veían al departamento de personal con cierto escepticismo, como fuente de costos indirectos, no percibían su necesidad y lo consideraban como una modalidad norteamericana. A pesar de todos los programas de administración de recursos humanos, actualmente se aceptan ampliamente como parte de una administración efectiva en casi todos los países de Europa.

1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos "*desde el punto de vista de los recursos humanos*". Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo. Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de



objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal del departamento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización. Conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas.

Necesidad del Departamento de Personal

¿Cuál es la razón de la existencia de un departamento de personal?

La función de personal está siendo muy importante en la administración de las organizaciones. Hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

-Complejidad de Puestos de Gerentes de Área. Estos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que busquen ayuda en sus problemas más sustantivos. Ya que este problema es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

-Influencias Externas. Éstas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) crea la necesidad de gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

-Necesidad de Congruencia. Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. P.E.: algunos gerentes pueden conceder aumentos de salarios a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.

-Necesidad de Pericia. Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

-Importancia de los Recursos Humanos. Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.



2. ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO O UNIDAD ESPECÍFICA

A. Tipo de Autoridad del Departamento de Recursos Humanos

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

Los autores Pigars y Ayers (Personnel administration, p. 28) señalan que la función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda la organización, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales. En algunos casos, puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio. En la mayoría de los casos, sin embargo, su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficacia.

El éxito de un departamento de personal depende, en gran parte, de ser considerado por los gerentes de área como una función de ayuda. Así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

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

B. NIVEL JERARQUICO

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

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

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



La estructuración orgánica del departamento de recursos humano reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos medianos, se creará un departamento de personal, con dos secciones.

En organizaciones grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área.

Tamaño del Departamento de Recursos Humanos

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzados de manera óptima. En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. No será suficiente con emprender el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, sino que también será necesario comprender las consecuencias que de él se desprenden. En segundo lugar, será necesario equipar al departamento de personal con la plantilla de personal correspondiente, darle el relace necesario dentro de la organización de la empresa y sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del propio departamento. Precisamente esta última exigencia dista mucho actualmente de verse satisfecha.

Pues si se compara la organización del departamento de personal en diferentes empresas, podremos comprobar que las estructuras de la organización de esta función operacional. varían mucho de unas a otras. Estas diferencias de organización del departamento de personal son probablemente mayores que en otras áreas funcionales.

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

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

Las funciones específicas asignadas al departamento de personal ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas en éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de la empresa, la organización interna del departamento de personal, varían mucho de



un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

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

A continuación se encuentran representadas en el cuadro 4.1 las propuestas de diversos autores sobre el número de empleados que debe tener un departamento de personal, de acuerdo a estudios realizados al respecto (Fuente: elaboración propia con base en datos de varios autores).

Ahora presentamos otro enfoque, analizaremos brevemente, cuál puede ser la composición y disposición de un departamento de personal en una empresa, de acuerdo con la magnitud, tomando en cuenta los puntos de vista de diversos autores y de la experiencia observada en México. En el cuadro 4.2 se muestran estos datos así como el índice de personal según el tamaño de la organización.

C. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

▪ Determinación de objetivos y políticas

El desarrollo de la función de personal dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas, se caracteriza por una transformación sorprendente. Este proceso está aún en pleno desarrollo, pero se vislumbran a grandes rasgos los perfiles de la nueva orientación y ésta nos permite establecer pronósticos sobre el papel futuro de la gestión de personal.

La evolución de la función de personal se encuentra determinada por influencias tanto "Generales" como "Particulares".

Las "*Influencias Generales*" proceden, por un lado, de causas estrechamente ligadas a las corrientes económicas y sociales, y por otro, a situaciones de tipo legal y social.

Las "*Influencias Particulares*", se encuentran vinculadas en primer lugar a lo que en cada caso la dirección superior de una organización, pretenda de la gestión personal. Las influencias particulares dependen además de la estructura organizacional, del ramo al que se pertenezca a la situación personal.

En términos generales, pueden observarse tres periodos básicos en el desarrollo de la función de personal.

▪ El Periodo Administrativo

En este periodo los problemas de personal no se diferencian gran cosa de los restantes, dentro del conjunto de la organización tiene planteados para la



consecución de sus objetivos. Las condiciones básicas en que se lleva a cabo la gestión de personal tiene una estructura, realmente sencilla. La mayoría de los colaboradores están ocupados en tareas de gestión (ejecutivas).

Este periodo se caracteriza también por que la sociedad se desarrolla con lentitud; la postura y el comportamiento del personal son en gran parte idénticos dentro y fuera de la organización, de tal manera, que no se introducen conflictos graves.

Además se observa que la atención al personal es amplia, ya que por un lado ha de cubrir el hueco existente en la seguridad social extraorganización y por otro, ha de cumplir con la responsabilidad paternalista de la organización típica, también de este periodo.

▪ **El Periodo de Aceptación**

Este periodo se caracteriza por el hecho de que empiezan a modificarse las condiciones existentes durante el periodo anterior, produciéndose problemas de personal de tipo diferente.

Por una parte, se produce un aumento de las exigencias cualitativas en todas las áreas de trabajo. Esta situación exige una mayor especialización, así como la modificación de las estructuras y colaboradores más calificados. Por otro lado, se ha desarrollado una situación económica y político-demográfica en la que la fuerza de trabajo empieza a escasear . Ya no puede conseguirse con facilidad en el mercado de trabajo ni personal no calificado ni para puestos de nivel administrativo.

Evolucionan los criterios sobre seguridad de la vida. Se amplían considerablemente la legislación laboral, social y la fijación de tarifas salariales. Crece la zona de seguridad de cada colaborador y disminuye el margen de acción de la organización en su aspecto legal, ya que se ve cada vez más constreñido por la legislación laboral, social y fiscal.

Por tanto la función del departamento de personal no puede ya limitarse a la selección, contratación, administración y asistencia social. Comienza a adquirir mayor importancia para la administración de personal: la inducción, la capacitación y el desarrollo y la evolución dentro de la organización, finalmente el recurso humano va adquiriendo la misma o en ocasiones, mayor importancia que los recursos financieros o los técnicos, como consecuencia los problemas de personal pasan cada vez más a ser tema de discusión de la dirección superior de la organización, siéndoles concedido el "peso" que les corresponde en las decisiones que afectan a la política general de personal. Se reconoce la importancia de la administración de personal dentro de la organización.

▪ **El Periodo de Integración**



En el periodo de integración continúa consecuentemente la evolución iniciada en el periodo anterior. Son ahora los "*factores externos*" los que determinan la administración de personal dentro de la organización, puesto que todos ellos se hallan estrechamente relacionados entre sí y se condicionan unos a otros, son:

- La escasez de personal en el mercado de trabajo.
- La rapidez de la evolución tecnológica.
- El proceso de transformación de la sociedad.
- El incremento de la calidad de la fuerza de trabajo contratada.
- La tendencia del aumento de los costos de personal.
- La importancia y objetivos de las disposiciones legales: laborales, sociales y de fijación de salarios.
- La rentabilidad de la administración de personal.

En este periodo la economía se ha consolidado (países en proceso de industrialización e industrializados). La velocidad del desarrollo industrial ha alcanzado al mismo tiempo tal envergadura, que todas las reservas laborales están en activo y que por tanto, a su vez debido a la escasez en el mercado de trabajo, el desarrollo tecnológico sufre nuevas presiones y de esta manera esta relación mutua entre la escasez en el mercado de trabajo y la racionalización sirve para acelerar aún más el desarrollo tecnológico.

Este desarrollo tiene también una gran influencia sobre la preparación y la continuidad de la capacitación del trabajo y desarrollo de personal administrativo, debido a que actualmente se exige con grado muy elevado de movilidad y capacidad de adaptación por parte de todo el personal; una gran movilidad física y flexible psíquica. Tendencia ésta que modificará profundamente los criterios y el comportamiento de la gente. El proceso de transformación de la sociedad se halla íntimamente ligado a esta evolución.

En la práctica, el departamento de recursos humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales. Tales objetivos deben expresarse por escrito. Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

Los objetivos de un departamento de recursos humanos, son los siguientes:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente "para" alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos "para" asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos "para" lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.



- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación "para" lograr una satisfacción plena del personal y. de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Determinación de funciones

Delimitar las funciones inherentes al departamento de recursos humanos, es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera afectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos,.El departamento de recursos humanos, como tal, representa un grupo asesor para ayudar a los funcionarios de las demás áreas operativas. Se les Proporciona ayuda en asuntos relativos a políticas de personal que deben seguirse) los controles que deben llevarse a cabo, se les proporciona planes de remuneración) programas de capacitación y desarrollo, seguridad, así como actividades recreativas. En sí, los funcionarios de área reciben ayuda especializada del departamento de personal, en la misma forma que otras áreas de especialistas los asesoran con ayuda técnica, como las unidades de auditoría administrativa, la unidad de sistemas y procedimientos, el jurídico.

¿Qué funciones pertenecen al departamento de recursos humanos?

Es probablemente una cuestión más importante que el diseño del departamento. No existe una fórmula precisa, pero las siguientes preguntas proporcionan lineamientos útiles cuando se asignan funciones al departamento de recursos humanos.

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

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

¿Exige la administración de los recursos humanos capacidades especiales?

Tales criterios ayudan a identificar las funciones más importantes que pertenecen al departamento de personal. Las funciones de este departamento se pueden sintetizar de la manera siguiente.

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo .a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.



- Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato, programa de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.

División del trabajo (diseño de una estructura administrativa)

Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes, emplea un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos que es adecuado denominarlo: "*departamento de personal o de recursos humanos*". En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo en jefe.

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

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero son tres los básicos (organización lineal, organización funcional y organización de línea y asesoría), cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo de organismo social, de su tamaño. El autor D. Hampton (Administración contemporánea, p. 273) nos dice que, para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura organizacional bajo esas condiciones.

UNIDAD III



PLANEACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO E IMPORTANCIA

Ha sido una práctica común que los administradores no hagan una planeación de los recursos humanos que necesitan, y no saben lo que necesitan porque no le han dado la importancia a la planeación y al desarrollo de los recursos humanos.

El concepto "proceso" se define como un "flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado". En cierto sentido, el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo, en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

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

He aquí algunas de las razones para efectuar la planeación de los recursos humanos:

Un aprovechamiento más eficaz y eficiente de las personas en el trabajo. La planeación de personal debiera preceder a todas las otras actividades relacionadas con el personal. ¿Cómo se puede calendarizar el reclutamiento si no se sabe cuantas personas se necesitan ? ¿Cómo se puede hacer una buena selección si no se sabe qué tipo de personas se necesitan para los nuevos puestos? ¿Qué tan extenso debe ser el programa de orientación, cuándo debe darse y sobre qué temas? Si se analizan las actividades involucradas en las preguntas anteriores, destacan: el reclutamiento y la selección del personal e introducción al puesto. Pues bien, la eficacia y eficiencia de estas actividades depende de la efectividad de la planeación de los recursos humanos que se ha venido mencionando.

Un desarrollo de personal más efectivo y una mayor satisfacción del trabajador. Los trabajadores que han sido contratados en empresas que tienen sistemas de planeación de recursos humanos, tienen mejores oportunidades de planear sus propias carreras dentro de las organizaciones y de participar en experiencias de capacitación y desarrollo para otros trabajadores. Esto hace que ellos sientan que su talento le es útil al empleador y que les darán la oportunidad de un puesto en el que los aprovechen. Lo anterior provoca satisfacción en el trabajador y se notarán sus consecuencias: bajo ausentismo, pocos accidentes y una alta calidad y productividad del trabajo.



¿Por qué se debe efectuar la planeación de recursos humanos?
¿Qué es la planeación de recursos humanos?

Una organización sólo puede ser eficaz en la medida que cuente con las personas calificadas que necesita y lleve a cabo los procesos básicos de planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos incluye la determinación del tamaño y la composición de la fuerza de trabajo futura. Este proceso ayuda a la organización a adquirir el número y el tipo correcto de personas que se necesitan.

Generalmente, se utilizan enfoques formales e informales en la planeación de los recursos humanos; por ejemplo, algunas organizaciones utilizan proyecciones matemáticas. A partir de la recolección de datos sobre la cantidad de recursos humanos que se requiere, composición del mercado laboral, demanda de productos y programas competitivos de sueldos y salarios, así como para la obtención de registros previos, se utilizan procedimientos estadísticos para hacer las predicciones correspondientes; por supuesto que los acontecimientos impredecibles pueden alterar las tendencias pasadas, pero pueden obtenerse algunos pronósticos confiables.

La evaluación por medio de la experiencia es un procedimiento más informal para pronosticar; por ejemplo, preguntar a los gerentes de departamento sus opiniones sobre las necesidades de recursos humanos para el futuro es un procedimiento de pronóstico informal. Algunos gerentes confían en la planeación, mientras que otros se niegan a dar su opinión o sus pronósticos no son confiables.

La **planeación de los recursos humanos** es un proceso organizacional que está orientado a procurar y proveer a la organización de los adecuados recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales. Este proceso incluye el pronóstico de las necesidades futuras de trabajadores de varios tipos, así como comparar estas necesidades con la fuerza laboral actual y determinar el número de trabajadores que se van a reclutar o los que se van a eliminar del grupo de colaboradores de la organización.

2. El proceso de planeación de recursos humanos

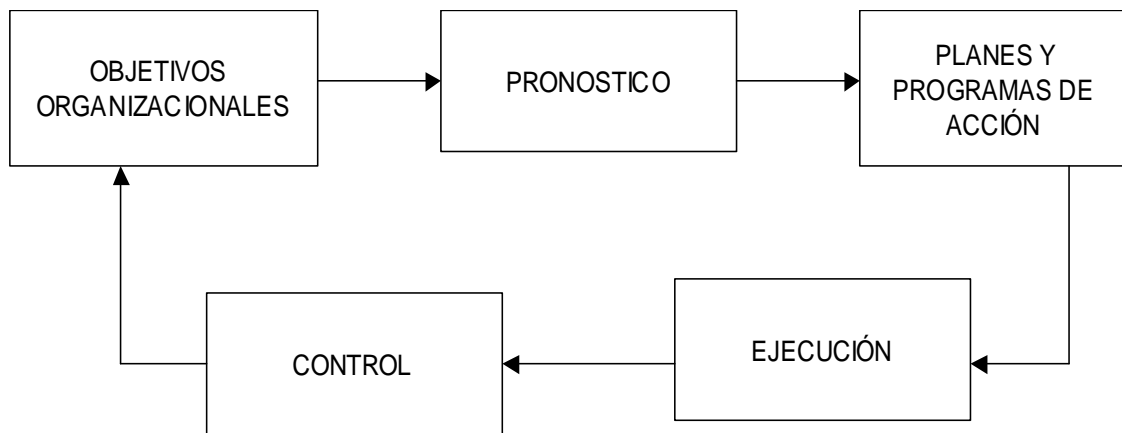
El proceso de planeación de recursos humanos forma parte del proceso de administración estratégica de la organización, en donde la alta dirección estudia el medio ambiente externo, determina las ventajas competitivas de la organización y establece los objetivos para los siguientes periodos. Después toma las decisiones estratégicas y operacionales para tratar de alcanzar los objetivos previstos.



Dentro del proceso de administración estratégica, uno de los factores que se deben analizar con sumo cuidado es el de las capacidades del personal de la organización.

Una vez que la estrategia es formulada, el área o departamento de administración de recursos humanos lleva a cabo una serie de acciones que le permitan asegurar el éxito de su estrategia para lograr los objetivos de la organización. Esto se realiza mediante la comparación de los recursos humanos actuales con la proyección de la demanda de éstos.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Pronósticos

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos, es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen. El pasado no se va a repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de recursos humanos, podrá proveer mejor sus necesidades futuras, al menos á corto plazo.

La manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo es mediante el pronostico.

Los pronósticos de personal sirven para determinar:

- ¿Cuántos empleados serán requeridos para dotar a un departamento?



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

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

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

Demanda de Recursos Humanos. En una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, éstos son: los planes y los objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, los cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como "indicadores guía".

Las tareas en el pronóstico de la demanda de personal son: obtener estimaciones de las direcciones, en las cuales los indicadores guía se están moviendo y, evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer trabajo requerido.

El "proceso", la mayor parte de los métodos para el pronóstico de la demanda de recursos humanos incluyen los pasos siguientes:

- 1) Seleccionar de entre los indicadores guía, los más aplicables en la situación en particular prevaeciente.
- 2) Establecer la naturaleza de la relación histórica, entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal.
- 3) Obtener pronósticos o proyecciones de los indicadores guía.
- 4) Pronosticar la demanda laboral, utilizando los datos de los pasos (2) y (3).

Ejemplo:

Supóngase que la organización "Comercializadora RODVAZ, S.A. de CV." ha determinado que existe una relación directa entre sus ventas en pesos (de flactados por la inflación) y el numero de vendedores que requiere. Históricamente, esta relación ha sido de 40 millones: 1. La proyección de ventas para el año próximo es de 400 millones de pesos. Por tanto, la estimación inicial de la demanda de vendedores es 10. Sin embargo, también se sabe que será introducida una nueva técnica de ventas. Se predice que aun entrará la productividad de los vendedores en tu1 10%. En consecuencia, las ven por vendedor aumentarán a 44 millones y la demanda de vendedores será de V. A continuación se muestra otro método de pronóstico.



Oferta de Recursos Humanos. En el pronóstico de personal, el término "oferta laboral" se utiliza de dos maneras. Una se refiere al personal dentro de la organización, esto es la "oferta interna". La otra, se refiere a las personas en un mercado de trabajo en particular, es la "oferta externa". Lo que a nosotros interesa aquí, es la oferta interna.

El objetivo del pronóstico de la oferta es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas que estarán disponibles, para la dotación de personal a la organización al fin del periodo de planeación. Al hacer tal pronóstico, se acostumbra no suponer que habrá grandes cambios en las políticas o procedimientos de personal.

El "proceso" de pronóstico de oferta de recursos humanos, incluye los pasos siguientes:

- 1) **Inventario de los empleados actuales en el departamento de interés arreglados por categoría de puestos.**
- 2) **Restar el número de empleadas que se espera perder, durante el periodo de planeación. Las pérdidas ocurren por: retiros, muertes, transferencias, etc.**
- 3) **Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo.**
- 4) **Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, pero por categoría de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.**

Comparado con el pronóstico de la demanda, el pronóstico de la oferta es un proceso relativamente bien desarrollado. Con prenda menos imponderables y es más probable que los datos pertinentes, estén disponibles en el departamento de personal.

Auditorías de Recursos Humanos o Inventario de personal.

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

Este resumen proporciona un panorama completo de la capacidad con que cuenta la fuerza laboral de la organización.

El propósito del "inventario de habilidad" es consolidar la información de los recursos humanos de la organización. Incluye tipos básicos de información de todos



los empleados, Thomas H. Patten ha indicado siete categorías amplias de una información que se deben incluir en este tipo de inventarios.

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.
2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales, etc.
4. Historia del sueldo y del puesto: salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, etc.
6. Capacidad individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre su salud, etc.
7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto, etc.

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

conciliación

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

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

Planes y Programas de Acción

Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de recursos humanos, se procede a la programación que abra no sólo el tiempo que requiera el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

En la programación del personal, se fijan objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son "planes de acción", que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

El proceso de planeación y programación se puede estudiar como una serie de pasos interrelacionados

Objetivos de Planeación. Los objetivos de la planeación del personal son metas que sirven a dos propósitos integrales:

- a) Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de programación.



- b) Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultados.
- Los objetivos de la planeación de persona manifiestan lo que debe lograrse y para cuándo se pueden distinguir cuatro tipos de objetivos de planeación del personal.
1. Objetivos de productividad y/o costo laborales.
 2. Objetivos de eliminación de faltantes sobrantes de personal.
 3. Objetivos derivados de políticas de personas en vigor.
 4. Objetivos derivados de medio ambiente externo (nuevas leyes y reglamentos).

Ejemplo de objetivos

- Un 5% de aumento en la producción por empleado para el 31 de diciembre.
 - Eliminar el equivalente de 50 empleados de la categoría 3 para el 30 de junio.
 - Agregar el equivalente de 35 empleados a la categoría de puestos, 4 para el 30 de junio.
- programas.* El primer paso en la generación de programas es elaborar posibles respuestas para cada objetivo. La filosofía que guía este punto es comprensión; se consideran varias actividades de personal programas como medios alternativos para lograr un objetivo dado.
- A continuación se describen algunos programas para satisfacer los tres objetivos de personal dados como ejemplos.
- *Objetivo: un 5% de aumento en la producción por empleado para el 31 de diciembre.*
Posibles respuestas del programa:
 - a) Cambio tecnológico con los cambios correspondientes en la selección, capacitación, transferencia o despido, en los planes de compensación.
 - b) Cambio organizacional, con los cambios correspondientes en la selección, capacitación, transferencia o despido, planes de compensación.
 - c) Mejorar el desempeño de los empleados mediante mejores programas de selección y capacitación.
 - *Objetivo: eliminar el equivalente de 50 empleados de la categoría 3 para el 30 de junio.*
Posibles respuestas del programa:
 - a) Suspensión o despido de 50 empleados.
 - b) Promover, transferir 50 empleados, con capacitación necesaria.
 - c) Crear un programa especial fomentando el retiro adelantado mediante los planes de pensión.
 - *Objetivos: agregar el equivalente de 35 empleados a la categoría de puestos, 4 para el 30 de junio.*
Posibles respuestas del programa:
 - Reclutar 35 nuevos empleados.
 - Reclutar 25 nuevos empleados y o tener el resto mediante promociones o transferencias.
 - Subcontratar el trabajo y no agregar nuevos empleados.



Una vez generados las tres o cuatro alternativas deben seleccionarse. La selección ilumina las alternativas que no pueden ser factibles dadas las condiciones; existentes.

Estrategias. La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así la misión. La palabra programa general implica que los administradores de personal desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la organización en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos humanos que se usan para alcanzarlos.

Para que una categoría sea útil, debe ser consistente con los objetivos organizacionales, los cuales, a su vez, deben ser consistentes con el propósito de la organización

Planes de Acción. Una vez adoptada la estrategia de la programación de personal se reduce a un conjunto de planes de acción. Estas son declaraciones generales que proporcionan directrices Si bien pueden variar en formato, sus componentes incluirán:

- 1) Declaración de los objetivos.
- 2) Principales actividades o programas a emprender.
- 3) Fijación de tiempo y fechas críticas.
- 4) Personas responsables de los planes de acción.
- 5) Recursos disponibles (personal, dinero, instalaciones, datos).

Como se señaló con anterioridad, a planeación de personal puede ser restringida o expansiva en su campo de acción. La elaboración de planes de acción pueden abarcar aspectos tales como:

Planes de acción para cambios o reducciones internas de personal.

Planes de acción para capacitación y desarrollo de empleados actuales

Planes de acción para reclutamiento y selección

Planes de acción que incluyan innovaciones tecnológicas

Planes de acción que implique consideraciones del mercado de trabajo

Planes de acción que consideren legislación y reglamentación laboral.

D. Ejecución

Una vez formulados los planes de acción, el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito, el cambiar las actividades de planeación de recursos humanos e un campo intangible y conceptual a un campo tangible Y operacional; todos lo esfuerzos serán inútiles a menos que existan planes de acción concretos y se ejecuten de manera efectiva.



E. Control

Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de plantación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados. La retroalimentación puede ser para la dirección superior para que realice ajustes a los eventos no planeados, para el departamento de personal, a fin de mantener sus actividades sobre el objetivo fijado y tener una base de datos para hacer mejoras en sus pronósticos y planes futuros.

Características de este sistema de control

Un sistema de control contiene ciertas características, quede acuerdo con H.C. Carlson (*Personnel Control Systems*) son las siguientes:

- 1) Un conjunto de normas apropiadas.
- 2) Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
- 3) Canales de comunicación a través de los cuales, se informa sobre las desviaciones y sus causas, y emprender una acción correctiva.

A su vez H.C. Carlson, no indica en términos generales, el siguiente método de trabajo que puede servir como guía útil:

- *Comparar la verdadera demanda y oferta laboral contra los pronósticos.* Notificar las desviaciones a la dirección superior. Hacer los ajustes necesarios en el reporte de conciliación (de faltantes y sobrantes), objetivos de la planeación del personal y planes de acción.
- *Vigilar las actividades de 1a ejecución de acuerdo con los planes de acción.* Cuando no se cumpla con los programas que no son introducidos a tiempo, acudir con los responsables para determinar las razones y, si aun es apropiado, iniciar la ejecución de éstos.
- *Vigilar la actividad y los resultados del programa de acuerdo con los objetivos.* Investigar las causas de la desviación. Proporcionar retroalimentación a quienes están a cargo de la administración del programa y retener información como insumo básico, para la siguiente ronda de pronósticos y programación. Se han sugerido varios indicadores potenciales para ayudar a este aspecto de control, éste incluye:
 - Índices de productividad.
 - Costos laborales.
 - Conteos de personal por categoría de puestos.
 - Vacantes (de acuerdo con los niveles autorizados de dotación).
 - Tasas de reclutamiento y contratación.
 - Tiempo necesario para llevar vacantes.
 - Tasas de transferencias y promociones.
 - Resultados de las encuestas de actitud.
- Vigilar los costos del programa, de acuerdo con los presupuestos. Proporcionar retroalimentación a los gerentes del programa. Retener los datos para ayudar en las futuras selecciones de programación.



Es conveniente visualizar el control como un proceso que no debe realizarse como una fase final, sino que debe realizarse de una manera continua.



UNIDAD IV

INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. La importancia de la capacitación del personal, no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo, con frecuencia hace que las organizaciones sufran las consecuencias largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresista invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige del apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo.

Es evidente que la capacitación puede tener una importancia durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse, para responsabilidades futuras. La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) *Ayuda a la organización.* Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) *Ayuda al individuo.* Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) *Ayuda a las relaciones humanas en grupo de trabajo.* Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación, sea considerándola como una inversión que hace la organización en su personal.

Esa inversión paga dividendo al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

La función de la capacitación, se presenta como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional, a una industrial.



En este apartado nos interesa presentar, aunque sea de manera resumida, los antecedentes históricos de la capacitación.

En el periodo de civilización antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada, para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las Leyes del Código de Hammurabi, hacían referencia a la petición para que los artesanos, enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el "Collegia", con el propósito de mantener activas a las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad.

Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido, tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La "revolución industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial en las estructuras sociales. Sus características esenciales: "*el paso de la capacidad y energía humanas del hombre a la máquina*", provocó profundas consecuencias para la administración.

En Norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto se debió principalmente, a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones, donde se concreta la actividad económica, siendo la fase de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros, que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que sólo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado de cada uno el proceso productivo moderno, la *cooperación*. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización, para lograr un aumento de la efectividad organizacional.



Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las Leyes Mexicanas están consignadas en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La promulgación de la Ley que rige la obligación de la capacitación, se originó en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del Art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el "Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores", dependiendo de la dirección general de trabajo de la STPS. La supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Por tanto, por decreto del 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del Art. 123 constitucional. Y por decreto que entró en vigor el 10 de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose el capítulo in bis del título IV, reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias, que reglamentan el cumplimiento del decreto.

2. Definiciones de capacitación

Para Byars y Rue:

"Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización".

Según Reyes Ponce:

"Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia".

A. F. Sikila, la define como:

"El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".

Para Amaro Guzmán, es: "El proceso mediante el cual la empresa simula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas".

La eficiencia de cualquier organización, dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación, para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como futuros traslados o promociones.



La capacitación motiva al personal para trabajar más- los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades, para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

3. Marco legal de la capacitación

Se considera a la capacitación como uno de los insumos mas importantes, de los lineamientos normativo La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del Art. 123 Constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. De manen paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación, que beneficien sus respectivas actividad productivas, como ejemplos están:

- Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC).
- Instituto de Capacitación Azucarera (ICIA).
- Instituto de Capacitación Automotriz (ICIA).
- Centro de Capacitación Textil (CATEX).

En muchos países la capacitación es obligatoria por Ley. En nuestro país, la Ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación. El capítulo III bis de dicha Ley analiza y regula esta obligación de los patrones. En su fracción "A", el Art. 123 dice textualmente: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su t abajo que le permite elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Podemos concluir diciendo, que la productividad es un medio no solo para producir mas y fortalecer la competitividad con el exterior, si no también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Es vital que los aumentos de productividad se con equidad, para que los trabajadores y los empresarios estén igualmente motivados para incrementarla.

Por ello la "política de capacitación" está estrechamente vinculada con la productividad. La capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación, de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo.

El desarrollo nacional requiere ineludiblemente de políticas de capacitación. Sin embargo para que la competencia y el desarrollo se refuercen mutuamente, es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo logrado la capacitación es insuficiente, esta puede impedir mayor desarrollo. Si la capacitación no se relaciona con las



oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo logrado, habrá derroche de recursos. De esta manera la capacitación, es también resultado y condición del desarrollo nacional.

A) Determinación de las necesidades de capacitación

El primer paso del proceso de capacitación consiste *en determinar las necesidades que existen en una organización*. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

Análisis de las necesidades de capacitación

La capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados (G. S. Odiorne, *Training by Objectives*, Edit. cMillan Co., p. 98). Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. W. McGehee y P. Thayer (*Training in business and industry*, Edit. John Wiley and Sons, p. 25-26), han sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización, debe contener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El *análisis organizacional* se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

El *análisis de funciones* se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido), si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

La determinación de las necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, revela la capacidad que debe tener cada individuo, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etc., además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

El *análisis de personas* examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada punto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe



hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. En efecto, este análisis plantea tres preguntas:

1. ¿Hacia dónde va la organización (en términos de objetivos) ?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
3. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar u trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Un análisis de los niveles del desempeño anterior de la persona que recibirá capacitación, puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes interpersonales específicas que se busca desarrollar. Además, las pruebas de estas habilidades obtenidas a través del manejo de varios casos, incidentes e interrogatorios directos, también podrían revelar necesidades de capacitación. La observación por parte de los superiores y un auto análisis del capacitado, podrían indicar otras necesidades.

Proceso de determinación de las necesidades

La realización de una investigación, que nos proporcione medios para un análisis más específico *del comportamiento real* (realización actual) *v el comportamiento*, desempeña un importante papel en la dirección del proceso de aprendizaje (Rodríguez, Berrero y otros, *Enfoques de métodos para la capacitación a dirigentes*, Edit. Pueblo y Educación, Habana, 1990, p. 52).

Esa labor investigativa tiene una relación directa con la efectividad del *programa de capacitación* que se desarrolle a determinación de las necesidades de capacitación, debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación.

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, que muestre cuáles son las necesidades de capacitación; esto es, a parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficientes que es necesario superar o modificar. Es además, importante que antes de diseñar cualquier programa, conozcamos las necesidades existentes, lo que no redundará en beneficios, como: conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, nos permitirá incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y el costo, y en un aumento en la calidad del trabajo; asimismo, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos, al permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a la capacitación y el desarrollo.



Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes y cuántos necesitan la capacitación?, ¿Cuáles son los aspectos deficientes del personal? y ¿Con qué urgencia se necesita esta capacitación?

Para determinar dichas necesidades, se siguen dos pasos:

Primero. Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos, se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en que fechas aproximadas y con qué características de aptitudes. Para esto se deben considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución (reorganizaciones, cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etc.), así como las necesidades derivadas de propio crecimiento. Se necesitará también obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución; conocer estos aspectos y compararlos, permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.

Segundo. A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación tales como: solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observación directa, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

B) Objetivo particular de la capacitación.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una reparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales suridos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de los temas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, en la organización y de la comunidad interna.



Ya definidos los objetivos de un programa de capacitación, se procede ahora a señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación.

La capacitación se requiere a "*nivel operativo*"; es decir, aquellas que requiere tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor.

A "*nivel administrativo*" ocupa la capacitación un papel decisivo, tiene la responsabilidad de convertirse en promotor y participar en la planeación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento, como a los subgerentes y gerentes área, los cuales también requieren de capacitación.

Por supuesto que a "*nivel directivo*", es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y la habilidad exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas en tal posición, también requieren de capacitación.

Las organizaciones progresistas han reconocido desde hace mucho, la necesidad de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el puesto. No sólo es necesario familiarizarlos en las tareas que van a desempeñar, sino también ha que informarles acerca de planes y objetivos, políticas, reglamentos de la empresa y así como del marco general en que encaja su puesto, dentro de la operación total. Un programa de capacitación bien planeado, ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello, le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

C) Selección de los medios de capacitación y adiestramiento

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación tomando en cuenta a quién e va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como *la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento*.

En seguida se procede como sigue:

- Se definen los temas materias de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad y por fases del proceso de trabajo.



- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades. ¿Con qué criterios?: a) de la experiencia, y b) de experimentación.

Con la enseñanza centrada en el alumno, se puede recurrir al método científico de aprendizaje.

Selección de medios y material

Teniendo bien definido los objetivos generales y específicos del programa y de las sesiones, se debe indicar:

¿Quiénes deben asistir al programa? Lo ideal es que esté constituido por individuos *que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes*. Asimismo, de en asistir personas que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema tratar en el programa.

¿Qué instalaciones se va a necesitar? Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.

¿Qué materiales se van a necesitar? Se debe tener en cuenta, para cada sesión, gráficas, material para distribución, material para demostración, material para llevar datos y registros, películas, transparencias y, si se desea que los integrantes del grupo tomen apunte;, se deben proporcionar blocks de papel y lápices; también deben considera se dispositivos visuales y audiovisuales. Entendiendo por visual, todos los medios de comunicación en los cuales se utiliza la vista, y por audiovisual, todos lo medios de comunicación que combinan la vista y el oído.

Una de las cosas más difíciles, es tratar de comunicar una idea de un individuo a otro. Generalmente lo hacemos a través de las palabras, pero suponiendo mucho cuidado en la selección y orden de ellas, puede haber diferentes interpretaciones. Una ayuda visual puede evitar interpretaciones equivocadas.

Los medios visuales son útiles para reforzar o ilustrar la palabra hablada. Esto se debe a que estimulan a más de un sentido. La combinación de la vista y el oído, es una fórmula de aprendizaje mucho más eficaz y duradera, que la de estar únicamente escuchando. Por lo tanto, cuando se habla y a la vez se exhibe, se duplican las oportunidades de comprensión entre los participantes.



Las ayudas visuales también permiten un cambio en el ritmo de la sesión, que ayuda a conservar el interés y la atención evitando que la presentación del tema se vuelva monótona.

Asimismo, la comunicación visual ahorra tiempo para la presentación de un tema. Todos conocemos la frase: "Una imagen vale más que mil palabras". Una ayuda visual puede presentar el material con más claridad, detalle y rapidez en la comprensión y la retención.

El instructor de la sesión debe decidir si una ayuda visual mejorará su presentación. No se deben utilizar simplemente porque sí, deben servir para un propósito y tener relación con el material que se presenta.

Existen diversas clases de ayudas visuales. Al seleccionar la que se habrá de usar para la sesión, se debe prever que sea la más indicada para desempeñar la función que se busca. Las ayudas visuales más utilizadas son:

- Pizarrón.
- Rotafolios.
- Gráficas.
- Franelógrafo.

- Retroproyector.

- Proyector de cuerpos opacos.

- Proyector para diapositivas y foto andas.

- Proyector de cine.
- Maquetas.

- Grabadoras de distribución.

- Videocasetera.

Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de un programa de capacitación tenemos los siguientes:

1. Conferencia.
2. Mesa redonda.
3. Demostración-ejecución.
4. Dramatización.
5. Representación.
6. Grupos de discusión.



7. Método de casos.

Conferencia

La conferencia es un método muy común para la enseñanza. Se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en 1 mínima cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar directamente el objetivo deseado. No hay desviaciones en el tema.

Mesa redonda

Es un método de discusión informal con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo a base principal de este método.

Asimismo, estimula el pensamiento y las ideas, y relaciona a todos los miembros del grupo. Se puede desarrollar sobre una base informal, que conduzca al aprendizaje y la retención. Si está dirigido debidamente, puede resultar muy interesante y bastante formativo.

No obstante, la mesa redonda exige más tiempo que la conferencia. Es aceptable en grupos hasta de veinticinco personas, ya que si se tiene un grupo más numeroso, son pocos los que participan y los que intervienen, ya que por lo regular las *personas tímidas o reservadas permanecen en silencio*.

Demostración-ejecución

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Cada demostración bien planeada y ejecutada con toda pericia, resulta muy efectiva. Con este método, el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos, para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.



Método de dramatización

Se puede acrecentar la participación y el interés del grupo, utilizando *dramatizaciones o representaciones de tipo teatral*. Realmente este método consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. En cierto grado, la dramatización es una demostración sin planeación. Pero de todas maneras, debe proveer ciertas orientación a quienes tomen parte en la demostración.

En la dramatización, los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, qué resultados se esperan, en general, cómo *debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado*.

Representación

La representación es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas;

sin embargo, en la representación el director no *determina previamente el resultado*. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los actores

determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

Las condiciones para utilizar las representaciones, son las mismas que para las dramatizaciones; debe existir una atmósfera cordial, entre los individuos, no deben tener resentimientos mutuos y el director debe conocer la técnica de las representaciones, dado que van a intervenir las emociones y siempre existe la posibilidad *de que se alteren los actores el público*; por ende, el director deberá ser capaz de resolver estos problemas emocionales durante el periodo de discusión.

Grupo de discusión

Los grupos de discusión, son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor debe estar presente.



Para utilizar la técnica de los grupos de discusión, se debe dividir el grupo principal en grupos pequeños (tres a seis personas), se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen.

A continuación se debe explicar claramente, lo que hará cada grupo. Estas instrucciones pueden hacerse por escrito o verbalmente; cada grupo puede recibir la misma instrucción, para resolver diferentes aspectos del mismo tópico.

Método de casos

Este sistema da a los participantes, la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía. En primer lugar, el problema o caso de ser construido de modo que sea real, en lo que concierne a los participantes. Deberán reconocer que se relaciona con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa, para un completo entendimiento. Se puede hacer más verosímil si se incluyen comentarios de los individuos involucrados en el problema, estos comentarios se utilizarán para revelar actitudes y opiniones. El método de caso *deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción*, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes. Finalmente, se deben incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse. Generalmente se emplean preguntas para ser contestadas por los participantes.

El instructor deberá seleccionar e método que mejor se adapte, para el aprendizaje de la sesión, ningún método se puede decir que es mejor que otro, ya que todos presentan ventajas y desventajas. Lo ideal para cualquier sesión es la combinación de los métodos de conferencia, discusión y ejecución.

Una combinación de los métodos de aprendizaje, permite variar el ritmo y mantener el interés de los participantes ayudando a recalcar los diferentes aspectos del tema, con lo cual se harán las sesiones más eficaces.

D) Control y evaluación del programa de capacitación.



La fase final en el proceso capacitación, es la evaluación de la calidad del programa por parte de la unidad de capacitación. Su propósito es, recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educativos del trabajo ofrecido.

Además de los rastreos inmediatos, los encargados de programas de capacitación a veces hacen evaluaciones semestrales o anuales, para lograr una evaluación de la capacitación, la cantidad de los beneficios residuales, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos y los cambios en las actitudes de los participantes *hacia la capacitación*.. Evaluaciones administrativas como éstas, son útiles para entrenadores e instructores, pero es menos conocida la investigación sistemática y rigurosa de los conceptos, las técnicas y los programas de capacitación.

V. Hodapp (*An objective evaluation of a management development program*) probó experimentalmente un programa de capacitación de supervisión en el servicio de ingreso interior, el cual encontró, que pueden hacerse mediciones de conducta en capacitación. En él, la mayoría de los participantes experimentó cambios positivos de su conducta, y que no existe relación entre el aprovechamiento y las experiencias de supervisión.

R. House (*A commitment approach to management development, pp. 15-28*) llevó a cabo una investigación acerca de las concepciones, los conceptos y los métodos de desarrollo ejecutivo, y trabajó sobre los requisitos esenciales de apoyo de la alta administración y la importancia de las variables de ambiente, en la eficiencia de la capacitación.

Uno de los problemas más serios, relacionados con cualquier programa de capacitación, es el que se refiere a *la evaluación de su eficiencia*. La evaluación debe considerar dos aspectos básicos:

1. Implica la determinación del grado, hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción.
2. Es más amplio, está relacionado con el grado donde el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

Además de esos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas, son más efectivas que otras que podrían ser consideradas. La capacitación podrá ser comparada con otros enfoques, para desarrollar los recursos humanos.

Control del programa de capacitación

Aquí nos debemos concentrar en el *control de calidad del programa de capacitación*. El propósito de la acción de controlar, es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer acerca del



desarrollo de programas de capacitación por medio de las opiniones que expresen los empleados capacitados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron.

Si una organización invierte dinero y tiempo en programas de capacitación del personal, espera lograr beneficios considerables de ellos. Los responsables de la capacitación y el desarrollo, deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes y después de tal inversión. No es fácil controlar programas de capacitación (medir la efectividad o la justificación de la existencia de programas). Por lo general, la utilidad de los métodos de capacitación y desarrollo, es inversamente proporcional a la calidad con que se puede realizar la acción de controlar.

Reacción del participante. El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo, es preguntando a los participantes si aprendieron algo. Esta información por lo general se recaba en forma de cuestionario.

Pruebas antes y después. Un método efectivo para controlar, es el aplicar pruebas antes y después del curso de capacitación.

Se pueden aplicar tres cuestionamientos: *opiniones sobre el instructor; opiniones sobre el curso; opiniones sobre la administración.* Los datos recabados se vaciarán en formas correspondientes. De acuerdo con Calderón C. (*Op. cit., p. 86*), el contenido de éstas es:

1. *Opiniones sobre el instructor.* Este cuestionario consta de diez reactivos con cuatro alternativas cada tomo, con el siguiente orden:

ALTERNATIVAS:

- a) Exposición ideal.
- b) Exposición satisfactoria.
- c) Exposición suficiente.
- d) Exposición deficiente.

2. *Opiniones sobre el curso.* Este cuestionario consta de ocho reactivos de opción múltiple, con las características señaladas:

Los puntos a controlar sobre el curso son los siguientes:

- Conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- Cumplimiento de los objetivos del curso.
- Adecuación al trabajo de los contenidos del curso.
- Duración.
- Interés sobre el tema.
- Aula.
- Horario.
- Cursos de capacitación necesarios.



3. *Opiniones sobre la administración.* Este cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características indicadas.

Los aspectos a controlar sobre la administración son:

- Administración del programa.
- Apoyo al instructor.
- Actitud.
- Puntualidad.

Concluyendo la capacitación, al igual que cualquier otra función de administración de personal, debe evaluarse con el propósito de determinar su efectividad. La existencia de una unidad de capacitación y de una diversidad de cursos y otras experiencias de capacitación para el personal, *no asegura que se esté aprendiendo adecuadamente*. Controlar el programa es función y responsabilidad del responsable de la unidad de capacitación. Pero, desafortunadamente, la información acerca del logro de los objetivos y el método más efectivo de alcanzarlos, se obtiene solamente en algunas ocasiones y a través de enfoques de investigación que son con frecuencia inadecuados.

No sólo debe examinarse a quines toman la capacitación antes y después de recibirla: los mismos exámenes o evaluaciones se deben probar en un "grupo de control", que no haya recibido la capacitación y cuyos miembros estén al mismo nivel que los aprendices.

Algunos criterios que se usan para el control de la capacitación son: el aumento en la productividad, el total de ventas, una reducción en los costos y en los desperdicios y una evidencia similar de mejoras en el rendimiento. Si un curso hubiera sido diseñado para cambiar la conducta de los supervisores, el control *debe ser en términos de la conducta* y no del conocimiento teórico. Las medidas utilizadas para evaluar la capacitación, como los registros de producción, la categoría de producción, los registros de costos, de accidentes, etc., deben ser suficientemente acreditados o consistentes para servir de indicadores.

La unidad de capacitación puede convertirse en un elemento primordial para el funcionamiento exitoso de la organización, si es capaz de diseñar e implantar acciones que aseguren que los programas de capacitación de personal, se *adaptan a las necesidades de desarrollo y efectividad de la empresa*.

Evaluación del programa específico

Por lo que se refiere a cada programa, habrá interés por lograr con toda la confianza posible respuesta a las preguntas siguientes: ¿Cuánto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes habilidades, comportamiento en el puesto o en los objetivos organizacionales que intentó efectuar el programa?, ¿Puede atribuirse razonablemente este cambio al programa?.



En todo lo posible, estas preguntas serán contestadas de manera que proporcionen la *mayor información par el mejoramiento de los programas futuros*.

Pueden atribuirse los cambios al programa? Aun cuando las medidas de antes y después muestren que han ocurrido cambios de importancia, eso no necesariamente quiere decir *que el programa de capacitación haya producido los cambios*. Para cerciorarse de esto, se requiere eliminar las razones alternativas.

Las posibles explicaciones alternativas giran alrededor de eventos, a los cuales están expuestos los empleados que son capacitados y que no corresponden al programa de capacitación de personal.

¿Cómo determina un evaluador si el programa es, en efecto, responsable del cambio observado? El método usual es utilizar un "grupo de control", siempre que sea posible. Un grupo de control es un conjunto de empleados comparables a los que se entrena, pero que no participan en el programa de capacitación. Los miembros del grupo de control están sujetos a las mismas medidas de quienes se entrenan, y se comparan los dos grupos.

Ambos grupos pueden o no cambiar, y este cambio puede o no ser en el rumbo deseado. Sólo cuando os que se entrenan muestran cambios en el rumbo deseado, y los miembros del grupo de control no lo hacen, puede considerarse que el programa de capacitación tuvo éxito.

Desafortunadamente, no siempre pueden obtenerse grupos de control. Por ejemplo, no puede haber ningún grupo comparable de empleados, o la dirección superior puede mostrarse renuente a impedir la capacitación de algunos empleados, sólo para obtener una rigurosa evaluación del programa.

UNIDAD V

COMPENSACIONES: MECANISMOS DE PAGO

1. Elaboración de nóminas

A. Registro y control de asistencia y nóminas



El control de asistencia se refiere al registro en el cual se asientan o anotan las faltas, permisos con o sin goce de sueldo, vacaciones, incapacidades, etc. Así como las altas y bajas del personal que labora en la organización. Tomando como base este registro, se determina el pago o retribución que han de recibir los trabajadores. Esta retribución o pago puede ser en diferentes formas, ya sea semanal, quincenal o mensual.

Las nóminas son registros en donde se tiene un listado con los nombres del personal que labora en la organización, así como su Registro Federal de Contribuyentes o CURP, su número de seguridad social (en su caso), importes de sus percepciones, así como el importe de las deducciones y descuentos que se les apliquen, ya sea por pago de impuestos, inasistencias, préstamos personales, etc.

B. Percepciones ordinarias

Las percepciones ordinarias se refieren a las compensaciones que generalmente se pagan en efectivo, por parte del patrón o dueño de la organización a sus trabajadores, a cambio de las labores por ellos realicen dentro de la organización.

El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo explica que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habilitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza y esta distinción se debe únicamente a la periodicidad de pago, el cual generalmente se realiza por parte del patrón o dueño en forma quincenal o decenal.

Salario es la retribución que recibe el empleado o trabajador de parte del patrón por el trabajo realizado

Salario nominal es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada, ya sea por tiempo, destajo, etc.

El salario real consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder de precio con base en los cambios al IPC Índice Nacional de precios al consumidor, constantes en relación con el año en curso.

C. Pagos extraordinarios



Los pagos extraordinarios son aquellas retribuciones excepcionales y fuera de las compensaciones ordinarias que el patrón paga a sus trabajadores, ya sea por tiempos extraordinarios de trabajo, gratificaciones de desempeño, premios de puntualidad, compensaciones de productividad, comisiones de diversos tipos, etc.

D. Tipos de deducciones

- Impuestos sobre el producto del trabajo

Los impuestos son las contribuciones establecidas en la ley, que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en una situación jurídica o de hecho previstos por la misma. En el caso de las organizaciones, éstas tienen que retener el porcentaje correspondiente a cada uno de sus empleados, derivado del pago del impuesto sobre productos del trabajo, es decir, que a cada trabajador que devengue un salario por la prestación de sus servicios, debe descontársele este tipo de impuesto y debe ser reportado por la empresa a la autoridad fiscal respectiva.

- Seguridad social (cuota al IMSS o ISSSTE)

Son aportaciones que se hacen del salario del trabajador, para contribuir de manera conjunta con el patrón y el estado al sostenimiento de las Instituciones que les otorgan servicios de asistencia médica a los trabajadores, así como a sus beneficiarios.

- Otras prestaciones (pagos por préstamo, seguro de vida, etc.)

Son aquellos descuentos que se le hacen al trabajador para aportarlas a servicios como INFONAVIT, FOVISSSTE, SAR, Seguros de vida o de retiro contratados por las organizaciones o bien, por el trabajador.

INFONAVIT (Instituto de Fondo Nacional de Vivienda), este instituto otorga créditos hipotecarios a los trabajadores para que obtengan vivienda digna y segura. Esta prestación es únicamente para los trabajadores inscritos al IMSS, quienes al obtener un crédito por parte de la institución, deben cubrirlo con descuentos a su nómina, hasta cubrir el total del crédito.

FONACOT. Existen negocios afiliados a esta institución los cuales proporcionan a los trabajadores diversos tipos de insumos, tales como útiles escolares, material de construcción, ropa, artículos electrodomésticos, etc. Los negocios afiliados a FONACOT facilitan los productos a los trabajadores por medio de un crédito que la



misma empresa en ocasiones tramita ante FONACOT. Posteriormente los trabajadores pagan el crédito mediante una cantidad determinada de descuentos a su salario; el patrón retiene el importe de cada pago y lo reporta a FONACOT y de esta manera se va amortizando el adeudo.

2. Percepciones extraordinarias

- **La participación de utilidades** establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Los sistemas de participación de utilidades consisten en compartir las ganancias obtenidas por la empresa a lo largo de un año con sus trabajadores, con la finalidad entre otras de lograr el mejor desempeño de los empleados en la organización.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 117, establece que los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas

- **Incentivos económicos (premios y bonos)** son estímulos destinadas a aumentar o mejorar la productividad. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en horas extraordinarias que se hayan elaborado.

Los premios son aquellos incentivos otorgados a los trabajadores, ya sea por puntualidad o por alcanzar determinado nivel o estándar de productividad.

Los bonos de productividad son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de productividad

- **Vacaciones y prima vacacional.** Las vacaciones tienen por objetivo que en un periodo determinado por la Ley Federal del Trabajo con base en sus años de servicio, disfruten de un periodo de descanso con goce de sueldo, para recuperar las energías perdidas, a manera de que puedan descansar sin la preocupación de iniciar una nueva jornada laboral al día siguiente.

El art. 80 de la LFT establece que durante el periodo de vacaciones, los trabajadores tendrán derecho al pago de una prima vacacional del 25% sobre los salarios que le correspondan durante el periodo vacacional.



- **Liquidaciones (finiquito).** Cuando termina la relación laboral, el patrón debe considerar la causa que da fin a dicha relación, a efecto de determinar los conceptos que debe cubrir al trabajador así como la retención por concepto de impuestos correspondientes.

El patrón está obligado a pagar al trabajador una liquidación en la cual los importes correspondientes al aguinaldo y prima vacacional durante el último año de servicio y en forma proporcional a la fecha en que cause baja el trabajador. De igual manera se deberá calcular el monto de los salarios devengados a dicha fecha y para el caso de otro tipo de percepciones extraordinarias a las que haya tenido derecho.

- **Baja por renuncia.** Se origina cuando el trabajador decide en forma voluntaria y por así convenir a sus intereses, el trabajador deja de prestar sus servicios a la organización. En este caso, tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones que tiene derecho; en caso de que el trabajador tenga algún tipo de adeudo como préstamos personales con la organización, ésta no tiene derecho a descontar de su salario del trabajador, una cantidad mayor a un mes de salario, según el art. 110 de la Ley Federal del Trabajo.

De los conceptos a los que tiene derecho el trabajador a recibir por su renuncia son: vacaciones no disfrutadas y la parte proporcional de la prima de antigüedad, parte proporcional de aguinaldo.

- **Baja por despido.** Cuando el trabajador es despedido, el patrón deberá de liquidarlo considerando los siguientes conceptos: vacaciones no disfrutadas y prima vacacional, aguinaldo /pago proporcional desde enero hasta la fecha de la baja), prima de antigüedad, indemnizaciones.

El art. 50 de la LFT establece que en los casos en que la relación laboral termine por un despido injustificado o por causas imputables al patrón, deberá indemnizar a su trabajador. En relación de trabajo constituida por tiempo determinado, el patrón pagará además tres meses de salario más veinte días por cada año completo de servicios.

- **Tipos de Baja.**

- Por causas justificadas, sin responsabilidad para el patrón. (Art. 47 de la LFT). Algunas de estas causas son:

Quando el trabajador engaña al patrón o en su caso al sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado, con documentos



falsos, como certificados referencias, así como aptitudes, capacidad o facultades de las cuales carezca.

Porque el trabajador incurra durante sus labores en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, insultos, injurias o malos tratos contra el patrón o sus familiares o contra el personal administrativo de la empresa, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

Cuando el trabajador cometa actos en contra de alguno de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados anteriormente.

Cometer el trabajador lo mencionado en la fracción II del artículo mencionado.

Ocasionar el trabajador perjuicios que sean graves, sin dolo pero con negligencia.

Comprometer el trabajador por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Cometer el trabajador actos inmorales en el lugar de trabajo.

Revelar secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservados en perjuicio de la empresa.

Tener el trabajador más de tres faltas consecutivas o en un periodo de 30 días sin justificación.

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

Negarse a adoptar medidas para evitar accidentes o enfermedades.

Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo prescripción médica.

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

Las análogas establecidas en las fracciones anteriores.

- Por defunción. Quiere decir muerte del trabajador mencionado en el art. 53 de la LFT.



- Incapacidad permanente parcial. Es la disminución de facultades o aptitudes de una persona para trabajar, lo cual le impedirá seguir realizando sus labores de trabajo.
- Incapacidad permanente total. Es la pérdida permanente total de las facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida. Lo anterior se refiere en lo general a aquella incapacidad física o mental, inhabilidad manifiesta del trabajador, que le haga imposible la prestación del servicio.

3. Seguridad Social

La incorporación a institutos de seguridad social, es obligatoria casi para todas las empresas privadas; en algunos países comprende a los trabajadores del estado, o existe un organismo especial para estos trabajadores.

La Seguridad Social tiene como objetivo garantizar a los trabajadores:

- El derecho a la salud
- La asistencia médica
- La protección de los medios de subsistencia
- Los servicios sociales para el bienestar
- Una pensión al final de su vida de trabajo.

Su objetivo principal es lograr que los trabajadores obtengan una pensión, digna y más justa. En este Nuevo Sistema de Pensiones, la pensión que alcancen dependerá de lo que alcancen a acumular en su ahorro para el retiro en su vida de trabajo.

AFORE (ADMINISTRACIÓN DE FONDOS PARA EL RETIRO)

Las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), son empresas financieras especializadas que se dedican de manera habitual y profesional a:

- Administrar el ahorro para el retiro que los trabajadores acumulan en sus Cuentas Individuales.
- Administrar las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFORES) que operan, invirtiendo el dinero de las Cuentas Individuales en forma segura.

Las principales actividades que realizan las AFORES son:



- Abrir, administrar y operar las Cuentas Individuales.
- Recibir las Cuotas y Aportaciones correspondientes a los trabajadores que tengan registrados.
- Identificar las Cuotas y Aportaciones de cada trabajador y depositarlas en su Cuenta individual junto con los rendimientos que gane su ahorro para el retiro invertido en las SIEFORES que éste haya seleccionado.
- Enviar los Estados de Cuenta, al menos dos veces al año, a la dirección que solicite el trabajador.
- Administrar las Sociedades de Inversión (SIEFORES) que operen.
- Operar y pagar las pensiones de los trabajadores que opten por la modalidad de Retiros Programados; o entregar los ahorros acumulados en su Cuenta Individual a la Compañía de Seguros que éste elija para la contratación de Rentas Vitalicias.
- Pagar los retiros parciales de las Cuentas Individuales de los trabajadores, que las leyes de Seguridad Social autoricen.
- Entregar el saldo de la Cuenta Individual a la Compañía de Seguros que el trabajador o sus beneficiarios hayan elegido para la contratación del Seguro de Supervivencia.

UNIDAD VI

RELACIONES LABORALES

1. Principios generales



Una vez pasadas con éxito de selección, el candidato puede ser contratado. El proceso de contratación de un trabajador por lo general se da de manera formal con la firma de un contrato de trabajo.

En la contratación se estipula la fecha de inicio de labores, el horario de trabajo, el monto del pago, etc. En general se estipulan los derechos y obligaciones del trabajador.

En la fase de contratación el nuevo trabajador recibe un nombramiento en el que indica en que puesto entrará, de que adscripción, en que categoría, fecha de inicio del nombramiento y el sueldo, además de otras prestaciones que recibirá en forma periódica.

Al momento de ser contratado por una organización, es cuando el trabajador inicia la relación laboral con dicha organización.

De acuerdo a nuestra Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: contratación individual y contratación colectiva

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, la relación de trabajo es: *“La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”*

2. Relaciones individuales de trabajo

Un **contrato individual** de trabajo se define: *“Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”*.

La importancia actual que la Ley le da a una relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de 14 años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajo para menores de 16 años, salarios inferiores al mínimo, tales cláusulas serían nulas.

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, define al trabajador como: *“La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”*

Se deduce de la definición, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación de un patrón.

La subordinación implica que quien recibe los servicios, tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al



que paga; además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral.

El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe.

El patrón se define como: *“La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”*

El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo; es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

3. Relaciones colectivas de trabajo

El artículo 286 de la Ley Federal del Trabajo define el **contrato colectivo** de trabajo como: *“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”*

El contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la Relación laboral, se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo:

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo, son de dos dimensiones, de “forma” y de “fondo”.

- **De forma:** Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. El Contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.
- **De fondo:** Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:



- Los nombres y domicilios de los contratantes
- Las empresas y establecimientos que abarque
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada
- Las jornadas de trabajo
- Los días de descanso y vacaciones
- El monto de los salarios
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley
- Las demás estipulaciones que convengan a las partes

4. Condiciones Generales de Trabajo

En las condiciones Generales de trabajo debe hacerse constar por escrito cuando no existen contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares cuando menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Los datos que deben contener las Condiciones Generales de Trabajo, son los siguientes:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y el patrón
- So la relación de trabajo es por obra determinada o por tiempo determinado o indeterminado
- Servicio o Servicios que prestará el trabajador
- Duración de la jornada de trabajo
- Forma y monto del salario
- Día y lugar de pago del salario
- Indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos y planes, así como planes y programas establecidos o que establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo

La falta de este documento es imputable al patrón, por lo que de no existir, esto no priva al trabajador de los derechos que se derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados.

Las Condiciones Generales de Trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la Ley Federal del Trabajo y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios, e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en la LFT.



El trabajador podrá solicitar a la Junta de Conciliación y Arbitraje, la modificación de las Condiciones Generales de Trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurran circunstancias económicas que la justifique.

Algunas de las condiciones generales de trabajo son las siguientes:

- Regular las jornadas de trabajo
- Disfrutar de los días de descanso y vacaciones
- Fijar y regular el monto de los salarios
- Otorgar capacitación y/o adiestramiento de los trabajadores
- La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa

5. Riesgos de trabajo

En la actualidad se espera que la organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus trabajadores. Por tanto, deben ofrecer un ambiente de trabajo que resguarde al personal de accidentes, enfermedades producidas por contaminación, alto nivel de ruido, falta de mantenimiento a la maquinaria, productos químicos dañinos, radiación, etc. Ante tal situación, son vitales los programas para capacitar a supervisores y trabajadores en prácticas seguras y saludables tanto dentro como fuera del centro de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

NOTA: EL PRESENTE DOCUMENTO ES UNA RECOPIACIÓN CONTENIDA EN LOS SIGUIENTES LIBROS