



Administración de recursos humanos

Su proceso organizacional

Alfonso Amador Sotomayor

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



TENDENCIAS

Administración de recursos humanos

Su proceso organizacional

Administración de recursos humanos

Su proceso organizacional

**Alfonso Amador
Sotomayor**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ISBN:978-607-27-0535-7

Revisión de publicación por parte de Ignacio González Cabello

Rogelio G. Garza Rivera

Rector

Carmen del Rosario de la Fuente García

Secretaría General

Celso José Garza Acuña

Secretario de Extensión y Cultura

Antonio Ramos Revillas

Director de Editorial Universitaria

© Universidad Autónoma de Nuevo León

© Alfonso Reyes Sotomayor

Padre Mier No. 909 poniente, esquina con Vallarta. Monterrey, Nuevo León, México,
C.P. 64000.

Teléfono: (5281) 8329 4111 / Fax: (5281) 8329 4095.

e-mail: editorial.uanl@uanl.mx

Página web: www.editorialuniversitaria.uanl.mx

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra -incluido el diseño tipográfico
y de portada-, sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en Monterrey, México.

Printed in Monterrey, Mexico



A mi esposa Rosalinda

Mis hijos: Eduardo, Rocío,
Lucero y Alfonso

Mis nietos: Sebastián, Leonardo, Stephanie Lilián
Diego Antonio, Alondra Michele y Alfonso Gabriel

A mi padre Tomás y mi madre Socorro
Q.E.P. D.

Índice

Acerca del autor	19
Prólogo	21
Introducción	23
Capítulo 1	
Administración de Recursos Humanos	27
1.1 Administración de Recursos Humanos en las organizaciones	27
1.2 Origen y evolución	28
1.3 Definición y objetivo de la disciplina	30
1.4 Necesidad del estudiar el proceso organizacional de Recursos Humanos	32
1.5 Motivación y automotivación	34
1.6 Felicidad laboral	35
1.7 Organización: factores, internos y externos	36
Resumen	41
Términos básicos	42
Preguntas para resolver	43
Caso para estudio: administración de Recursos Humanos	45
Capítulo 2	
Ética, responsabilidad social y trabajo	49
2.1 Ética valores en la organización	49
2.2 Responsabilidad social empresarial	51
2.3 Connotaciones del trabajo	52
2.4 Empleo y desempleo: repercusiones sociales	54
2.5 Participación de la mujer en el campo laboral	55
2.6 Normatividad legal y administrativa	59
2.7 Lealtad y deslealtad laboral	62
Resumen	64
Términos básicos	66

Preguntas para resolver	66
Caso para estudio: ética en el campo laboral	67
Capítulo 3	
Organización de Recursos Humanos	71
3.1 Funciones y operaciones en la administración	71
3.2 Ubicación jerárquica y denominación	74
3.3 Funciones básicas	76
3.4 Diseño y estructura del área	78
3.5 El puesto	80
3.6 Análisis de puestos	81
3.7 Revisión administrativa	83
Resumen	83
Términos básicos	86
Preguntas para resolver	86
Caso de estudio: organización administrativa de la gerencia de Recursos Humanos	93
Capítulo 4	
Planeación de Recursos Humanos	99
4.1 Planeación, concepto y objetivos	99
4.2 Factores en demanda y oferta laboral	102
4.3 Integración de la demanda de personal	104
4.4 Disponibilidad interna y externa de personal	105
4.5 Mercado laboral	106
4.6 Seguimiento del proceso	109
4.7 Entorno laboral mundial	112
Resumen	112
Términos básicos	115
Preguntas para resolver	115
Caso de estudio: planeación para los Recursos Humanos	117

Capítulo 5	
Reclutamiento y Selección	121
5.1 Objetivos de Reclutamiento y Selección	121
5.2 Fases del proceso de Reclutamiento y Selección	122
5.3 Reclutamiento y conductos de captación	125
5.4 Selección y su importancia	129
5.5 La entrevista y sus modalidades	132
5.6 Pruebas para el empleo	135
5.7 <i>Outsourcing</i>	137
5.8 El talento y su desarrollo	139
Resumen	139
Términos básicos	142
Preguntas para resolver	142
Caso para estudio: proceso de Reclutamiento y Selección	147
Capítulo 6	
Contratación e inducción	153
6.1 Relaciones internas en la organización	153
6.2 Relación individual de trabajo	154
6.3 Modalidades de contratación individual	156
6.4 Programa de inducción	158
6.5 Beneficios de la inducción	160
6.6 Separación del colaborador	160
6.7 Desincorporación de personal	164
Resumen	165
Términos básicos	167
Preguntas para resolver	168
Caso de estudio: contratación e inducción de personal	173
Capítulo 7	
Capacitación y adiestramiento	179
7.1 Capacitación y adiestramiento	179
7.2 Misión de la capacitación	182

7.3 Metodología en la capacitación	186
7.4 Contenido y custodia del programa	192
7.5 Beneficios	194
7.6 Capacitación, adiestramiento y productividad	197
Resumen	200
Términos básicos	203
Preguntas por resolver	203
Caso de estudio: elaboración y presentación de un programa de capacitación y adiestramiento	205

Capítulo 8

Desarrollo del recurso humano	211
8.1 Desarrollo necesario de los recursos humanos	211
8.2 Elementos de un programa	214
8.3 Alternativas para el desarrollo de Recursos Humanos	217
8.4 Comportamiento de la rotación de personal	220
8.5 Planificación de carrera laboral	222
8.6 Monitoreo y evaluación del programa	223
8.7 Expectativas del programa	225
Resumen	226
Términos básicos	228
Preguntas para resolver	229
Caso de estudio: programa de desarrollo para Recursos Humanos	231

Capítulo 9

Evaluación del desempeño	235
9.1 Definición y objetivo de la evaluación del desempeño	235
9.2 Elementos distintivos en la evaluación	239
9.3 Métodos de evaluación del desempeño	241
9.4 Competencias laborales y la necesidad de aplicación	247
9.5 Evaluación de 360 grados	250
9.6 Evaluación de equipos	253

9.7 Capacitación de evaluadores	254
Resumen	258
Términos básicos	261
Preguntas para resolver	261
Caso de estudio: selección del método para evaluación del desempeño	263

Capítulo10

Administración de la compensación	267
10.1 Denominaciones al pago de la persona	267
10.2 Compensación y su objetivo	270
10.3 Factores en la fijación de compensaciones	273
10.4 Impactos potenciales en las prestaciones	276
10.5 Delimitación de políticas	276
10.6 Gráfica de compensaciones	279
10.7 Tendencias y expectativas de la compensación	281
Resumen	285
Términos básicos	287
Preguntas para resolver	287
Caso de estudio: compensación con base en resultados	289

Capítulo11

Seguridad e higiene en el centro de trabajo	293
11.1 Seguridad e Higiene y corresponsabilidad	293
11.2 Funciones básicas	296
11.3 Programa de Seguridad	297
11.4 Inspección del trabajo y comisiones mixtas	301
11.5 Normatividad legal a observar	305
11.6 Estrés e implicaciones laborales	306
Resumen	309
Términos básicos	311
Preguntas para resolver	311

Caso de estudio: funciones de la Comisión de Seguridad e Higiene	317
--	-----

Capítulo12

Relaciones laborales	321
12.1 Concepto de relaciones laborales	321
12.2 Sindicato y sus funciones	324
12.3 Funciones de relaciones laborales	326
12.4 Negociación colectiva	329
12.5 Emplazamiento y actitud conciliatoria	333
12.6 La huelga y sus repercusiones	334
12.7 Expectativas en esta función	336
Resumen	338
Términos básicos	341
Preguntas para resolver	341
Caso de estudio: proceso de una negociación colectiva	347

Capítulo 13

Calidad de vida y cultura laboral	357
13.1 Concepto de calidad de vida laboral	357
13.2 Relevancia del clima organizacional	359
13.3 Objetivos laborales y características	362
13.4 Nuevo enfoque de la cultura laboral	364
13.5 Modernización del mundo laboral	367
13.6 Gestión del cambio	368
13.7 Expectativas laborales	369
Resumen	371
Términos básicos	373
Preguntas para resolver	374
Caso de estudio: diagnóstico de clima laboral Organizacional	375

Capítulo 14

Campo internacional para el Recurso Humano	381
14.1 Internacionalización del Recurso Humano	381
14.2 Factores naturales de influencia	384
14.3 Preparación para atender el trabajo internacional	387
14.4 Administración de funciones básicas	389
14.5 La mujer actuando en el extranjero	392
14.6 Paradigma en el trabajo directivo de la mujer	395
14.7 Expectativas para el campo laboral	396
Resumen	399
Términos básicos	402
Preguntas para resolver	402
Caso de estudio: decisión de empleo para la mujer en el campo internacional	405

Capítulo 15

Evaluación de los Recursos Humanos	411
15.1 Evaluación administrativa de los Recursos Humanos	411
15.2 Participación directiva	413
15.3 Objetivo y característica de la evaluación	416
15.4 Actividades susceptibles de evaluación	418
15.5 Programas de trabajo para la evaluación	423
15.6 Informe de resultados	425
15.7 Modalidades en presentación de informe	428
Resumen	429
Términos básicos	432
Preguntas para resolver	432
Caso de estudio: evaluación administrativa a Recursos Humanos e informe	439
Glosario	449
Bibliografía	454

Acerca del autor

Alfonso Amador Sotomayor, potosino y con formación profesional en la ciudad de Monterrey, N. L., fue egresado de la carrera de Contador Público y Auditor en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León en 1972 y de la Maestría en Administración en la Universidad Regiomontana en 1977, también se desenvolvió laboralmente en los sectores privado y público: estatal y municipal en los puestos de contador, auditor general, contralor corporativo y gerente en el primero de los casos y de director de Auditoría Gubernamental y Paraestatal, director de Finanzas y Contraloría en el segundo y de 2006 a 2012 como coordinador de Control y Fiscalización en el municipio de Guadalupe, N.L.

En su labor docente fue maestro de tiempo completo durante 31 años en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL en las áreas de Administración y Auditoría a nivel licenciatura, en Posgrado laboró por 13 años, se desempeñó en 2002 y 2003 como coordinador de la Licenciatura en Administración y obtuvo su aceptación como maestro PROMEP.

En calidad de maestro invitado participó en la Escuela de Ciencias de la Educación de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León y en las universidades Metropolitana de Monterrey, Interamericana del Norte, Alfonso Reyes, Instituto Universitario Tecnológico de los Trabajadores: en las primeras cuatro en las áreas de Posgrado y Licenciatura y en la última en la Licenciatura, como expositor participó en 2013 dentro del diplomado en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila (con sede en Saltillo) y actualmente es escritor académico.

En 2003 obtuvo el reconocimiento de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración como Académico Certificado en Contaduría Pública, en el periodo 2000-2006 fue Par Invitado del Comité de Ciencias Sociales y Administración de los CIEES –Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior– y 2004 al 2005 fue evaluador para la Certificación Académica de ANFECA.

En 2004 recibió el reconocimiento académico “Arturo Elizundia Charles” por parte de ANFECA en la XIV Asamblea Nacional celebrada en Mazatlán, Sinaloa, y de “Profesor Distinguido de la Contaduría Pública 2004” del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León A.C.

Como intercambio académico visitó 25 Facultades de Contaduría y Administración del país y 16 del Estado de Nuevo León en sus divisiones económico-administrativas y/o relacionadas, además de una en Guatemala C.A., en San Carlos.

Y dentro de sus publicaciones se encuentran la segunda edición del texto *Control Interno. Su aportación a las organizaciones* (2012), la tercera edición de *Casos prácticos de Recursos Humanos* (2014), la primera edición de *Administración* (2011) y la primera edición de *Auditoría Administrativa* (2008).

Prólogo

La innovación en el campo del conocimiento dentro de las ciencias administrativas es una de las características más dinámicas del contexto operativo en las organizaciones y en ese contexto la gestión de Recursos Humanos resulta ser uno de los tópicos de investigación con mayor interés ya que prácticamente dejó de ser una función administrativa hasta llegar a convertirse en una herramienta estratégica, la cual ha comprobado que la satisfacción del cliente interno es el fundamento de la verdadera productividad y satisfacción de los clientes externos de cualquier organización en todos sus niveles e industrias.

Y es eso lo que el maestro Alfonso Amador Sotomayor nos presenta en esta producción académica: su perspectiva desde el origen de la administración del Capital Humano hasta la trascendencia de dicha herramienta en el contexto internacional. Desde mi particular punto de vista, la parte más interesante es la evaluación de la eficiencia de la gestión del Capital Humano y la cual nos ofrece una serie de funciones que son sujetas a medición, así como los objetivos claramente definidos para cada una de las etapas de dicha evaluación.

Amador Sotomayor, con una trayectoria académica muy prolífica, siempre se ha distinguido por ser un ávido investigador en el campo de las ciencias administrativas y con esta realización permite dar una idea clara del direccionamiento que debe sostener el Capital Humano en las organizaciones al agregar temas actuales y de importancia: la urgente necesidad de concientizar a las organizaciones en la integración absoluta de las políticas de Recursos Humanos y de medicina de trabajo mediante la normatividad de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Con seguridad este libro contribuirá de forma eficiente a complementar la formación de nuestros estudiantes y egresados en las áreas de negocios donde se hace presente la incansable labor docente en ellos, no sólo en los sistemas de enseñanza y aprendizaje sino en la producción de material didáctico que se elabora con un propósito auténtico: establecer nuevos paradigmas en las ciencias administrativas que conlleven de manera fehaciente a consolidar la productividad del Capital Humano en todo su proceso organizacional.

M.A. María Eugenia García de la Peña
Directora
Facultad de Contaduría Pública y Administración

Introducción

En la labor académica se conjugan vivencias significativas y motivantes que en cierta manera coadyuvan para que el maestro universitario enriquezca su actuación en el aula, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, fortaleciendo en su caso las debilidades con la finalidad de aportar material escrito conjugando su preparación escolar, experiencia docente, ejercicio profesional e investigación que permitan al estudiante, maestro, profesionista y público amante de la lectura técnica en el área de las ciencias económicas-administrativas a tener una visión de la disciplina.

Considerando la exposición anterior se preparó el tema de *Administración de Recursos Humanos. Proceso organizacional* a efecto de enfatizar en el orden técnico y administrativo, legal y ético esenciales en el momento en el que vivimos, caracterizado por la velocidad de los cambios y la actuación en el ámbito doméstico e internacional. Para ello se siguió la línea de describir los conceptos en forma clara y sencilla para facilitar al lector el estudio de esta rama de la administración que otorga un servicio integral a los negocios.

En la exposición de esta obra se presentan inicialmente los tópicos relativos a su importancia, denominaciones en las organizaciones, connotaciones de trabajo y organización, continuando con cada una de las funciones inherentes a la disciplina y finalmente el monitoreo: la secuencia de exposición tiene finalidad de conocer su naturaleza y gestión de excelencia ya que esta actividad repercute en gran escala en los resultados de los negocios a nivel global ya que se tiene presente en este ámbito que la conducta humana es impredecible, representando un reto para la organización con la estabilidad del clima laboral porque su contexto contiene 8 partes con 15 capítulos: **1.** Comprende 3 divisiones relativas al concepto y origen de la administración de Recursos Humanos, junto con la definición de ética, responsabilidad social y la organización administrativa tipo del área, **2.** Incluyen 3 secciones referentes a las funciones de planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, **3.** Muestra 2 capítulos que son compensación, adiestramiento y desarrollo del Recurso Humano, **4.** Anexa los apartados de evaluación del desempeño y administración de las compensaciones, **5.** Aborda la seguridad e higiene, **6.** Expone las relaciones laborales, calidad de vida y cultura laboral, **7.** Refiere al campo internacional y **8.** Desarrolla la evaluación administrativa.

Este trabajo académico se presenta con el deseo de contribuir en parte a la difusión del conocimiento en esta disciplina, mismo que se obtuvo mediante la investigación, estudio, práctica, vivencia en el aula, intercambio de puntos de vista con docentes e incluso con alumnos y la aportación personal de gente afín, pretendiendo ser una herramienta de apoyo académico en las áreas económicas-administrativas de las instituciones de enseñanza superior del país o del extranjero.

Agradezco las orientaciones recibidas y bibliografía proporcionada por los ejecutivos de Relaciones Industriales (Capítulo

Nuevo León), Secretaría de Trabajo y Previsión Social de la Delegación Nuevo León, Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en Competencias para el trabajo, las aportaciones recibidas por el personal docente de las instituciones de enseñanza superior donde me he desempeñado como maestro de planta e invitado y a mi familia por su comprensión en el tiempo invertido en esta obra académica.

M.A. Alfonso Amador Sotomayor

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, septiembre de 2015

Capítulo 1

Administración de Recursos Humanos

Objetivos de aprendizaje

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá comprender y explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Gestión de Recursos Humanos.
- 2.- Origen y evolución.
- 3.- Definición y objetivo.
- 4.- Necesidad de su estudio.
- 5.- Motivación y automotivación.
- 6.- Felicidad laboral.
- 7.- Organización e impacto de factores internos y externos.

1.1 Administración de Recursos Humanos en las organizaciones

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración

del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. En los inicios de esta disciplina se enfatizó como recurso pero en estos momentos va más allá, es decir, considerarlo como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios derivados en este campo y presentar soluciones a casos imponderables que se presentan originados por las turbulencias locales, nacionales y mundiales.

Dos grandes tendencias influyen en el entorno de las organizaciones como son la globalización y la digitalización e indudablemente la impulsan a que ellas revisen su actuación en diversas actividades y sin dejar de considerar las crisis mundiales que afectan el aspecto económico, laboral y social ya que se desprende que es inevitable proponer prácticas laborales congruentes con lo que se vive involucrando a la persona y a los empleadores.

El sector empresarial de nuestro país, atento a las variables que se presentan también, solicita que el estudiante de Administración de Recursos Humanos o carreras afines de nivel superior se prepare para ser competitivo con una verdadera vocación en lo creativo y estratégico sin descuidar lo operativo pues es necesario el personal altamente calificado.

1.2 Origen y evolución

Aunque es indudable que en el transcurrir del tiempo ha existido atención hacia el recurso humano, es menester patentizar que va relacionado al desenvolvimiento de la administración científica y general de finales del siglo XIX y principios del siglo XX en donde se aprecia mayor prioridad a las áreas de per-

sonal, sobre todo por la relación inconsistente que se detectaba en la selección de personal el proceso de manufactura y la productividad.

En el siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones y se continuó afianzando el enfoque ya indicado, conservándose la denominación de personal e innovando las de bienestar o seguridad para prevalecer el principio que era necesario de la administración del recurso humano. Los hechos mundiales, como las guerras, también reflejaron su efecto en esta área haciendo referencia a su administración y legalidad y así motivaron para que se acrecentaran esos servicios.

Uno de los enfoques administrativos que coadyuvó en gran medida en el desarrollo que nos ocupa hoy fue las relaciones humanas que comprende aproximadamente en 1930 y hasta finales de los 50. En ese lapso nace también el término de *relaciones industriales* sobre todo por la inclinación a la solución de asuntos que involucran al personal y a la organización en la década de los 60 se continúa impulsando el desarrollo e incluso apareciendo disciplinas especializadas pero relacionadas y desde los años 70 de identifica un enfoque prevaleciente de profesionalización plena del área.

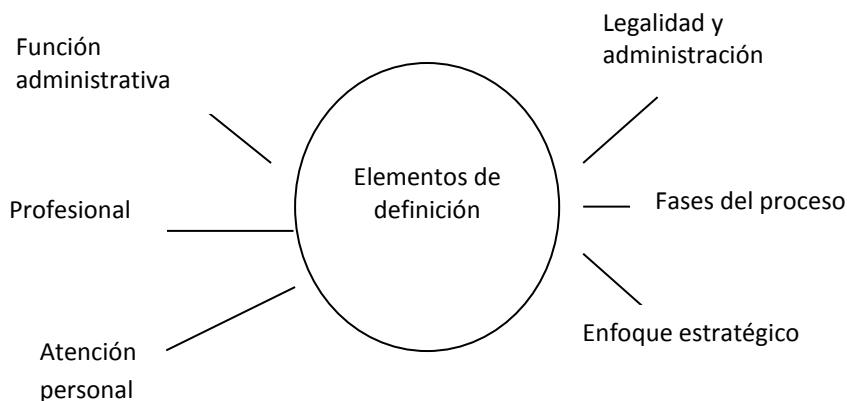
A través de esos años se clarifican las funciones básicas del área y después se identifican plenamente para abrir carreras profesionales con las denominaciones de Relaciones Industriales y Administración de Empresas y en su caso la de Recursos Humanos evoluciona de forma congruente con lo que sucede en el entorno. Potencialmente el siglo XXI es el detonador de un cambio trascendental porque está inmersa en la calidad, excelencia y procesos a pesar de la administración de Recursos Humanos no es la excepción.

1.3 Definición y objetivo de la disciplina

Se desprende de lo indicado en puntos anteriores que la organización está integrada por personas y que ello marca un campo que debe administrarse adecuadamente y aunque las definiciones varían conceptualmente en realidad abordan términos homogéneos.

De acuerdo a lo anterior se puede expresar que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”, y que esta definición se ilustra en la figura 1.1.

Figura 1.1 Elementos de definición.



Cada elemento tiene su peso y así es como en primer término se alude a que es una **función administrativa** en la organización y es sustentado por ameritados tratadistas al ser una actividad de tipo **profesional** y especializada ya que el ámbito de competencia así lo ha perfilado en el transcurso del tiempo y académicamente es reconocida en ese sentido, su acción natural es la de **atender a la persona** en su estancia en el trabajo independientemente de la actividad que se desempeñe pues todas tienen el mismo tratamiento. La calidad del servicio es la que la distinguirá, la observancia de la **normatividad legal** en sus diferentes expresiones y la administrativa son de prioridad suprema porque con ello formaliza su actuación, misma que deberá ser disciplinada. Las **fases del proceso** expresadas en forma natural y sintetizada se manifiestan desde la fase inicial de la planeación y prosigue con la de ingreso, desarrollo y separación, dando a cada una de ellas su lugar y diligencia. La organización tiene su **estrategia** en este campo y está consciente que el personal bien administrado y con resultados excelentes representa una ventaja inigualable en su operación.

Ahora bien pueden existir diferentes directrices en relación al **objetivo** primordial de esta disciplina: el de coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo por la importancia de la fijación de objetivos resulta pertinente al menos señalar directrices de tipo general susceptibles de observar cómo son:

Directrices a observar en la fijación de objetivos
Adheridos a la misión, visión y estrategia de la organización.
Precisos, realizables y plenamente identificables.

Medibles sin excepción.
Congruentes con lo establecido.
Con valor agregado e innovadores con lo establecido en el pasado.
Delimitación de responsabilidad individual y de equipo.
Formalizados en forma participativa.
Motivadores.

1.4 Necesidad de estudiar el proceso organizacional de Recursos Humanos

La actividad nacional y mundial reclama la atención por parte del personal en la ejecución de sus labores por lo que no es posible subestimar a ninguna de ellas si la persona se encuentra es porque es el indicado, no es suplencia o presumir que dará resultado sino que realmente es quien debe de estar. Al profundizar en lo anterior existe cantidad de personal en el mercado laboral, sobre todo en ciertas especialidades administrativas o técnicas pero ello no es lo que se busca porque en primera instancia es la calidad del mismo, los aspectos referidos conllevan a precisar qué es necesario e indispensable el estudiar la administración de Recursos Humanos en forma profesional para garantizar una óptima funcionalidad en donde se beneficien las personas, la organización y naturalmente la sociedad. El estudio de referencia deberá ser integral asociando naturalmente a los aspectos legales, administrativos, operacionales y éticos inherentes para tener la visión completa de este recurso primordial.

Es innegable que se está consciente de la relevancia de esta disciplina por lo que son exigentes en sus resultados, razón de más para su estudio, actualización y aportaciones individuales o grupales. En nuestro país existen carreras profesionales orientadas a este campo ya indicadas en el punto anterior, igualmente se cuenta con asociaciones profesionales sobre administra-

ción de personal, ejecutivos de relaciones industriales, seguridad e higiene, desarrollo organizacional que agrupan a personas involucradas con el tema, lo que da muestra del compromiso de otorgar el servicio adecuado en la rama. En ocasiones y estando a tono con los conceptos del momento se hace alusión al hecho de atender con diligencia la gestión del recurso humano, situación que ha sido bien aceptada.

El estudio prioritario de esta especialidad es palpable ya que la organización reconoce al recurso humano como principal y por ningún motivo lo desatenderá sino al contrario: esperará de él su participación y contribución a la ella.

La calificación de competencias y certificación de profesiones con periodicidad es una realidad en el mundo y la persona debe estar preparada para este nuevo reto, quien de alguna manera esquive esta situación estará alejándose de la realidad al estudiar esta disciplina se deberá considerar estos aspectos. Las exigencias del mundo actual requieren de la libertad (en cierta medida) de las personas y autonomía para realizar su tarea, aportaciones e innovaciones como parte esencial en su desempeño, así como educación continua, productividad, convencimiento de su actividad e identificación con la organización. Estos nuevos requerimientos necesitan de un profesional que los entienda y esté convencido de su necesidad, de ahí lo necesario de su profesionalización, el paradigma es diferente y está centrado en variables como la competitividad, excelencia laboral y demostración de competencias.

1.5 Motivación y automotivación

Ha quedado de manifiesto la importancia que se le da a la persona pero es necesario manifestar el aprecio por el trabajo individual en el equipo ya que es una tendencia mundial que reditúa satisfactoriamente: debe existir **motivación** y ella representa

un impulso para realizar acciones con claridad de la persona en su interior ya que siempre estará atenta a tomar la iniciativa, ser proactivo y alejarse orientado por los objetivos que busca. Por ello no se descarta el concepto de **automotivación** en ocasiones surge el comentario de que nadie motiva a nadie aludiendo a que es la propia persona la que propala su desenvolvimiento.

Nunca será aceptado el hecho de que con el pretexto de que alguien no ha sido motivado deje de hacer sus actividades o en su defecto baje su productividad: de aquí la relevancia del concepto ya mencionado. La motivación está presente en la administración de Recursos Humanos y juega un papel de primer orden porque debemos recordar que en ocasiones la persona deja de ser parte de la organización y al analizar el caso se detecta que se desatendió la motivación, situación que no es admisible y debe enmendarse.

Así que la motivación por parte de la organización y la automotivación (disposición de la persona) son claves en la actividad laboral y ambas partes deben de manifestarse con toda plenitud. La situación anterior repercute en el clima laboral de la organización, mejorándolo en forma substancial, por ello su relevancia es pertinente que la persona con su propia fuerza de voluntad se dé cuenta que debe reaccionar y no necesariamente esperar siempre a que alguien lo oriente o lo estimule. Existen corrientes de pensamiento extremas que señalan que nadie motiva a nadie y que es la misma persona la que actúa.

1.6 Felicidad laboral

En un sentido amplio, la felicidad tiene que ver con lo agradable y en el ámbito del recurso humano no es la excepción. Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que

ocupe esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.

Cuando una organización pasa por inadvertida la situación anterior, muy posiblemente viva situaciones no apremiantes y/o se transforme, siendo necesario buscar el equilibrio en lo laboral e incluso en lo familiar para que la persona aporte, colabore y comprenda lo esencial de trabajar en equipo. El crecimiento de esas actitudes debe ser en forma permanente y recibir confianza a efecto de emprender compromisos mayores. Al existir felicidad laboral y preparación del personal se facilita la creación de ideas, disponibilidad a los cambios técnicos y administrativos, innovaciones y aportaciones de mejora.

La felicidad del personal se puede impulsar a través de actividades diarias que se pueden reforzar estando dentro de ellas el respaldo a la salud en donde se tienen en ocasiones programas de chequeo anual y/ o periódico, fomento de actividades deportivas y culturales, horarios flexibles y disfrute íntegro de periodos vacacionales ya que alienta la eficacia, eficiencia y productividad. Las personas satisfechas y felices están identificadas con la organización y generalmente no tienen ausentismo, lo que se cometa tiene que ver con la psicología positiva.

En el mundo se considera al trabajador mexicano como hacedoso ya que labora alrededor de 2,750 horas anuales y en otros países se producen 1,750 con diferencia negativa de salario. La generación de menores de 35 años se pregunta si es feliz con lo que hace, situación que no se presentaba anteriormente, aunado al aspecto de la persona también se reconoce a la organización feliz que es aquella que invierte en el bienestar de sus empleados y el tiempo resulta más rentable llegando a celebrar convenios para llevar el programa PrevenIMSS a sus plantas pues se deben de utilizar los incentivos correctos de acuerdo al tipo de trabajo.

1.7 Organización: factores internos y externos

La organización es quien administra los Recursos Humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante el país de origen y en el mundo globalizado. El concepto comentado se ilustra en la figura 1.2.

Figura 1.2 Elementos iniciales de la organización.



Es imprescindible que esté establecida su **Misión** (razón de ser) y **Visión** (lo que espera) e igualmente sus **valores organizacionales** que norman la actuación dentro de ella: la **estrategia general** y en su caso las particulares que afirman los caminos a

seguir, obtención y aplicación óptima de **recursos económicos**, materiales, humanos (propriamente dicho) y técnicos.

La **planeación** indica la vista del futuro en diferente nivel de tiempo. La definición de su **estructura orgánica** es elemental ya que con ello se da respuesta a la estrategia, las **características** que posee son de diferente índole ya sean legales, fiscales o administrativas y la distingue de otras organizaciones y el **marco de acción** es delimitado por lo político, social, aspecto laboral internacional y/o nacional.

En las últimas décadas se ha observado cómo lo más constante es el cambió y afortunadamente las organizaciones han salido adelante. De acuerdo a lo anterior es imprescindible detectar y reconocer los cambios en la medida que estos ocurren y analizarlos y afrontarlos con decisiones agresivas y esperando resultados concretos, las exigencias actuales requieren de organizaciones innovadoras, proactivas e indudablemente con otro tipo de liderazgo, más pujante y atrevido que desafíe y deje hacer a los colaboradores. El elemento humano es pieza fundamental en la organización constituyendo el recurso clave ya que desde su proyecto está interviniendo en forma activa, posteriormente en su creación y en forma natural en su operación: es quien con su labor de equipo y valor agregado coadyuva a su desarrollo y participa en los cambios porque representa una constante común.

La organización, en su quehacer diario, está influida adicionalmente a sus aspectos internos como capacidad y solvencia, penetración y clima organizacional. En general por los de tipo externo que se ilustran en la figura 1.3.

Figura 1.3 Aspectos externos de influencia en las organizaciones.



Cada uno de los factores en mayor o menor medida incide en la operatividad y es indispensable atenderlos con diligencia y eficacia ya que de ello depende la salud de la organización. Participar en un **mercado globalizado** es el reto de la organización, no puede operar en forma aislada ya que las condiciones imperantes lo involucran con los demás y para subsistir debe estar consciente que requiere estar inmerso en este enfoque que aunque en la época contemporánea se ha recrudecido, en realidad ya venía operando pero ahora más tangible.

La **competencia** en el producto o servicio está atenta a la superación y cada vez es más notorio que no sólo siguen el ejemplo del líder en su giro sino incluso lo superan: es el caso de las líneas aéreas, automotrices, siderúrgicas, hoteleras, constructoras, cadenas comerciales y servicios financieros. La **tecnología** está identificada con los países altamente industrializados que dedican mayor inversión a ella e indudablemente su aplicación

y los países en vías de desarrollo tienen ahí un área de oportunidad pero necesitan incentivar la inversión en ella.

El **mercado laboral** tiene definitivamente su influencia sobre todo en la forma en la que está compactado: factores como la oferta y demanda del empleo son de especial interés para la captación y retención del personal. La **política** en los diferentes países tiene indudablemente sus efectos pero se busca siempre lo positivo, el aliento a inversiones, la infraestructura e incentivos de tipo fiscal, posiblemente no se localice un paraíso, pero eso sí, la mejor alternativa, pudiendo citarse como exemplificación los países latinoamericanos sobre todo los de Centroamérica en donde no está muy clara la estabilidad pero aun así existen las inversiones extranjeras.

Las **disposiciones legales** en su diferente especialidad constituyen un factor de especial importancia, debiéndose seguir siempre el respeto a ellas: disciplina, observancia y conducción en el marco ético. Las **innovaciones** representan un reto latente ya que ante la embestida de la competencia es pertinente buscar mejoras en los procesos utilizados retroalimentándose con el personal operario que día a día realiza las operaciones y por otra parte el producto, es decir, cuando se estima o por los resultados obtenidos se desprende que ya concluyó su vida.

El **aspecto económico** debe de analizarse a profundidad, así como las expectativas esperadas en el país o los efectos de hechos internacionales que en una u otra forma inciden en las operaciones, inflación, tipo de cambio, importaciones, exportaciones.

En la vida organizacional es imprescindible otorgar la **importancia** de administrar los procesos en Recursos Humanos con eficiencia, eficacia, economía y calidad e identificar nuevos paradigmas que alienten mejorar el campo laboral y promoviendo el trabajo honesto y responsable.

Resumen

1.- En la actualidad las organizaciones atienden a su personal y mantienen y mejoran la administración de él ya que es dinámico, creativo y dispuesto a trabajar en equipo. Al principio lo consideraban recurso y ahora como activo que da ventaja competitiva y se presentan tendencias que influyen como son la globalización y la digitalización, así como crisis mundiales que afectan lo laboral, económico y social.

2.- La aparición del área en el pasado se remonta a finales del siglo XIX y con la aparición en el siglo XX de los enfoques administrativos científicos y generales que se impulsaron más su actuación, siendo la denominación prevaleciente la de personal. El desarrollo continúa en el lapso de los años 30 hasta los 50 y posteriormente los enfoques de los 60 y contemporáneos.

3.- La administración de Recursos humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atienden profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando aspectos legales-administrativos y éticos inherentes comprendidos en forma general en las fases de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. Su objetivo está dirigido a coadyuvar con la organización proporcionando personal de potencialidad no para el momento sino para el mediano, corto y largo plazo, además es imprescindible observar directrices básicas en este campo.

4.- El estudio de la administración de Recursos Humanos es indispensable, enfocándolo obviamente desde el punto de vista integral y esperando la organización resultados de su actuación y aportaciones, es decir, un valor agregado.

5.- La motivación, en sentido general, significa el impulso y aliento que recibe una persona para continuar y obtener la meta que tiene prevista, siendo clave en las relaciones de trabajo. La automotivación representa la reactivación que efectúa la

persona en lo individual y que le da la energía y decisión de retomar su camino y llegar a su meta. Y los dos conceptos señalados constituyen la clave del éxito en las organizaciones.

6.- La felicidad laboral influye en la disposición de las personas hacia la organización y se hace presente con la eficacia, eficiencia y productividad de sus actividades.

7.- El concepto de **organización** involucra la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio o fines altruistas que tiene en su misión y visión los valores, las estrategias, los recursos y que ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias porque actúa en un marco político, social, laboral imperante en el país de origen y en el mundo globalizado: dentro de ella es pieza fundamental el elemento humano, aquel que opera activamente en sus actividades, integrando equipos y con valor agregado, además no está aislada sino que es un sistema abierto por lo que afronta variables y factores externos estando dentro de ellos la globalización, competencia, tecnología, mercado laboral, política, legalidad, innovaciones y economía, naturalmente con su diferente repercusión.

Términos básicos	
Administración de Recursos Humanos. Enfoques administrativos. Objetivos.	Motivación y automotivación. Felicidad laboral. Aspectos externos.

Preguntas para resolver

- 1.- Explique la importancia que reviste la administración del Recurso Humano.
- 2.- Reseña la evolución de esta área en las organizaciones.
- 3.- Mencione la definición de la administración de Recursos Humanos y su objetivo.
- 4.- Explique por qué considera necesario estudiar profesionalmente esta disciplina.
- 5.- Indique para usted los términos de motivación y automotivación.
- 6.- Mencione la trascendencia de la felicidad laboral en las organizaciones.
- 7.- Defina el concepto de organización e identifique sus elementos.

Caso para estudio 1

Administración

de Recursos Humanos

En la ciudad de Colima, Colima, se localiza la empresa Gabinetes Metálicos de Colima S.A. de C.V. constituida en el mes de enero de 1990, con domicilio social Km. 20.6 carretera Manzanillo–Cihuatlán y C.P. 28860. El director general es el ingeniero Ernesto Castillo Montero quien es egresado de la Universidad Autónoma de Colima con grado de maestría y gran visión empresarial.

Giro y operación

Fabricación, comercialización y distribución de gabinetes metálicos para la iluminación en general, siendo su mercado doméstico y preferentemente la zona costera de Occidente y a la par creciendo en forma importante en los dos últimos tres años. Atiende pedidos específicos de su producto, en ocasiones con algunas adecuaciones solicitadas por sus clientes y teniendo como lema el cliente es primero.

Al existir oportunidad participa en exposiciones comerciales inherentes a su giro: ya sea en esta localidad y/o en ciudades

como México, D.F., Guadalajara, Jalisco, y Monterrey, N.L., ya que el producto es de calidad, competitivo y reconocido en el medio, además vende a distribuidores y en ocasiones directamente al cliente a través de licitaciones privadas o públicas.

En la empresa los productos cumplen especificaciones estandarizadas pero está atenta a la innovación porque su visión es atender con esmero a sus clientes y estudiar los casos diferentes que se le presenten, estando consciente que la competencia también labora en términos similares. Y tiene en su administración una ventaja competitiva que es pilar que le permite marcar diferencia en el mercado.

El licenciado Raúl Franco Mata ocupa el puesto de coordinador de Recursos Humanos desde hace tres años siendo estimado en su actividad por ser proactivo, dispuesto a trabajar en equipo y por resultados, teniendo presente que la conducta humana es impredecible la atención especializada y profesional que se le debe otorgar.

Directivo administrativo de nuevo ingreso

Se ha incorporado la maestra Susana Morales Espino con experiencia laboral de 6 años en negocios similares y ocupará la gerencia de Administración y Finanzas, teniendo a su cargo una estrecha relación con la Recursos Humanos ya que con ella iniciará un diagnóstico administrativo que se objeta a la relación del importe nominal y la productividad de los colaboradores. Morales Espino es partidaria de la administración con un enfoque de procesos y de mejora continua.

Función actual de Recursos Humanos

La función ha sido subestimada por los directivos ya que sólo han puesto atención a la operación sin considerar lo estratégico al corto, mediano y largo plazo, así como la asociación del aspecto legal, administrativo y ético que la rodea, situación que debe de atenderse en formas prioritarias. Un empleado auxiliar que es Cecilio Arrambide Del Paso, estudiante de Derecho y Ciencias Sociales, atiende lo relativo a las actividades operativas pero que no fue preparado y/o capacitado, sólo recibió instrucciones generales y además desempeña otras actividades relacionadas al aspecto contable y fiscal, situación que genera contratiempos y reclamos del personal al no ser atendidos adecuadamente.

La fuerza de trabajo está integrada por 120 personas, de las cuales 22 que representa el 18% que es administrativo y el resto (98) que es el 82% es operario, incluyendo en este último rubro un 30% de personal femenino. La relevancia de este recurso para el titular de la gerencia de administración y finanzas considera impostergable formalizar esta función e incluso si es necesario recurrir a servicios externos, suceso que se informa al saber al ingeniero Catillo Montero, director general.

Inicialmente considera de vital importancia fortalecer en la estructura organizacional la coordinación de Recursos Humanos a efectos de atender apropiadamente esta función con la finalidad de alentar la eficacia, eficiencia, congruencia, transparencia y ética.

Requerimiento del caso

- 1.- Explique su punto de vista sobre las intenciones del nuevo gerente de administración y finanzas en relación a las funciones de Recursos Humanos.

- 2.- ¿Cómo justificaría el rol actual del coordinador de esta especialidad?
- 3.- Definir en lo personal el concepto de administración de Recursos Humanos.

Capítulo 2

Ética, responsabilidad social y trabajo

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo usted podrá explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Ética y valores organizacionales.
- 2.- Responsabilidad social.
- 3.- Trabajo y sus connotaciones.
- 4.- Empleo y desempleo: repercusiones sociales.
- 5.- La mujer y el campo laboral.
- 6.- Normatividad en el trabajo.
- 7.- Lealtad y deslealtad.

2.1 Ética y valores en la organización

Las organizaciones tienen un gran desafío en lo relativo a conducirse en forma ética, es decir, respetando principios y normas morales que regulan las actividades humanas definiendo lo correcto o incorrecto pues hay que considerar que el entorno no le favorece en este sentido y la actuación se refleja en las opera-

ciones que realizan, en lo particular en el ámbito de los Recursos Humanos ya que son conocidos los hechos y escándalos acontecidos a nivel nacional e incluso internacionalmente que merman la credibilidad de las personas que esperan lo contrario cuando se incorporan al medio laboral. El esfuerzo prioritario que se realiza es el diseño y difusión del código de ética, mismo que constituye la declaración formal de los valores de la organización teniendo como finalidad guiar la conducta de los colaboradores en las situaciones que se le presentan en los centros de trabajo.

No resulta sencillo el tomar decisiones éticas ya que en el medio existen presiones y en ocasiones no se pueden resistir pero ahí es donde se debe de manifestar la entereza de la persona: es por su bien y de la organización y en el caso contrario viciaría la operación como al realizar adquisiciones, asignación de contratos de obra, administración del efectivo, manejo de inventario de productos, materiales y refacciones, cobranza y elaboración de nómina.

Siendo optimista se considera en lo general que las organizaciones se desarrollan en forma ética pero existen casos en donde el CEO y directivos tienen que atender asuntos relacionados con este tema y cada vez son más complejos, situación que en realidad es alarmante. Por otro lado, editorialistas y conocedores del tema consideran que el medio está desquebrado y hará falta mucha difusión y predicar con el ejemplo y ante la situación reinante bien se pudiera considerar que es muy positivo el esgrimir el mensaje de volver a los valores, entendiéndose ellos como cualidades morales que se aprecia en alguien. Porque el impulso que deben de tener los Recursos Humanos es con el enfoque de valores como la proactividad, honestidad, disciplina, amor, responsabilidad, calidad, trabajo en equipo, integridad, confianza entre otros. En las organizaciones privadas y públicas la atención se centra en la operación

y la tarea ya conocida pero se olvida que en el proceso está el lado social y humano tan importante como lo primero y parece ser que la productividad predomina con sólo el aspecto material que la rodea.

2.2 Responsabilidad social empresarial

Aunado a la ética y valores está la responsabilidad social, misma que representa el compromiso que la organización tiene más allá de generar utilidades y que es el de la sociedad en la que opera, destinando recursos de diferente índole en favor de ella. Esta posición considera que la atención no son sólo los intereses de los accionistas sino también el de la sociedad que de alguna manera la ha apoyado con su aceptación, normas y leyes diversas: esta situación es plenamente apoyada por la opinión pública en general. En nuestro país existe un reconocimiento federal y estatal para las organizaciones por su responsabilidad social y al margen de lo anterior también existen criterios que no están de acuerdo en lo que se expone ya que consideran que se coarta la obtención de un importe mayor de utilidades en las organizaciones, además los temas sociales no son tratados por los directivos ya que su atención está en su actividad porque pudieran estar ejerciendo mayor presencia.

Una situación especial existe cuando las instalaciones de la organización en una comunidad daña el entorno y medio ambiente como aire, agua, arborización, aguas residuales, tierra o quizá algún otro factor. Este caso estará previsto y es sano que se atienda en coordinación con las autoridades de la comunidad porque en ocasiones se traduce en mejoras adicionales de escuelas, jardines, pavimentación, bibliotecas, plazas públicas y eventos comunitarios. No sólo la organización prospera sino también la que no lo está deberá estar comprometida con la responsabilidad social y existe también la creencia de que al

mediano y largo plazo la organización está plenamente convencida de sus acciones en favor de la comunidad.

2.3 Connotaciones del trabajo

Esencialmente el derecho al trabajo es algo inalienable para la persona y desde el punto de vista económico se le identifica como factor de la producción, reconociendo su aportación ya que a través de él se realizan las personas por lo que es saludable que a la connotación plenamente conocida se agregarse el considerarlo como una institución en el medio o como un valor.

Con el enfoque indicado se revitalizaría el concepto ya que se alentaría su crecimiento en los sectores público y privado: en el primer plano promoviendo su creación y en el segundo plano su regulación y fomento.

Figura 2.1 Connotación ideal del trabajo.



De acuerdo a lo que se comenta representa un derecho ya que es natural que la persona tenga la oportunidad de desarrollarse y el medio proporcionarle las herramientas apoyadas por la vinculación de los sectores actuantes ya indicados. Históricamente se le asocia al trabajo como factor de la producción y riqueza pero está detectado que no es la única apreciación, aunque sí la relacionada al aspecto económico. Es saludable

considerar que el trabajo es una institución plenamente identificada ya que tiene sus características, impacto social y contribución en el desarrollo de los países y no está delimitado por el aspecto económico sino más bien humano.

El trabajo es un valor porque es el signo representativo en una sociedad marcando las pautas de una potencial ocupación, además tiene relación con la competitividad y constituye un reto que la organización privada y/o pública, autoridades laborales y sindicatos otorguen tiempo a valorar en su justa dimensión el trabajo. Independientemente de su creación o eliminación ya que esa óptica le daría el significado esperado y necesario, los beneficios laborales en esencia deben de desprenderse de la valoración del trabajo ya que si provienen por otros orígenes a la larga no cumplen su objetivo y más bien tendrán relación con presiones, situación que a la larga ahogan a las organizaciones.

Es pertinente un alto en el camino para considerar el concepto de trabajo ya que las situaciones actuales son diferentes y el área de mejora ofrece un abanico de oportunidades, aunque no está descartado afirmar que la actuación debe de cambiar por parte de los involucrados.

Con relación a lo anterior, debe de aceptarse en estos tiempos que la atención está en las competencias, situación que alrededor de 1994 el Ejecutivo Federal de nuestro país señala con énfasis no se ha dado el seguimiento adecuado pero puede solucionarse con la voluntad de las partes.

2.4 Empleo y desempleo: repercusiones sociales

El empleo representa la ocupación de la persona y constituye en esta época la preocupación más apremiante en el mundo, independientemente del nivel de desarrollo de los países se considera que se vive una etapa industrial muy específica que

involucra la tecnología y que requiere de la preparación de la persona. Esta situación desencadena el hecho de requerir menos personal ya que las organizaciones tienen alta tecnología produciéndose inevitablemente ese fenómeno ya que se vive una economía diferente que ha llegado a identificarse como de *desindustrialización*.

Existen casos nacionales o mundiales que evidencian lo anterior como el sector financiero, automotriz, calzado y maquilador del país o lo sucedido en la capital automotriz del mundo (en Detroit en los Estados Unidos de Norteamérica y las líneas áreas de Boing en América y Airbus en Europa) y considerando lo que se señala existe un reto mundial referente a la situación del empleo y su retribución. El hecho de realizar el mayor esfuerzo en el trabajo ya no es lo suficiente, se debe ser competitivo y productivo con resultados evidentes, en los países del mundo se delinean programas del empleo considerando en primera instancia generarlos con una remuneración digna y en ambiente de estabilidad laboral que permita fortalecer la planta productiva y permita en lo posible recuperar el poder adquisitivo de la persona.

Es necesario el compromiso de gobierno, empresarios y sociedad para la creación de empleos ya que las tasas que se proyectan salvo excepciones no se logran generar y los empleos se crearán cuando las condiciones sean propicias o gobierno, organizaciones y sindicatos le den el valor pleno al trabajo sin acogerse solamente a considerarlo como componente de la producción.

El desempleo constituye una situación grave en los medios laborales de los países y en ocasiones se habla de recuperación pero al analizarse se detecta que lo que se ha presentado es una caída ya que la falta de dinamismo en la economía ocasiona este fenómeno. Una repercusión directa es la presencia de pobreza en la población, el empleo y desempleo impactan en el medio

social ya que en el primer caso impulsan a que la persona se realice y en el segundo se encuentre en una situación apremiante y desgastante que lo hace resentirse de las condiciones económicas que prevalecen en la vida cotidiana y de las decisiones gubernamentales que no han llegado a instrumentar un mecanismo para resolver la situación.

Es pertinente considerar una recomendación básica en materia de empleo, en tal forma el que lo tiene lo conserve y el que no guarde la compostura y aproveche los programas de gobierno cuando se presentan mientras consigue uno definitivo. En situaciones específicas la persona siente frustración en su empleo, ya sea porque no alcanza metas o en su defecto no ve claro el futuro pero no debe desanimarse ya que la organización requiere de triunfadores que asuman un riesgo y sientan que su labor es satisfactoria.

2.5 Participación de la mujer en el campo laboral

Es indudable que la incorporación de la mujer al trabajo constituye uno de los aspectos distintivos de estos tiempos ya que representa en cierta medida ganar la batalla de la discriminación por sexo, situación que en el continente de América es más notorio, a diferencia de Europa (por citar un caso). En este orden de ideas se detectan diferencias en materia salarial, también en el mismo puesto y en la oportunidad de ascensos por lo que el camino está señalado pero falta por hacer. No es sencilla la solución ya que los antecedentes están muy arraigados y requieren de un cambio de mentalidad, convencimiento y respeto.

Es imprescindible establecer lineamientos para equilibrar escalas salariales a favor de la mujer.

Figura 2.2 Lineamientos de equilibrio en las escalas salariales.



Cada uno de los lineamientos indicados tiene su razón de ser y las oportunidades que se presenten en la organización deben de contemplar la participación de la mujer y del hombre sin distinción del género porque sería saludable laboralmente que la mujer por su capacidad tenga opción de ocupar puestos directivos. En lo general están asignados a los hombres y la mujer piensa que sólo puede llegar hasta cierto límite y de ahí en adelante está vedado. No obstante, lo anterior se conoce casos que son los menos –por cierto– en donde esta barrera se altera.

Relacionado a lo que se expresa se sustenta en ocasiones que la mujer alcanza una edad aceptable o ideal para la maternidad, precisamente cuando está en una situación en donde desea obtener el reconocimiento en el trabajo para mayores retos, también se añade que no están dispuestas a laborar jornadas de trabajo prolongadas ni mucho menos viajar por el mundo en plan de negocios. Probablemente de lo anterior se desprende que la mujer está siendo afectada por sus propios estereotipos para alcanzar los puestos directivos que pretende pero no es plausible su labor y fijación de metas personales.

La capacitación general y especializada deberá estar disponible para la mujer ya que ello repercute en su preparación e incremento de productividad. La asignación salarial debe estar a la par de la actividad que se realiza, ya sea por el hombre o la mujer, y en ocasiones se indica en nuestro país que generalmente lo asignado a esta última está por debajo de un 20% en el mismo puesto, situación que es inconcebible y sería saludable su enmienda.

La maternidad constituye una etapa natural de la vida de la mujer y la organización en todo momento deberá apoyarla y respetar su trabajo ya que se reincorporará después de un periodo aceptado. México y Uruguay coinciden con el mismo tiempo otorgado a la mujer en este caso antes y después pero es significativo que otros países como Canadá, España, Chile y Argentina otorgan mayor tiempo representando la atención que se da a la madre trabajadora.

En nuestro país es notoria la incorporación de la mujer en la actividad laboral, representando aproximadamente el 35% de la fuerza laboral y el 48% del total de mujeres, lo que significa estar abajo del promedio de otros países que es del 68% de acuerdo a información de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y arriba de Turquía.

Las posibilidades de desarrollo es una aspiración natural para la persona y en la mujer no es la excepción, de ahí la relevancia de que participe en nuevas opciones demostrando aptitudes y su trabajo sea clave en la economía de los países pero en ocasiones se identifican inequidades muy notorias. Se tiene la esperanza que en este mundo tecnológico y científico sé de un viraje y se dé la justa dimensión a este caso porque no es casual que a menudo se escuche el término de igualdad para la mujer que aunque legalmente está previsto en la realidad se observan discrepancias en su aplicación con menoscabo.

De acuerdo con lo anterior, es plausible conocer la sensibilidad de la mujer ante esta situación ya que está consciente y convencida de que tiene solución en el futuro inmediato ya que la presencia de la mujer es vital en las organizaciones por su contenido humano: ella tiene su derecho a desarrollarse en los centros de trabajo ya que están capacitadas profesionalmente para ello y manifiestan sus dotes de liderazgo para estar presente en el mundo de los negocios y anteriormente era inimaginable verla en ese campo pero la realidad es que tiene fuerza y difusión. Las revistas especializadas abordan su actividad en el mundo ejecutivo y dan seguimiento a sus logros.

Uno de los grandes problemas contemporáneos es el acoso sexual hacia la mujer, mismo que se identifica por igual con la pequeña o gran organización representando una actitud y comportamiento incorrecto de la persona que es pertinente instrumentar los mecanismos para que no se ocurra pues en menor medida se presenta hacia el hombre con relación a lo anterior y es necesario que la mujer guarde su comportamiento, es decir, evitar esas situaciones y reportarlas en su caso ya que el acceder al acoso sexual quebranta toda disciplina en el centro de trabajo. La alusión del trabajo de la mujer y sus barreras o limitaciones en el medio laboral se alude y es preciso considerar que existe otro segmento como es el infantil: 5 a 17 años, que representa en la actualidad un problema social serio ascendiendo a 4.2 millones en el mundo de acuerdo a la Organización Internacional del trabajo.

2.6 Normatividad legal y administrativa

Existen hechos mundiales y nacionales que hacen referencias a las relaciones de trabajo señalando su legalidad, administración así como la ética, estando dentro de ellos la influencia de la revolución industrial que como se conoce inició en Inglaterra y

posteriormente se amplió a Europa, América y al mundo en general.

Los hechos de la Primer y Segunda Guerra Mundial tienen su repercusión en este caso de forma indudable.

En nuestro país se detectan acciones en la época de la Colonia, periodo de Independencia, Porfiriato y la época posrevolucionaria es pertinente señalar que ya en el siglo XIX se iniciaba el proceso de interiorización en la legislación laboral y en el XX se cristaliza, teniendo presente a manera de referencia que la primer Constitución del país fue la de 1824, posteriormente la de 1836 aunque su carácter fue de transitoriedad, después la de 1857 y finalmente la de 1917.

En el campo laboral existen disposiciones fundamentales en nuestro país. En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 se incluye el Artículo 123 con sus dos apartados A y B: el primero con su 31 fracciones rigiendo el trabajo entre obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una forma general todo contrato de trabajo y el segundo con sus 14 fracciones, las empresas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal y entre los poderes de la unión el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores haciendo referencia a los derechos del trabajador y origina la elaboración de la Ley Federal de Trabajo.

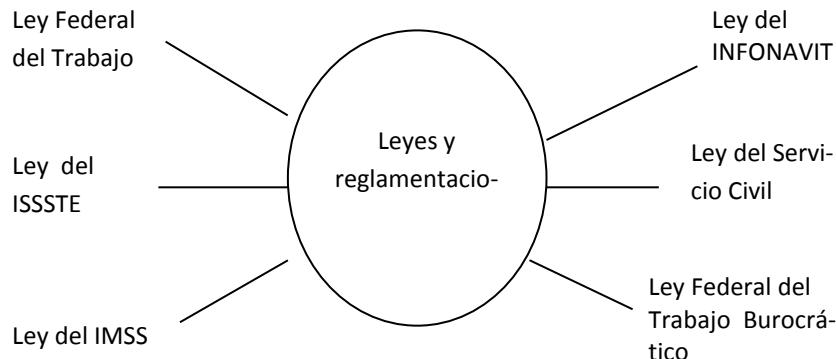
En un aspecto general, los especialistas en este campo señalan que la ley surgió con un enfoque tutelar en beneficio del trabajador y su comprensión pero en el devenir del tiempo se ha integrado con innumerables tecnicismos que derivan la necesidad de volver a su origen y considerar obviamente que la situación laboral ha cambiado.

La primer Ley de Trabajo expedida por una entidad federal fue la de Veracruz en el año de 1918 y la Federal en 1931 y la actual de 1970, misma que sufrió reformas, adiciones y derogaciones en el decreto publicado en el Diario Oficial de la Fe-

deración del 30 de noviembre de 2012, representando modernización de la normatividad relativa a los factores productivos y correspondiendo a la realidad que nuestro país ha pasado de una economía cerrada a una global.

Relacionadas al campo que nos ocupa y adicionando a la ya mencionada se indican leyes de primer orden que en el ámbito de su competencia norman campos especializados ya que este señalamiento es de carácter enunciativo mas no limitativo.

Figura 2.3 Leyes relacionadas al campo laboral.



Se ha indicado en párrafos anteriores lo relativo a la primer ley y su importancia, lo que considero relevante indicar lo relativo al PTU, participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y establecida en el Artículo 123, apartado A, fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y emitida su resolución por la cuarta Comisión Nacional de la materia en diciembre de 1996: ascendiendo al 10% y con antecedente histórico en Inglaterra en el año de 1880 y aparece en nuestro país en el año de 1963.

La ley del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) es de 1983 y rige para el personal incluido en el apartado B del Artículo 123 constitucional.

La ley IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) de 1997 establece que tiene a su cargo la seguridad social y su protección, incorporando también desde 1992 el ahorro para el retiro.

La ley del INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores) nace en el año de 1972, teniendo como objetivo el de proporcionar una vivienda digna y bien puede esgrimirse que en la actualidad si no es por este camino las personas no habrían podido tenerla, por lo que su resultado es eminentemente de tipo social al integrar su patrimonio.

La ley del Servicio Civil, operante en entidades, regula las relaciones de la persona en el sector público: ya sea de la administración central o de sus municipios.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado fue promulgada en 1963 y regula las relaciones del personal de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal y de instituciones del sector.

Naturalmente en el tema de legalidad está el administrativo y lo ético en donde cada organización instrumenta sus estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y los amalgama en sus manuales de organización y procedimientos adaptables al cambio, así como su código respectivo, ello le permitirá un equilibrio armonioso en el desarrollo de sus actividades.

2.7 Lealtad y deslealtad laboral

Es saludable que la persona manifieste la lealtad hacia la organización, en tal forma que cumpla con sus actividades, sienta el

estar en ese lugar y responda en forma proactiva, honesta, con compromiso y constancia para lograr la calidad humana porque cada día se tiene que ser mejor y en ocasiones se propala la aseveración de la persona en el sentido de manifestar que la organización hace como que le paga y él hace como que trabaja y ello no puede estar más fuera de la realidad ya que es inconcebible y denota que no sé está ubicada la relación laboral. La lealtad se identifica con los valores de una organización, de ahí su atención y repercusión en todos los ámbitos y da la imperiosa necesidad de comprender las situaciones internas o domésticas que se viven. Inversionistas opinan que la rotación voluntaria de la persona denota falta de lealtad hacia la organización y que ella es mayor que la no voluntaria: que son los despidos.

La lealtad debe patentarse en forma permanente tanto en las épocas bonancibles como en las de crisis ya que en este último caso y viéndolo positivamente se abre un gran campo de oportunidades, también se observarán diferentes valores estando dentro de ellos como el de humildad, es decir, desenvolverse adecuadamente con los compañeros y no necesariamente esperar algo a cambio. En las ceremonias que celebran las organizaciones de reconocimiento a sus empleados indican dentro de las características de los mismos su lealtad a la misma y no debe olvidarse que la persona tiene en la mayoría de las ocasiones la idea firme de hacer carrera por lo que cuida su desenvolvimiento y manifiesta por estar convencido su respeto a ella.

Indudablemente el término de deslealtad no es sano en cualquier contexto de la vida y tampoco obviamente en el campo laboral, siendo imprescindible redoblar esfuerzos en la cultura laboral y en el comportamiento en el proceder de la persona. Es recomendable que si la persona tiene pensamientos que contraríen a su organización reflexione e incluso solicite consejos a efecto de dilucidar su forma de proceder ya que una situación desleal puede señalarlo para toda su vida laboral.

La premisa válida para la persona es que al estar en una organización debe identificarse plenamente con ella, mostrar disposición y no involucrarse en acciones que la contraríen ya que debe recordar que de ahí obtiene su sustento y realización.

Es indudable que el trabajo que realizan las personas leales y no leales requiere por principio el respeto a su dignidad y al margen de su posición organizacional representan en su actividad casos individuales con características y dominio de competencias específicas, de ahí la atención que se deba de tener a ello. De no existir lo anterior se sienten acotados en la atención que reciben e incluso en sus derechos y potencialmente pueden ocasionar situaciones laborales graves.

Existe la impresión en el medio de Recursos Humanos que el problema que se señala en el punto anterior no existe pero en la realidad y originada por la apatía y la insensibilidad del superior al no percibir este hecho se deja de atender, siendo elemental corregir esta actitud lo que enaltecería a la organización y consecuentemente se recibirá mayor contribución y valor agregado por parte de las personas.

Es pertinente acrecentar la interrelación entre el personal, considerar que se busca prioritariamente desde que ingresa a la organización el respeto a su trabajo y debe existir sensibilidad en este caso para no generar situaciones de conflicto que en realidad perjudican a las partes innecesariamente.

Resumen

1.- La ética establece el respeto a principios y normas morales que regulan la actividad humana definiendo lo que es correcto e incorrecto pero el entorno no favorece en ese sentido por los casos que se conocen tanto a nivel nacional como mundial. Por lo anterior, las organizaciones tienen que tomar decisiones de este tipo y el colaborador debe de manifestar la ente-

reza por su propio bien y el de ella porque se debe de volver a los valores que constituyen cualidades morales que se aprecian en alguien, por ello el enfoque tan necesario en los Recursos Humanos con la base ética y valores.

2.- La Responsabilidad Social representa el compromiso de la organización que tiene más allá de la obtención de utilidades y que es el de la sociedad en la que opera, existiendo la creencia que al mediano y largo plazo se está convenciendo de las acciones a favor de la comunidad, también aparecen opiniones en contra de lo que se expone pero en ninguna forma cambian la acción practicada.

3.- La dimensión del trabajo deja de ser sólo un factor de la producción sino que se amplía y así es como se le reconoce como derecho, institución y valor. El reto de las empresas públicas y privadas, así como los sindicatos y autoridades laborales, es el de valorar en su justa dimensión el trabajo, reconsiderando que los tiempos como es de todos conocido cambiaron.

4.- La estabilidad social de los países y el mundo descansa en gran medida en el hecho de que sus habitantes estén ocupados, es decir, tengan empleo. De ahí la relevancia de generarlos atrayendo inversiones con retribución justa. El desempleo representa una situación crítica y preocupante en donde es imprescindible buscar alternativas de solución.

5.- En esta época uno de los aspectos distintivos es la incorporación incesante de la mujer a los centros de trabajo, existiendo lineamientos de equilibrio en las escalas salariales como son la igualdad de oportunidades, ocupación de puestos directivos, capacitación permanente, sueldos no discriminatorios, con respecto en la maternidad y posibilidad de desarrollo. El trabajo de la mujer es clave en el desarrollo de los países pero falta el reconocimiento pleno de ello, es ineludible eliminar la discriminación por sexo y en ello la mujer sigue su batalla en los países de América.

6.- En el campo de la normatividad legal se contemplan antecedentes históricos que han sido determinantes para su delimitación en los siglos XIX y XX. En nuestro país a partir de la Constitución Política de 1917 y de la primera Ley Federal del Trabajo de 1931, como se señala, existe normatividad legal que regula las relaciones de trabajo y por otra parte también las administrativas que son propias de cada organización pues dentro de las primeras está la Ley Federal del Trabajo: del ISSSTE, IMSS, INFONAVIT, junto con Leyes Locales: Servicio Civil, y Reglamentaciones Federales: Participación de Utilidades.

En el campo administrativo cada organización diseña y aplica sus prácticas, políticas, procedimientos y manuales que en alguna forma coinciden en las funciones, diferenciándose en la forma de instrumentarlos.

7.- La lealtad como valor en las organizaciones es muy significativo ya que es lo menos que se le puede solicitar al integrante de un centro de trabajo y que en ocasiones la persona puede manifestar lo contrario siendo desleal y ese comportamiento debe erradicarse. El trabajo que desempeña la persona requiere de respeto a su dignidad e independientemente de la posición jerárquica que ocupe en la organización. Es pertinente atender este aspecto porque el personal superior de la organización que lo realiza recibirá como contrapartida mayor contribución del personal.

Términos básicos	
Conducta ética. Responsabilidad Social. Trabajo.	Empleo y desempleo. Normatividad. Lealtad y deslealtad.

Preguntas para resolver

- 1.- Defina y explique los conceptos de *ética y valores en las organizaciones*.
- 2.- Explique el concepto de *Responsabilidad Social*.
- 3.- Indique las connotaciones de trabajo y explíquelas.
- 4.- Explique los conceptos de empleo y desempleo, así como sus repercusiones.
- 5.- Señale la importancia del papel que tiene la mujer al incursionar en el mundo laboral.
- 6.- Indique los lineamientos a observar en el equilibrio de escalas salariales a favor de la mujer.
- 7.- Mencione la diferente normatividad legal que conoce en el campo laboral.
- 8.- Explique los conceptos de lealtad y deslealtad laboral.

Caso para estudio 2

Ética en el campo laboral

En la ciudad de Querétaro, Querétaro, está instalada la compañía Construcciones del Centro S.A. de C.V., misma que opera desde 1990 con su domicilio social en Marte No. 4 Col. Centro, C.P. 76000, siendo su director general el arquitecto Roberto Casán Navarro, con amplia experiencia en la edificación de viviendas civiles y es egresado de la Universidad Autónoma de Querétaro en 1980.

Giro y operación

Edificación de casas habitación de interés social, escuelas, instalaciones deportivas, culturales, clínicas hospitalares y en general la obra civil en el Sureste de México están ampliamente reconocidas por su cumplimiento y calidad de los trabajos, teniendo contratos celebrados en el sector privado y público en las modalidades de precio alzado, unitarios y administración.

En fechas recientes se ha tenido diferencias con el gerente de obras, ingeniero Gustavo Díaz González, sobre todo en lo relativo al avance programado de las obras y la presentación extemporánea de estimaciones base de la facturación y su pos-

terior cobro al cliente. Díaz González justifica la situación indicando la poca estabilidad de los ingenieros residentes ya que su rotación es notoria, no lo apoyan y ello va en detrimento de la ejecución, derivándose de ahí desfasamiento en la supervisión, seguimiento y finiquito de obras que tienen regionalmente en los estados de México, San Luis Potosí, Guanajuato y Zacatecas.

Actualmente están acéfalas tres residencias de obras: dos en la Ciudad de México y una en Zacatecas, originando tener que multiplicarse para atender con propiedad a los clientes pero considera que esta situación es anormal por ello habilita en forma emergente a tres supervisores para suplir las vacantes referidas durante dos o cuatro meses y solventar en ese lapso la problemática en forma definitiva.

Se detecta, por información muy confiable, que existe una conducta incorrecta en su gerencia de obras que es causa de la presentación tardía de documentación consistente para aprobar las estimaciones se les solicita a los subcontratistas un 5% de la misma en forma personal, cantidad condicionada a continuar con el proceso de pago. La situación desalienta administrativamente el flujo de la información ya que independientemente de que el cliente apruebe los trabajos la negociación descrita retarda la presentación.

La situación anterior alarma porque esa conducta no se había presentado en la organización ni mucho menos a ese nivel directivo y de acuerdo a ello toma una decisión radical: separar al gerente de obras de sus funciones en tanto no se aclare a satisfacción lo anterior, claro que para ello ya dispone de una declaración del representante de la Constructora Satélite S.A. De C.V., subcontratista de instalaciones eléctricas y de plomería en varias localidades.

Mientras la investigación continúa, la arquitecta Miroslava Tovar Escamilla se presenta en forma casual, quien está buscando una oportunidad de empleo y presenta información ge-

neral de su desarrollo profesional y enfatiza en el conocimiento del área de construcción, demostrando que ha laborado en esa especialidad en Monterrey, N.L., México, D.F., y Estado de México, comentando que puede acoplarse al sueldo y prestaciones que se ofrece, incluyendo el porcentaje por utilidades derivadas de la obra. Actualmente y dese hace un año su domicilio particular está en esta ciudad.

Consciente de la situación que viven por las vacantes existentes y la separación del gerente de obras, Tovar Escamilla consulta con su coordinador de Recursos Humanos, el licenciado Leonel Esparza López, solicitándole en primera instancia revisar y confirmar la información que le han proporcionado e incluso las referencias personales y su moralidad para emitir su opinión en consecuencia porque nunca se ha contratado personal femenino en el puesto de residente de obra.

Después de analizar en forma exhaustiva la documentación presentada se recomienda que no exista inconveniente en otorgar la oportunidad que busca la arquitecta Tovar Escamilla ya que en nuestro país la participación laboral de la mujer se ha incrementado llegando a ocupar el 51% de la actividad formal y el ramo de la construcción no es la excepción, encontrándose ya personal operario en diferentes especialidades de ella.

De acuerdo a lo anterior concluye que la contratación del candidato es factible y sugiere una remuneración con un 25% menor a la establecida ya que estima no ser prudente asignar lo mismo que al hombre por la misma actividad.

Considerando lo expuesto se le solicita resolver los aspectos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- ¿Qué opina usted del comportamiento moral del gerente de obras?
- 2.- ¿Considera práctica la decisión del director general al separar al directivo y por qué?
- 3.- Analice y explique la propuesta del coordinador de Recursos Humanos para el ingreso del nuevo colaborador.

Capítulo 3

Organización de Recursos Humanos

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo usted podrá explicar los siguientes conceptos:

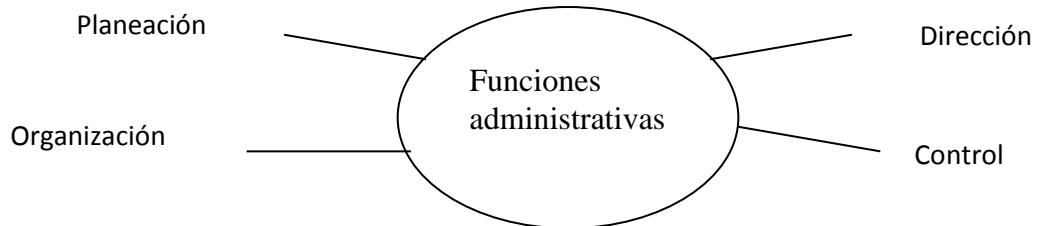
1. – Funciones y operaciones.
2. – Ubicación jerárquica y denominación.
3. – Funciones básicas.
4. – Diseño y estructura del área.
5. – Puesto.
6. – Análisis de puestos.
7. – Revisión administrativa.

3.1 Funciones y operaciones en la administración

Se ha mencionado ya en el punto 1.3 el concepto y objetivo de la administración de recursos humanos desprendiéndose de ahí su conexión con la administración en la cual se identificamos fases y por su relevancia en la configuración estructural se mencionarán ya que en una u otra forma incidirá en el tema que

nos ocupa, de acuerdo a ello en la figura 3.1 se indican las funciones administrativas.

Figura 3.1 Funciones administrativas.



La **planeación** representa la visión del futuro comprendiendo conceptos relativos a metas, objetivos, estrategias, políticas, programas y en la actualidad se le denomina como estratégica.

La **organización** atiende el diseño y definición de la forma en la cual la empresa se mostrará para satisfacer la estrategia de la misma y comprende conceptos de estructura, niveles, jerarquías, puestos, esbeltez y compactación, la **dirección** se refiere a la forma en la que es encauzada la empresa bajo las directrices de sus inversionistas y directivos para la obtención de su objetivo e involucra conceptos como liderazgo, comportamiento motivación, sensibilidad y decisiones, es en esta fase en donde se agrupa el recurso humano, el **control** contempla el monitoreo del desarrollo de operaciones y su apego a los lineamientos establecidos y contempla aspectos como Normatividad, vigilancia, medición, evaluación e informe.

Como se indicaba al principio de este punto, en las organizaciones se encuentran las operaciones, mismas que se ilustran en la figura 3.2.

Figura 3.2 Operaciones en las organizaciones.



Como todo inicio, participan personas inversionistas que van a **administrar** en forma directa o delegada buscando la mejor optimización de los diferentes recursos, para que les permita desenvolverse en forma sana, el **comprar** alude a lo que se adquiere como insumo o servicio, representando la primer oportunidad para ser eficiente, obteniendo los mejores precios, plazos, calidad, servicio y garantía, a esta esta operación también se le denomina adquisiciones, abastecimientos y administración de materiales. **operaciones** se refiere a la transformación de insumos o prestación de servicio, a efecto de presentar un producto terminado para su realización ulterior, la **venta** representa la operación que genera los ingresos a la organización y es una cesión de derechos que se efectúa mediante un precio convenido y la entrega del bien o servicio, el **financiamiento** hace referencia al manejo de recursos y no solamente la captación, sino también a inversión apropiada de los excedentes, el **personal**, involucra las acciones conducentes a disponer del mejor elemento que sea excepcional y de potencial, además conservarlo y desarrollarlo en la organización.

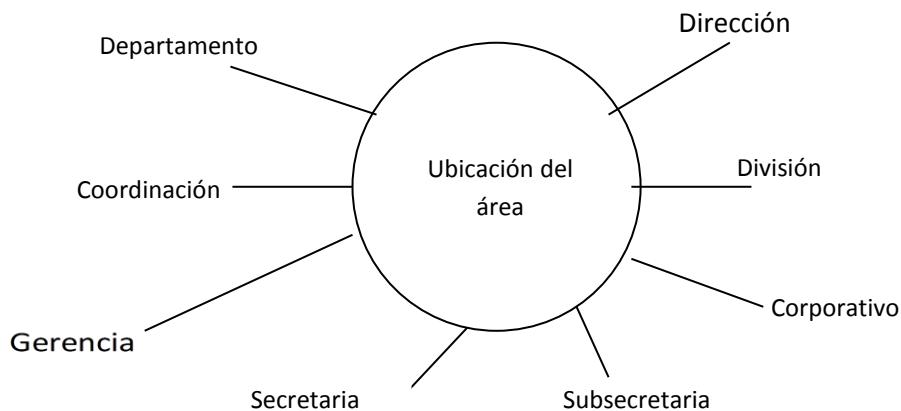
Se debe estar consciente de la relevancia de las funciones y operaciones, indudablemente están inicialmente las primeras y

dan los lineamientos para que las segundas se desarrollen con base en ellas.

3.2 Ubicación jerárquica y denominación

Por lo que se ha señalado, el área de recursos humanos es inicialmente una función dentro de la administración general y consecuentemente una de las básicas en las organizaciones, obedeciendo a ello, se le identificará en los esquemas generales de ellas por lo que su existencia no está en duda, pero si es prudente que esté plenamente identificada y delimitado su papel y contribución, por eso es que por principio se manifiesta en seis diferentes ubicaciones que se ilustran en la figura 3.3.

Figura 3.3 Ubicación del área de Recursos Humanos.



En su modalidad natural se le identificará como un **departamento** y ello suceden en las organizaciones pequeñas e incluso de algún número de medianas, recordando que así nació el

área, amalgamando toda la actividad propia. En las últimas décadas es común detectar la existencia de la **coordinación** involucrando el orden y método en este campo, manifestándose sobre todo en la mediana empresa. Ahora bien existirán ocasiones en donde dependerá a la vez de otro nivel jerárquico y en la medida que las organizaciones se desarrollan encontramos el término de **gerencia**, indicando que ahí se encuentra la administración del área, decisiones y su organización integral.

Considerando en parte la magnitud se ubicará como **dirección** en donde se lleva adelante la guía de esta actividad, la **división** representa la administración del área apoyando y orientando a las unidades de negocio de una misma rama de actividad o afines al identificar el área como **corporativo** que se hace referencia desde ahí se apoya, orienta y fijan directrices de esta función, mientras que para **secretaría** es una connotación utilizada en el sector público en sus tres niveles federal, estatal y municipal e indica área de primer nivel de la cual dependen las funciones inherentes y la **subsecretaría** que alude al nivel inferior reportando a la primera.

En las organizaciones, ya sean privadas o públicas, la denominación que tiene el área tiene diferentes manifestaciones, siendo las más comunes las siguientes:

Denominaciones

Departamento de personal.
Administración de Recursos Humanos.
Selección y contratación.
Coordinación de Recursos Humanos.
Gerencia de Recursos Humanos.
Dirección de Recursos Humanos.
Relaciones laborales.
Relaciones industriales.
Desarrollo de personal.
Planeación y desarrollo de Recursos Humanos.
Dirección de Factor Humano.
Dirección ejecutiva de Capital Humano.

Cada organización adoptará la denominación más congruente a su tamaño y deberá estar identificada con lo que administra.

3.3 Funciones básicas

Existen corrientes de pensamiento que sustentan tratadistas de esta disciplina y que en cierta medida coinciden en afirmar que las funciones básicas son la planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, inducción, contratación, separación, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, planes de remuneración o compensaciones, prestaciones, seguridad e higiene y la de relaciones laborales. Naturalmente las organizaciones consideran lo que se ha expuesto y lo enriquecen dentro de ella misma, dando lugar a diferentes agrupamientos: es factible integrarlos pero sin dejar

de administrar la función y así tendríamos la representación de la figura 3.4.



Las funciones ilustradas tienen una aceptación generalizada. No es la única pero eso sí la de mayor aceptación pues en cada organización es necesario definir y agrupar en su caso ya que cada una de ellas representa una área de trabajo, mismas que serán expuestas a partir de la unidad dos pero que se indicará en forma breve su contenido.

En **Planeación** se determina la demanda potencial de la fuerza de trabajo e indudablemente estudia el mercado laboral, en **Reclutamiento y Selección** hacen referencia a la captación

de candidatos y la aprobación final de ellos, en **Contratación** expresa el acuerdo libre de voluntades ya sea en lo individual o bien colectivamente, en **Inducción** se identifica con la socialización inicial de la persona, en **Separación** indica la fase final de una vida laboral, en **Capacitación y adiestramiento** alude a la preparación de la fuerza de trabajo en el dominio de sus tareas y la preparación para nuevas formas del trabajo, en **Desarrollo profesional** es una función que propala un programa para que la persona se proyecte apoyada por su superior y en la **seguridad e higiene** expone lo relativo al resguardo de la persona en las instalaciones y el manejo de equipo y las condiciones de salubridad en ellas, además en **Evaluación del desempeño** contempla la revisión de los resultados que se obtengan por la actividad que se efectúa, mismos que tienen repercusiones en diferentes sentidos, en **Compensación** involucra la remuneración integral que recibe la persona por trabajo desempeñado y en las **Relaciones laborales** involucra la relación empresa-sindicato y las repercusiones del clima laboral.

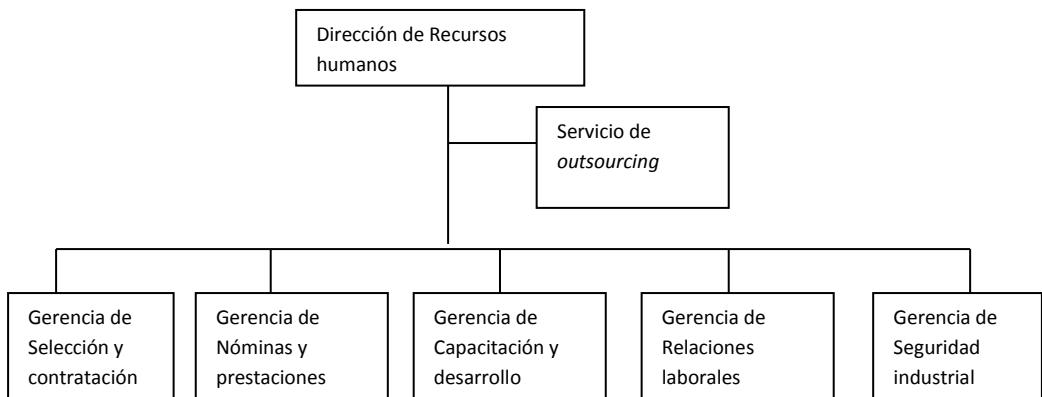
3.4 Diseño y estructura del área

Se ha comentado en los dos puntos anteriores la ubicación, denominación y funciones el área de Recursos Humanos y siendo ahora prudente exponer la necesidad de su diseño estructural, teniendo como base la estrategia de la organización, misión y visión como guía de referencia. Esta actividad puede elaborarse por primera vez o bien como resultado de una adecuación parcial y en su caso de reingeniería: en el caso de una nueva propuesta es saludable indicar al final las diferencias radicales del antes y después, así como lo que aporta a la administración y su nuevo costo porque es recomendable observar lineamientos

relativos a esbeltez, horizontalización y austeridad y por consecuencia pocos niveles.

El diseño de la estructura es una actividad creativa, desarrollada por personal interno y/o externo y que en ocasiones en su proceso requiere de más de una versión para presentarla a los directivos involucrados, no siendo la excepción el área que nos ocupa y por ello retomando una de las denominaciones mencionadas y aplicable a una organización en desarrollo, es decir, de mediana en adelante tendríamos un organigrama estandarizado como el que se indica en la figura 3.5.

Figura 3.5 Organigrama y estructura.



Como se desprenderá, existe el líder del área que es el director, apoyado en su caso por los servicios de *outsourcing* que representan una subcontratación en la medida que sean requeridos y su concepto se ampliará en el punto 5.7 de los capítulos siguientes, posteriormente están las funciones esenciales integradas como Selección y contratación, incluyendo en ellas el Reclutamiento y la Inducción de la persona al aspecto operativo de

nóminas y administración de las prestaciones, abarcando, claro, las de seguridad social, y la Capacitación y desarrollo al corto, mediano y largo plazo en las relaciones laborales que ventilan el clima laboral y finalmente como extra la de Seguridad industrial que incluye el medio ambiente.

Como se apreciará se indican cinco áreas pero no obstante ello se puede compactar reasignándolas como función y no como gerencia, reportándose al director. Las dimensiones de la organización delinearán el diseño de su estructura pero eso sí se deberá tener cuidado que no sean complejas y numerosas en personal sino más bien sencillas y esbeltas, no es la grandeza lo que permite el éxito sino lo práctico de ellas.

3.5 El puesto

En la vida organizacional el puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a la obtención de metas.

El puesto se presenta en una forma administrativa que indudablemente varía de acuerdo al criterio y posición de los analistas pero en esencia contempla información básica relativa a su identificación general, misión, descripción de actividades, especificación e información relativa a la fecha de su aprobación o modificación y es obvio que deba de existir este documento por todos los puestos existentes e incluso incluidos en el manual de organización, siendo elemental que la persona lo conozca y en su oportunidad se la haya explicado ya que en él se hablará de actividades pero no de la forma en las que las va a efectuar, de ahí lo importante del manual de procedimientos. En el puesto estarán enmarcadas las actividades que en forma fija se realiza-

rán pero no debe pasarse por alto que la forma en la que la persona se desarrolla las enriquece y en ocasiones las amplía.

Es saludable clarificar que la dependencia de la persona será de un superior, cuando ocurre lo contrario y cuando se explique generalmente ocasiona incomodidades y desfasamiento en el cumplimiento de actividades. Con relación a ello es de reconocerse el esfuerzo que se realiza en el sentido de agrupar actividades y formar grupos de trabajo que atienden a más de un superior con resultados efectivos. En este caso estará el secretarial en donde el motivo no sea esencialmente económico sino funcional, como se ilustra en anexo 1 que se presenta forma administrativa de puesto a manera de orientación general ya que como está expuesta a diferentes puntos de vista y criterios, lo esencial es que exista y esté difundida porque los campos que se incluyen por si mismos indican su contenido.

3.6 Análisis de puestos

Una de las actividades esenciales en la administración de Recursos Humanos es precisamente el **análisis de puestos** constituyendo una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. Al iniciar esta actividad es pertinente considerar las cargas de trabajo ya que ellas tienen relación directa con el puesto y representan horas hombre y claras están las funciones en donde está involucrado desde lo rutinario hasta lo ocasional y específico.

Es recomendable que al indicar las funciones se utilicen verbos de acción estando dentro de ellos el de administrar, alegacionar, analizar, adecuar, autorizar, aprobar, asesorar, asegurar, calcular, constatar, capacitar, celebrar, coordinar, delegar, desarrollar, delinear, decidir, diseñar, elaborar, delimitar, discutir, emitir, estimar, estructurar, establecer, efectuar, estudiar, ejecutar, fomentar, generar, generar, hacer, instrumentar, informar, impulsar, implantar, monitorear, nombrar, ordenar, organizar, presentar, programar, proponer, promover, participar, plantear, proveer, seleccionar, supervisar, realizar y vigilar.

Es vital la recopilación de información sobre los puestos, siendo indispensable que se haga del conocimiento de las personas a efecto de recibir en forma plena su colaboración y las técnicas a utilizar podrán partir desde solicitar inicialmente al empleado enlistar sus actividades, periodicidad, tiempo específico, formas utilizadas y relación con otros puestos en la cadena cliente-proveedor, entre otros aspectos. A lo que se indica se adicionaría o en forma simultánea la entrevista, cuestionario, observación o revisión del informe, reporte o bitácora que se lleva en el puesto. La entrevista no es en singular ya que en lo que se amerite se celebrarán más de una para clarificar la información ya que ésta debe ser precisa y es indudable que al realizar esta actividad se tiene presente la relevancia del puesto y su contribución en la organización, por ello generalmente se cuenta con puestos tipo que sirven de referencia para analizar a los demás.

No hay que olvidar que la persona ante el desarrollo del análisis de puestos manifiesta una natural inquietud, recomendándose a quién la realiza ser discreto, amable y con un gran don de relaciones humanas, evitando provocar situaciones incómodas. En el anexo 2 se presenta una forma administrativa general para ser utilizada en el análisis de puestos.

3.7 Revisión administrativa

La estructura administrativa del área de Recursos Humanos ya indicada en el punto 3.4 está potencialmente sujeta a cambios e innovaciones que permitan mayor funcionalidad y obtención de objetivos, de ahí que se considere como alternativa la participación del personal interno o externo como se ilustra en la figura 3.6.

Figura 3.6 Participación del personal.



En el primer caso el personal atiende la encomienda, así como sus labores cotidianas, en el segundo caso es personal independiente reportando en ambos casos a un comité integrado ex profeso para la actividad, en su desarrollo no se perderá de vista la estrategia general de la organización e incluso la del área ya que ello encauza el proyecto de reforma y/o de reinversión, considerando que las estructuras no son estáticas, siendo saludable la revisión a mediano y largo plazo y a corto cuando exista un factor importante que impacte en su operación.

Resumen

1.– Las funciones administrativas en las organizaciones son las de **planeación** que es la visión del futuro, **organización** que indica la estructura de la misma, **dirección** que hace referencia a la conducción, liderazgo y Recursos Humanos y **control** que contempla el monitoreo de actividades.

Las operaciones más generales identifican el **comprar** que alude al proceso de adquirir insumos, **operaciones** que se refieren a la transformación de insumos o prestación del servicio, **vender** que consiste en la transmisión de derechos, **financiar** que alude a la captación de recursos y su aplicación y **personal** que contempla la disposición del elemento humano más capaz con potencial.

2.- La ubicación y jerarquía del área de Recursos Humanos manifiesta diferentes posiciones dependiendo de la magnitud de la organización estando dentro de ellas las de considerarlo como departamento, coordinación, gerencia, dirección, división, corporativo, secretaría y subsecretaría.

En su denominación específica se aprecian diferentes connotaciones como departamento de personal, administración, selección y contratación, coordinación, gerencia y dirección de Recursos Humanos, relaciones industriales, desarrollo de personal, dirección ejecutiva de Capital Humano y en el sector público la de Subsecretaría de Recursos Humanos y también algunas de las anteriores.

3.- En las funciones básicas de esta área existen corrientes de pensamiento que aunque manifiestan discrepancia en el número de ellas, en lo general coinciden sin que ello indique que no se amplíen o reduzcan y son las ocho siguientes:

Planeación.– Determina la demanda potencial de la fuerza de trabajo, **Reclutamiento y Selección:** la captación de candidatos y aprobación de ellos, **contratación, inducción y separación:** acuerdo de voluntades, inicio de actividades y retiro, **capacitación y adiestramiento,** la **preparación de la fuerza** de trabajo para el dominio de su labor, **desarrollo profesional,** la **elaboración de programas** para proyectar a la persona, **evaluación del desempeño,** revisión de resultados que se obtengan, **compensación** y remuneración integral que recibe la persona por el servicio efectivamente realizado y **seguridad e higiene,**

resguardo de la persona, así como manejo de equipo y condiciones de salubridad en las **relaciones laborales** o **relaciones empresa-sindicato**.

4.- El diseño y definición de una estructura integrará las posiciones siguientes: dirección en donde se ubica al líder que alentará a su equipo para obtener los objetivos trazados, su apoyo de servicios externos (*outsourcing*) que representa subcontratación, selección y contratación, nóminas y prestaciones, capacitación y desarrollo, relaciones laborales y seguridad industrial.

5.- El puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a la obtención de metas: es imprescindible que se presente en una forma administrativa y se integre a un manual de organización en hojas sustituibles que permitan su cambio o adecuación si se amerita, además se indique claramente su contribución, en tal forma que esté plenamente justificado su razón de ser y sea la base de autorización.

6.- El análisis de puestos es un proceso mediante el cual se exploran los deberes y responsabilidades que se realizan en relación a las funciones, tiempos, enlaces e información compartidas porque el objetivo esencial es identificar, definir,clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende, así como el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. La información levantada en este proceso debe documentarse estando inicialmente precisadas las cargas de trabajo, periodicidad de la función a la que se refieren, además del listado de funciones generales y específicas.

7.- La estructura orgánica es susceptible de sufrir cambios e innovaciones para que permita mayor funcionalidad y logro de objetivos, participando en ello personal interno y externo al

desarrollar esta actividad es pertinente considerar la estrategia de la organización y naturalmente la del área, siendo recomendable que en forma periódica se revise o en su defecto cuando exista un hecho significativo que lo amerite.

Términos básicos	
Funciones y operaciones.	Diseño estructural.
Ubicación jerárquica.	Puesto.
Funciones básicas.	Revisión administrativa.

Preguntas para resolver

- 1.- Mencione y explique las funciones administrativas y las operaciones generales en una organización.
- 2.- Señale los niveles en donde generalmente se ubica el área de Recursos Humanos.
- 3.- Mencione las diferentes denominaciones que conoce de Recursos Humanos.
- 4.- Explique las diferentes funciones analíticas que conoce de esta área.
- 5.- Indique y explique la organización que usted propondría de esta área.
- 6.- Señale la factibilidad de contratación de servicio de *outsourcing* para la empresa.
- 7.- Indique el concepto de puesto y distinga la descripción y especificación.
- 8.- Elabore y explique un formato de puesto.
- 9.- Defina su concepto de análisis de puestos.
- 10.- Explique la necesidad de revisar la estructura orgánica de las organizaciones.

Anexo 1
Forma administrativa del puesto

Nombre de la organización	

Título del puesto Área o Departamento _____	Ubicación en la organización
Misión _____	
A quién se reporta _____	Personal subordinado _____
Puesto _____	que _____ lo _____ reemplaza
Contribución _____	del _____ puesto
Relaciones _____	con _____ áreas
Función genérica	_____

Funciones específicas			
Habilidades			
Manejo de equipo			
Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de última modificación

Anexo 2
Información de análisis de puestos

Nombre de la organización			
Título del puesto			
Área o Departamento			
A quién se reporta			
Misión			
Indicadores de cargas de trabajo	Periodicidad	Función	
Funciones generales y específicas	Periodicidad	Tiempo	Aporte
Analista		Fecha	

Los campos indicados son esenciales para el levantamiento de información y se explican brevemente a continuación:

Nombre de la organización.– Es fundamental identificarla para conocer a quién se refiere y si pertenece a un grupo para ubicar su división.

Título del puesto.– Denominación específica asignada.

Área o Departamento.– Precisar el área que pertenece ya sea administrativa u operacional, así como al departamento en el cual está ubicado.

A quién se reporta.– Indicación del puesto jerárquico superior al que informa.

Misión.– Expresión de la razón de ser del puesto.

Indicadores de carga de trabajo.– Representan las exigencias propias en el desarrollo del trabajo e implican obviamente horas humanas invertidas si tenemos entre ellas registros contables, cálculo de impuestos, producción por turno y servicios proporcionados, entre otros.

Periodicidad.– Indica el plazo y número de realización ya sea diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, tetramestral, semestral o anual, dependiendo ello de cada organización.

Función.– Indica la(s) función(es) con la que tiene relación directa y la responsabilidad inherente.

Funciones generales y específicas.– Representan las primeras actividades que son vitales del puesto tanto administrativas como operacionales y en función de las cuales se espera un resultado.

En las específicas se indicarán con minuciosidad las actividades consideradas como rutinarias, las eventuales y las de primer orden, considerando que todas ellas son necesarias para cumplir con las cargas de trabajo del puesto.

En ambos casos se indicarán las responsabilidades adheridas a la ejecución de las actividades.

Tiempo.– Indicación precisa de horas humanas invertidas en la ejecución de tareas.

Apoyo.– Orientación de los sistemas utilizados para el desarrollo de las actividades de tipo normativo de la organización o convencionales.

Analista.– Indicación del nombre o iniciales de la persona que lo elaboró o supervisó.

Fecha.– Inscripción de la fecha del evento.

Caso para estudio 3

Organización administrativa de la gerencia de Recursos Humanos

En la Ciudad de Mérida, Yucatán, está establecida la empresa **Bolsas y Sacos de Yucatán S.A. de C. V.** constituida desde el año de 1990 con domicilio social en la antigua carretera a Chuburná 31x 35- A S/N y código postal 97200. El director general desde hace ocho años es el ingeniero Carlos Brandi Escobar, egresado de la Universidad Autónoma de Yucatán, y con amplia experiencia administrativa manifestando siempre proactividad, además es visionario, innovador, apegado a resultados y con plena disposición al trabajo en equipo, valores, responsabilidad social y a la calidad.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel en el mercado nacional y en el futuro próximo en el extranjero hacia la frontera Sur del país, iniciando en Guatemala, después con Honduras y el Salvador ya que por estudios de mercado realizados han detectado la factibilidad de introducirse con buenas perspectivas.

El mercado en que participa no es sencillo ya que existe competencia pero ha sabido sortear las diferentes etapas que se le han presentado como contracción de mercado, aumento de competencia, situaciones laborales, fiscales, financieras y administrativas, lo que le ha impulsado a tomar decisiones correctivas de economía y de adelgazamiento organizacional para poder continuar por el camino correcto y sortear estas situaciones de la mejor manera posible porque ocupa un lugar importante dentro el giro a nivel nacional y no desea ser rebasado sino al contrario para seguir escalando peldaños.

Este director general alienta la filosofía de atender con atingencia al personal que labora en la empresa pues lo considera como el activo más valioso debido a su lealtad y productividad coadyuvan a la obtención de resultados y estabilidad del centro de trabajo.

Aunque su agenda diaria es apretada dejó un espacio libre a efecto de acudir previa invitación una sesión de almuerzo de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, quedando sumamente impactado con el tema tratado y que versó sobre la perspectiva laboral en el país para el siglo XXI. En días posteriores le hicieron llegar las memorias del evento y decide compartir la experiencia con sus colaboradores de primer nivel y estando dentro de ellos el de Recursos Humanos: el ingeniero Manuel Ríos Duarte.

Considerando lo anterior solicita a su asistente: L.A.E. Martha Treviño Solares, para convocar a una reunión operativa a celebrarse en la sala de juntas para el próximo día viernes en punto de las 8:00 horas a efecto de tratar lo relativo al mensaje que escuchó en la sesión ya referida, así como las expectativas planteadas por los expertos en Recursos Humanos, recordándole que haga extensiva la invitación al asesor laboral: el licenciado Ernesto Buendía Meza, así como preparar lo necesario para hacer agradable el desarrollo de esta reunión.

Junta operativa

El ingeniero Brandi Escobar inicia la reunión explicando sus experiencias obtenidas en la sesión de Ejecutivos de Relaciones Industriales a la que fue invitado e indica que dentro de los temas expuestos estuvieron los de competencias organizacionales y personales para el siglo XXI, así como nuevas prácticas laborales ante la crisis global, administración del talento, regreso a los valores y reaprender a negociar un contrato colectivo de trabajo dentro de otros, situación que lo motivó a reflexionar en el grupo sobre ello.

Dentro de los indicadores generales relacionados con el recurso humano en su empresa están los siguientes:

1. Fuerza de trabajo

La integración del personal es la siguiente:

PERSONAL	PLAZAS	%
Administrativo	50	14
Ventas	40	12
Operario	260	74
TOTAL	350	100

2. Horario de trabajo

Existen dos horarios: uno para el personal administrativo y de ventas que comprende de las 8:00 hrs. a las 18:00 hrs. de lunes a viernes y en los operarios existen dos:

Diurno: 6:00 hrs. a 14:30 hrs.

Vespertino: 14:30 hrs. a 22:30 hrs.

3. Relaciones laborales

El sindicato está adherido a la C.T.M. (Confederación de Trabajadores de México) y las relaciones en lo general son estables, estando siempre presente el diálogo entre las partes e incluso en el proceso de las negociaciones colectivas que se celebran guardando siempre el respeto, clave de éxito para culminarlas satisfactoriamente, igual en los sueldos y salarios, así como las prestaciones que se manejan en la empresa son competitivos con el sector.

4. Administración de Recursos Humanos

En la actualidad laboran cinco personas en esta función: el titular dedicado al aspecto estratégico y de innovación, los responsables de contratación, nómina y capacitación, así como un asistente administrativo, las operaciones de las funciones están automatizadas y generalmente operan sin contratiempos, aunque lo referente a contratación, desplazamientos y separación suscitan contratiempos administrativos y de legalidad.

5. Solicitud de participación

La información que se ha proporcionado a los asistentes a la reunión lleva la finalidad de revitalizar la atención al personal que depende de ellos, así como disponer del más apto, leal, capacitado y colaborador con deseo de aportar valor agregado a las actividades que desarrolla, ello permitirá tener una ventaja competitiva y estar preparado para nuevos retos atendiendo las expectativas laborales que se les ha comentado.

El director general solicita al ingeniero Ríos Duarte, titular de la gerencia de Recursos Humanos, se coordine con los demás colaboradores en lo necesario y le prepare la información siguiente:

Requerimiento del caso

- 1.- Readecuar la misión y visión de su área considerando la información que ha recibido.
- 2.- Diseñar un proyecto de organización de la gerencia de Recursos Humanos.
- 3.- Indicar la conveniencia de efectuar subcontratación señalando a su criterio las funciones específicas en las que intervendrá.

Capítulo 4

Planeación de recursos humanos

Objetivos de aprendizaje

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá explicar los siguientes conceptos:

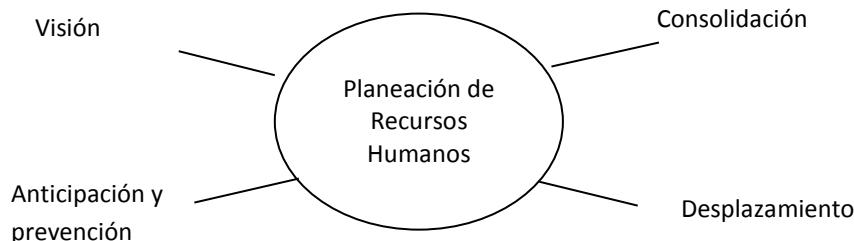
- 1.- Planeación de recursos humanos.
- 2.- Demanda y oferta laboral.
- 3.- Integración de la demanda.
- 4.- Disponibilidad interna y externa.
- 5.- Mercado laboral.
- 6.- Seguimiento de la planificación.
- 7.- Entorno laboral mundial.

4.1 Planeación: concepto y objetivos

Esta función primaria en las organizaciones tiene su soporte en el reconocimiento y aceptación como inicio de las actividades que se emprendan y en la disciplina de Recursos Humanos no es la excepción. El concepto planeación en sentido general indicado en el punto 3.1 alude a la visión del futuro involucrando

estrategias, objetivos y metas, elementos que necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización. De acuerdo a lo anterior tenemos la figura 4.1 que nos indica los elementos de la definición.

Figura 4.1 Elementos de la definición de planeación de Recursos Humanos.



La **visión** representa la situación que se espera encontrar en el futuro próximo, motivo por el cual se debe de tener un programa de acción. **Anticipación y prevención** son conceptos que por sí mismos aluden a no permanecer estáticos ante lo que sucede sino al contrario por actuar en forma proactiva y con espíritu de servicio. La **consolidación** hace referencia que no sólo es importante detectar las necesidades de Recursos Humanos sino también el de consolidar su adhesión a la organización y el **desplazamiento** se refiere al movimiento del personal: ya sea en forma interna o en su defecto externa.

Indudablemente que esta función es imprescindible en las organizaciones y habrá la necesidad de dedicar el tiempo necesario para efectuarla ya que no es prudente desatenderla por las

repercusiones hacia el interior de ella y en su desenvolvimiento normal podrá garantizar que se cuente con el elemento idóneo relacionado al campo administrativo u operativo preparado, no sólo en sus deberes propiamente dicho sino también en su lado humano y ético que representa un punto clave ya que se está preparando para tener personal plenamente calificado y capaz de responder a las exigencias de los puestos, situación que es el reto que tiene el directivo moderno. Es primordial que la organización tenga su plan estratégico y lo tenga difundido, en tal forma que sus áreas se adhieran a él y le den respuesta. En este caso y por obvia razón se encuentra la administración de Recursos Humanos, disciplina que propala que no actúa en forma aislada sino en equipo.

Es pertinente indicar que esta función se enfoca con mayor acentuación a la estimación de la demanda potencial que las áreas de la empresa plantearon de Recursos Humanos pero no se descartan las situaciones de programas de **reducción** y conclusión de labores en el caso que se menciona. Es natural que la persona siempre piense en la estabilidad en el trabajo pero se presentan casos insólitos en donde el trabajador está de acuerdo en que las organizaciones cierren sus puertas ante el impacto de diferentes factores como lo son la pérdida de competitividad o la baja de prestaciones. Sin embargo, no es lo generalizado, en otras situaciones son decisiones propias de los inversistas que consideran que su objetivo fue cumplido y es preferible retirarse solventando sus obligaciones laborales ya que el objetivo es atender con diligencia las necesidades de Recursos Humanos a efecto de disponer siempre del elemento más competente en el momento y lugar indicado y con la planeación del recurso humano se inicia un proceso que desencadenará posteriormente con otras fases como son la integración de las personas y su correspondiente evaluación.

4.2 Factores en demanda y oferta laboral

Es indudable que las organizaciones están conscientes de la importancia que reviste enfocar su atención a la demanda del personal y el estimar la cantidad que necesitarán en el futuro próximo, así como el tipo y preparación del mismo que le puedan permitir cristalizar los objetivos delineados en su plan estratégico, lo anterior requerirá de un estudio formal y concienzudo en el entendido que debe ser lo más confiable ya que ello orientará sus esfuerzos en el tiempo y dar respuesta a la organización.

Es obvio que en este estudio donde van implícitamente la demanda y oferta se considere en primer término el plan estratégico de la organización en donde se fija el rumbo a seguir, así como elementos específicos como son los que se ilustran en la figura 4.2.

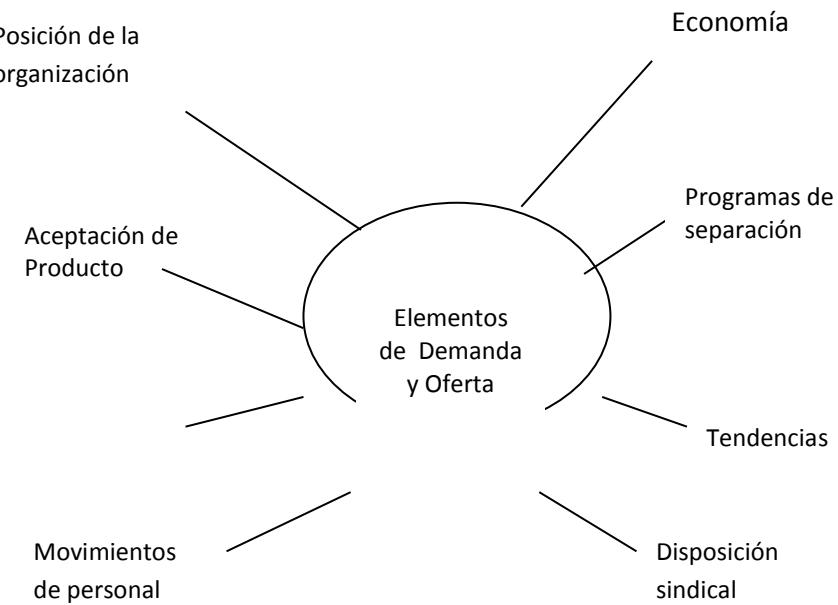


Figura 4.2 Elementos a considerar en demanda y oferta del personal.

Los elementos indicados intervienen en todo el proceso y así la **posición de la organización** impacta en sus decisiones ya que su prosperidad, estabilidad, recisión o cierre definitivamente impactarán en esta actividad. La **aceptación del producto o servicio** por los demandantes de ellos significa un gran paso que se traduce en un futuro promisorio y la presencia de la **tecnología**, es decir, el conocimiento y su cambio a través de la **innovación**, es fundamental para considerar el tipo de personal que se requiere.

El **movimiento de personal** alude en cierta forma a las promociones, ausentismo y la rotación misma que se presenta en ocasiones como inevitable. La **economía** que se vive en el país y sus repercusiones propias en el poder adquisitivo tiene implicaciones también en este caso pues los **programas de separación** anticipados alentados por la misma organización o en su defecto considerando la proximidad de la vida laboral de la persona son también otra causa.

Las **tendencias** que la organización ha tenido en su historial y que se han comportado en forma repetitiva en puestos específicos representan elementos en esta actividad: la **disposición sindical** es relevante en este caso ya que no sólo es escuchada en casos de expansión de la planta laboral sino también el caso de reducción y debe mostrar plena madurez con el fin de mantener la fuente de trabajo.

Habiendo pronosticado las necesidades de personal es obvio que se necesita prepararse para satisfacer los requerimientos en el tiempo que está previsto y para ello podrá acudir a fuentes internas o bien las externas, tema que se abordará en el siguiente capítulo al hablar de Reclutamiento y Selección.

Es pertinente indicar que es saludable equilibrar la demanda y oferta de personal, esto induce a considerar que siempre se tiene que estar atento a la planeación de Recursos Humanos y su seguimiento, así como en su caso a la revisión de la misma,

sobre todo cuando se presenten hechos significativos que lo ameriten. La trascendencia de esta función es tan impactante que las mismas organizaciones adoptan como denominación de toda el área de Recursos Humanos el de **planeación y desarrollo de Recursos Humanos** como ya se aludió en el punto 3.2 de esta obra.

4.3 Integración de la demanda de personal

Es recomendable que las demandas de personal efectuada por las áreas de la organización se compaginen en un documento formal que las ilustre y pueda ser el organigrama de integración de puestos en donde se indicarían el número total de personas requeridas a futuro, naturalmente que se dispondrá de una relación detallada que indique clave del puesto, nombre del mismo y fecha prevista de ocupación entre otros aspectos, existen casos específicos de demanda que se presentan en las organizaciones como en el caso de inicio de operaciones en donde se construyen las instalaciones y en forma simultánea se perfila la planeación del recurso humano al corto, mediano y largo plazo, siendo necesario la atención en esta actividad.

Ya se hizo referencia a que la planeación no es estática y tiene flexibilidad originada por factores relevantes de la organización o del medio que repercuten en ella y en forma directa en la demanda de personal. En las organizaciones altamente desarrolladas de nuestro país y en el mundo se brinda atención esmerada y precisa a la demanda del recurso humano y en tal forma que siempre están preparadas evitando impactos adversos en este campo: esta situación también la viven las de menor capacidad pero en una forma u otra deben de afrontarla reconociendo que no lo hacen en forma muy técnica sino que sobre el camino van improvisando.

La presentación gráfica de la demanda que se indicó en el primer párrafo de este punto es de ayuda pero se debe de actualizar en la medida que ello se amerite. En nuestro país en las últimas dos décadas se han palpado la importancia que se ha dado a la demanda de personal y su preparación hacia ello y así tenemos que anuncian con meses de anticipación el reemplazo de un director general de Grupo o División, mencionando incluso el nombre del nuevo titular.

4.4 Disponibilidad interna y externa de personal

Como una correlación natural después de captar las necesidades de personal a futuro se proceda a pronosticar de dónde se obtendrá el personal y es ahí donde se enfocará a las fuentes internas o externas. Pues bien como se desprenderá lo interno es lo más inmediato ya que en cierta medida se conoce pero hay que constatarlo ya que puede aumentar o disminuir y en lo externo serán casos para analizarse por primera vez, las causas del por qué aumenta la oferta interna son variadas, estando dentro de ellas las nuevas contrataciones en cualquiera de sus modalidades y las promociones o transferencias la disminución natural es la de presentación de casos de jubilación, retiro voluntario, despido, retiro anticipado, incapacidad, reorganización ya incluido en cierta forma en los anteriores y la muerte.

Especificando brevemente las causas anteriores indicaré que las nuevas **contrataciones** son las respuestas a las solicitudes presentadas, justificadas y aprobadas, las **promociones y transferencias** obedecen a los ascensos obtenidos o en su defecto a movimientos laterales, la **jubilación** representa la situación natural donde la persona cumple la edad legal para la terminación de su actividad, el **retiro voluntario** se manifiesta por la propia decisión de la persona quién toma esa posición por con-

venir a sus intereses, no dudando que la organización realizó lo prudente para retenerlo. El **despido** obedece a la decisión de la organización por prescindir de la persona existiendo causas que orillaron a ello, el **retiro anticipado** se presenta cuando existe un programa diseñado para ese efecto o bien la persona lo solicita, la **incapacidad** representa la imposibilidad de laborar debido a una situación de salud, misma que puede ser breve o amplia, la **reorganización** repercute en movimientos de personal en la mayoría de los casos y finalmente la **muerte** que termina la vida de la persona y que es un suceso no deseable.

Como se aduce, los casos indicados de aumento o disminución están en cierta medida bajo el control de la organización, es decir, los conoce y administra, es saludable que considerando que existe personal disponible hasta cierto punto se está preparado con gráficas de reemplazo para las contingencias que se presenten, constituyendo siempre una opción, aunque las decisiones se tomarán evaluando alternativas, es de gran apoyo disponer del inventario de Recursos Humanos en donde en primera instancia se tendrá la fuente del historial de la persona, estando dentro de él su desempeño y aspiraciones, se recurre a la fuente externa cuando no dispone del personal indicado en su interior pero en ocasiones aun teniendo no se utiliza a efecto de disponer de una mayor gama de posibilidades o bien por qué así está su política porque en el contexto externo existirán factores que de alguna u otra forma impactan en la oferta de trabajo.

Uno de los aspectos de trascendencia que debe considerarse es el hecho de que se ha acrecentado la movilidad del personal en muy diferentes niveles y no solamente en el campo del profesionalista en sus diferentes especialidades.

4.5 Mercado laboral

En la tarea subyacente de localizar al personal idóneo para la organización tiene una relevancia especial el conocer el mercado laboral que tiene a su alrededor la organización, naturalmente que a ello se adicionará la actitud de los titulares del área de Recursos Humanos que en forma agresiva desarrollan lo necesario para cumplir esta encomienda por las circunstancias propias de las economías locales e internacionales que se detectan y no existen condiciones de pleno empleo: se puede afirmar que en algunos países existe en forma muy marcada el desempleo, quizás siendo la excepción en lo que va de esta década los países asiáticos como China.

En nuestro país es notoria la presencia del desempleo y el decidido impulso que realiza el gobierno y el sector privado en las últimas consideraciones se estima que la generación de empleos al año debe estar en el orden de un millón trescientos mil, situación que no se ha podido alcanzar hasta la fecha.

La realidad es que la generación de empleo constituye una de las prioridades básicas de todo país pero esa situación es compartida y no sólo le compete al gobierno ya que incluye a los inversionistas e incluso a la persona que desea prestar sus servicios porque es necesario estar atento a lo que sucede en el mercado laboral y a las exigencias que presentan los centros de trabajo, encontrándose en ocasiones que no es posible localizar el personal especializado que se busca y de acuerdo a lo anterior es pertinente que las autoridades de cada país efectúen una planeación educativa que permita disponer de personal calificado en especialidades que se requerirá en el mediano y largo plazo de acuerdo a las estrategias delineadas.

Existen en el país áreas de estudio preferidas por los estudiantes universitarios y se concentra en diez, estando dentro de ellas las de derecho, contaduría, administración y medicina,

dando lugar que el egresado logre responder a un requerimiento de la organización pero con el carácter de subempleado, es decir, efectuando una labor no relacionada a su estudio, situación que es grave, por ello es imprescindible adecuar la oferta de profesionistas a las exigencias de este tipo de mercado, las instituciones superiores de nivel técnico tienen su aportación y en cierta medida cubren el propósito de preparar para las especialidades que de acuerdo al rumbo del país potencialmente serán demandadas.

En este ámbito laboral se observa ya la tendencia sobre todo en los países altamente desarrollados como su principal directivo es de otro país estando en los casos recientes Nissan y Sony en Japón, desprendiéndose por ello que el mercado laboral traspasa fronteras, esa situación no está reñida con países latinoamericanos e incluyendo obviamente el nuestro. En ocasiones se constata en el mercado laboral que la situación se presenta sin cambios significativos en un período corto e incluso largo, lo que puede ocasionar zozobra en la persona sobre todo si existe desempleo. Por lo general las áreas ocupacionales de mayor oferta son las de operaciones, contabilidad, administración, ventas y servicios, sin dejar de considerar que existirán otras dependiendo ello de las circunstancias y momento que se viva en cada país.

Uno de los factores que enriquece el mercado laboral es sin duda la pujanza de las comunidades, países, regiones y localidades que demandan y requieren mayor número de personas para sus organizaciones. Es pertinente indicar que en épocas de recesión económica se desploma el movimiento en el mercado de trabajo y se acrecienta el desempleo, aun la organización debe estar atenta a la situación que se vive y estar preparada para cuando se presenten síntomas de recuperación.

4.6 Seguimiento del proceso

Por lo que se ha expuesto en la función de planeación de Recursos Humanos es vital tener en consideración la necesidad de la organización, sus fechas de realización, el conocimiento de la demanda, oferta y del mercado laboral para que con ello los titulares accionen en forma efectiva en la obtención de este objetivo que es el de disponer en forma oportuna del personal indicado. Es imprescindible llevar un control de la actividad, por lo que se recomienda que el seguimiento sea continuo utilizando para ello al menos un reporte informativo que bien pudiera ser el que se indica en la figura 4.3.

Figura 4.3 Seguimiento de cantidad de personal.

Nombre de la organización:				
Área responsable:				
Número	Puesto	Actual	Presupuesto	Variación
Observaciones				
Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de reporte	

Los campos señalados pueden indudablemente adoptar otra configuración y se explican brevemente en la siguiente forma:

Nombre de la organización.– Indicación del nombre de ella ya que en ocasiones forma parte de un grupo y es indispensable distinguirla.

Área responsable.– El nombre del área que es responsable en forma permanente de la actividad.

Número.– Señalamiento consecutivo de los puestos que se incorporan en el reporte.

Puesto.– Título asignado dentro de la organización.

Actual.– Número de personas que lo ocupan en este momento.

Presupuesto.– Número estimado para ocuparse en la calendarización prevista.

Variación.– Diferencia del comportamiento del número del personal actual en relación con el presupuestado.

Observaciones.– Explicación de situaciones específicas que se estén presentando.

Elaboró.– Indicación de la persona que lo realizó.

Revisó.– Precisión de la persona que efectuó esta actividad.

Autorizó.– Señalamiento del directivo que aprobó.

Fecha de reporte.– Inscripción de la fecha del evento.

Adicionado a lo anterior se tendrá un análisis general en donde esté perfectamente inscritas las fechas previstas para la solución de cada caso, así como el comportamiento real que repercutirá directamente en el reporte de personal, mismo que es un instrumento informativo que tiene su valor ya que de su cumplimiento depende en cierta medida la eficiencia de la organización.

4.7. Entorno laboral mundial

Las turbulencias económicas que se presentan en el mundo alteran los esquemas conocidos, así tenemos que del inicio de 2008 y la que se atiende en la actualidad en Europa no es la misma y repercute en la estabilidad de los países estando dentro de ellos España, Italia, Francia y Grecia. De acuerdo a ello se desprende que existe una realidad ineludible para salir adelante en el marco global y aprovechar la disponibilidad del talento humano. Se requiere en ello el incremento de productividad que será obtenida mejorando la educación en sus diferentes niveles, desarrollo de destrezas y competencias laborales, este último concepto enfatizado en el país desde 1994 a nivel presidencial ya que en conjunto impactarán en las tendencias de crecimiento global a largo plazo.

Al igual que países de América Latina, México se ha adentrado en reformas estructurales como la laboral de noviembre de 2012, allanando el camino para otras como la de la seguridad social, fiscal, energía y telecomunicaciones, dando una clara señal al mundo de certidumbre y derivándose una mejor percepción sobre nuestro país como lo señala evidentemente los logros en China y Japón, ello permite afrontar con mayor entereza el aspecto económico global.

Resumen

1.- La planeación de Recursos Humanos es la función que fortalece la visión para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización, su presencia es imprescindible en ellas quienes tendrán que dedicar tiempo necesario para efectuarla ya que nunca será prudente desatenderla por las repercusiones hacia el interior de las mismas, su actuación se enfoca con mayor

acentuación a la estimación de la demanda potencial que se le presentará, no descartando situaciones de implementación de programas de reducción y en su fase crítica la de conclusión de labores.

2.- Las organizaciones reconocen la importancia de los factores relativos a demanda y oferta de personal ubicándose los de la posición de ella, aceptación del producto, tecnología e innovación, movimientos de personal, economía, programas de separación, tendencias y disposición sindical. La estimación de persona es la cantidad de ellos que requerirán en el futuro próximo, considerando en ello el tipo y preparación solicitada, para atender la situación anterior es menester realizar un estudio formal y concienzudo para dar respuesta con oportunidad a la organización al realizar el pronóstico de necesidades del personal porque es obvio que se necesita prepararse para satisfacer los requerimientos en el tiempo previsto accediendo para ello a la oferta de fuentes internas y externas

3.- Es saludable que la demanda de personal se integre en documentos que permitan su conocimiento y control, por ello es recomendable utilizar dentro los organigramas de integración de puestos en donde como es conocido se indica el total de personas que integran un área de trabajo. En las últimas décadas y hablando de las grandes organizaciones se ha seguido la práctica de anunciar con anticipación el reemplazo de directivos de primera línea, indicando ello la atención a la función de planeación del recurso humano.

4.- Habiendo captado las necesidades a futuro de Recursos Humanos es natural que se proceda a constatar la disponibilidad de ella, ya sea en el medio interno o en su caso de externo, las dos situaciones que se indican proceden de acuerdo a las circunstancias y momentos que viva la organización e incluso de sus políticas en el reemplazo de determinados puestos. Las causas por las que aumenta la oferta interna son de varia índole,

encontrándose en ellas las nuevas contrataciones, promociones o transferencias, jubilaciones, retiro voluntario, despido, retiro anticipado, incapacidad, reorganización y la muerte.

Se recurre a la fuente externa cuando no se dispone de personal indicado aunque en ocasiones procede todavía contando con ello y lo hace con la finalidad de disponer de más alternativas. La movilidad del personal es uno de los factores que se aprecian en el mundo contemporáneo, representando una aspiración natural de la persona y en ocasiones una problemática para la organización.

5.- El mercado laboral es el lugar en donde se encuentra al personal que se está requiriendo con variados comportamientos que no necesariamente son de pleno empleo sino al contrario del desempleo o de subempleo. La generación de empleo constituye una prioridad nacional, no importa el país o su dirección política, por lo que esta situación debe ser compartida por los sectores públicos, privados y por las personas interesadas: las áreas ocupacionales de mayor oferta son entre otras las de operaciones, contabilidad, administración, ventas y servicios.

6.- Es vital disponer de información relativa al comportamiento de la planeación de Recursos Humanos y se recomienda elaborar reportes periódicos que indiquen el seguimiento que han tenido, aunado a lo anterior es prudente acompañar una información analítica de las fechas estimadas y reales de la producción de esta actividad ya que el seguimiento de cantidad de personal apoyará a la organización en el cumplimiento de sus metas.

7.- A nivel mundial se presentan turbulencias económicas y estando dentro de las más recientes la de la Unión Europea en 2008, repercutiendo ello en la estabilidad de los países en el rubro ya señalado. Es aconsejable aprovechar el talento humano, incrementar la productividad y lograr crecimiento global a largo plazo: nuestro país con la reforma laboral da al mundo

un mensaje de involucramiento en el contexto global ya que está dentro de él.

Términos básicos	
Planeación.	Mercado laboral.
Oferta y demanda.	Proceso planificador.
Integración.	Entorno laboral.

Preguntas para resolver

- 1.- Explique el concepto de planeación de Recursos Humanos e identifique su objetivo.
- 2.- Identifique los elementos de la definición de planeación de Recursos Humanos.
- 3.- Mencione los factores que identifican la oferta y demanda de personal.
- 4.- Explique el porqué es imprescindible conocer y controlar la demanda de personal.
- 5.- Comente el contenido del pronóstico que se elabora para determinar la fuente de personal demandado.
- 6.- Indique las fuentes a las que acude la organización para responder a las necesidades de personal que le han solicitado.
- 7.- Mencione y explique las causas que originan aumento o disminución de oferta de personal.
- 8.- Explique lo que representa para usted el mercado de trabajo.
- 9.- Indique porqué las organizaciones en un momento dado se enfocan al mercado laboral internacional.
- 10.- Explique lo que para la organización representa el seguimiento de la planeación de Recursos Humanos.
- 11.- Defina el concepto de entorno laboral.

Caso para estudio 4

Planeación de recursos

humanos

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se encuentra la compañía **Empaques de Cartón de Chiapas S.A. de C.V.** operando desde 1990 con domicilio social en Insurgentes #910 y a cargo de ésta el ingeniero Rolando Plata Cisneros, su gerente general, egresado de la Universidad Autónoma de Chiapas y con amplia experiencia laboral en liderazgo y orientación a resultados.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de productos de cajas y empaques de cartón simple o estampado, siendo de calidad reconocida en el mercado y mostrando siempre disposición para las exigencias de los clientes en la presentación del pedido y después de la venta, la situación geográfica le ha facilitado la exportación a países de Centroamérica en donde por cierto ha instalado una distribuidora en Guatemala, C.A. En días pasados se celebró una junta extraordinaria de la asamblea general de accionistas y en ella se aprobó un plan estratégico de expansión

para los próximos cinco años, información que el consejo de administración supervisará e informará bimestralmente del avance programático a efecto de no descuidar el seguimiento del plan.

Con base en la estrategia que se ha definido, el ingeniero Plata Cisneros convoca a los colaboradores de las áreas funcionales con la finalidad de informales del plan de expansión que se tiene previsto y que en lo conducente a Recursos Humanos iniciarán una primera etapa que comprende tres años en donde se desea incrementar la actividad exportadora por lo que los invita a colaborar en este proyecto y apoyar en la información y acciones que se les requiera.

Desprendiéndose de lo anterior, la licenciada Minerva Pantoja Campoamor, coordinadora de Recurso Humanos y egresada también de la UAC y con estudios de posgrado en la Universidad de San Carlos en Guatemala, C.A., recibe instrucciones para que recopile de cada área las necesidades de personal de acuerdo a las expectativas que ya se les ha informado, enfatizando que los nuevos ingresos deberán reunir sin excepción las competencias del puesto, además de cubrir en forma satisfactoria requisitos referentes en no antecedentes penales, conducta, valores, honestidad y potencialidad para nuevos.

La incorporación del nuevo personal atiende también el aspecto de internacionalización de la empresa ya que estará inmersa en el mercado global, la actuación y desarrollo del personal que debe ser excelente, eficaz, eficiente, congruente y transparente.

Concluido el proceso de recopilación de información se determina que las necesidades de personal para los próximos tres años es la siguiente:

No.	Puesto	Categoría	To-tal	2016	2017	2018
1	Gerente de exportación	Administrati-vo	1	1		
2	Auditor Interno	Administrati-vo	1	1		
3	Asistentes administrati- tivos	Administrati-vo	3	3		
4	Técnicos Generales	Operativo	120	40	40	40
5	Técnicos especializa- dos	Operativo	90		44	46
6	Supervisores de operación	Operativo	6		4	2
7	Intendentes	Administrati-vo	4	4		
		Total	225	49	88	88

Del total de 225 que representa el 100%, el personal administrativo corresponde el 4% y al operativo el resto: 96%, adicionalmente se le proporciona la información siguiente:

- 1.- El gerente general de Exportación deberá entrar en funciones el segundo trimestre del primer año.
- 2.- El auditor interno está contemplado para integrarse en el primer trimestre del primer año del programa.
- 3.- Los asistentes administrativos se integrarán dos en el segundo trimestre del primer año y uno en el cuarto.

4.- El personal técnico general será contratado en forma semestral a partir del primer año hasta el tercero en un promedio de 20 personas en cada fase.

5.- En lo referente al personal técnico especializado se prevé contratar en forma semestral a partir el segundo y tercer año en el orden de 22 personas en cada fase y en el último de 24.

6.- El personal supervisor operativo será contratado a partir del segundo y tercer año en forma semestral con un promedio de dos en cada fase.

7.- Los intendentes se contratarán en el primer año del programa en forma trimestral con un promedio de una persona en cada fase.

Requerimiento del caso

Considerando lo que se ha expuesto, el ingeniero Plata Cisneros le encomienda a la licenciada Pantoja Campoamor, coordinadora de Recursos Humanos, le prepare la información siguiente: presentar un documento administrativo que indique claramente los trimestres en donde ingresarán los nuevos colaboradores en el programa de tres años y estar atento en su caso, a las variables que pudieran presentarse e informarle oportunamente al respecto.

Capítulo 5

Reclutamiento y Selección

Objetivos de aprendizaje

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá explicar los siguientes conceptos:

- 1.– Objetivos de Reclutamiento y Selección.
- 2.– Proceso específico.
- 3.– Función de Reclutamiento.
- 4.– Identificar la función de Selección.
- 5.– Entrevistas y clases.
- 6.– Pruebas de empleo y sus tipos.
- 7.– *Outsourcing*.
- 8.– El talento y su desarrollo.

5.1 Objetivo de Reclutamiento y Selección

Ambas funciones están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo

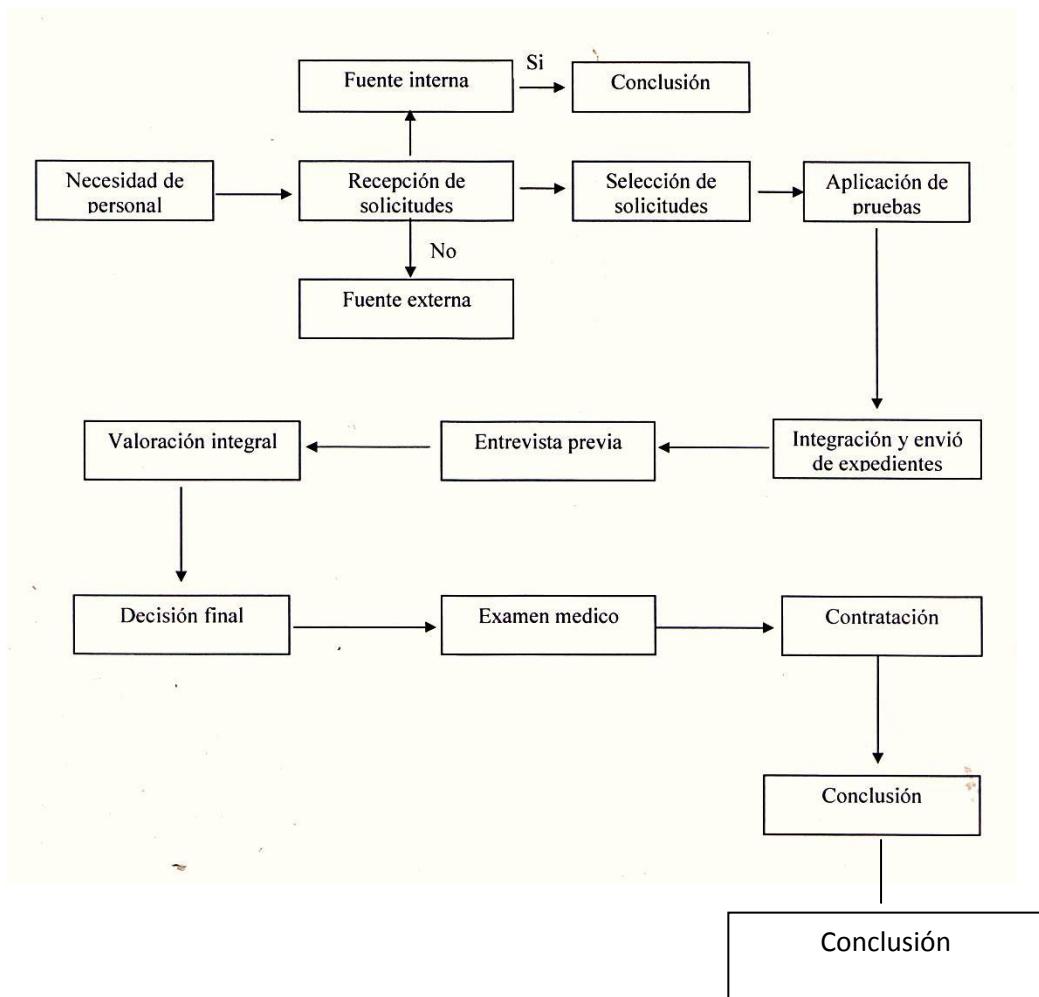
prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad.

El proceso aludido es de importancia para la organización ya que está integrando personal a su fuerza de trabajo que es el pilar en su actividad y sabe que se selecciona no para cubrir solamente la vacante solicitada sino por la potencialidad que se ha detectado en él, además el proceso bien administrado permite salvaguardar en todo sentido la estabilidad interna, así como el clima laboral al evitar con ello la incursión de elementos de no muy adecuada conducta laboral que ciertamente tienen otras perspectivas: entre ellas está desestabilizar porque la responsabilidad de los titulares en estas funciones es importante y tiene repercusiones si no realizarse adecuadamente.

5.2 Fases del proceso de Reclutamiento y Selección

Las funciones de Reclutamiento y Selección están relacionadas por lo que el inicio de una enlaza el seguimiento de la otra y de acuerdo a ello se presenta un diagrama estandarizado que indica las fases del proceso que utilizan organizaciones, mismo que es susceptible de adecuarse y se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección



Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal, situación que formalmente ya se había contemplado por principio en la planeación de este recurso o bien es el resultado de una situación específica que se presenta obedeciendo a diversas situaciones, siendo pertinente revisar con el usuario la posición y el perfil, además se recurre por principio a la fuente interna donde potencialmente dispone de personal para el reemplazo.

Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades como ya se expusieron al inicio del capítulo, recabando su información mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado.

Las solicitudes son recibidas y revisadas a efecto de realizar una primera depuración en donde habrá candidatos aprovechables con revisión y no aprovechables, descartándose por ello aquellas que no cumplen con los requisitos estipulados para el puesto o los puestos vacantes. Posteriormente dentro de los casos que quedan vigentes se seleccionará un número prudente de ellos a juicio del personal responsable y serán llamados para sustentar sus pruebas, siendo indispensable después de ellas comparar el perfil del candidato con el perfil del puesto.

Con el resultado de las pruebas y las investigaciones personales se integrará un expediente personal que se turnará al titular del área solicitante a efecto que los revise, estudie y decida a quién desea entrevistar, efectuada la acción anterior se les comunicará a los candidatos el día, hora y lugar de esa primera entrevista que será previa o de acuerdo a las circunstancias tendrá el carácter de final. Con la información recopilada en las

pruebas y la calificación del titular del área solicitante se tiene ya una valorización integral que permite continuar con el proceso.

La decisión final involucra la determinación de aceptación o rechazo, celebrándose o no una entrevista final o en su defecto serie de ellas, y en esta fase se requiere de claridad hacia el candidato con relación a las funciones a desarrollar, las expectativas y el valor agregado que de él se espera. Y finalmente el examen médico (si lo promueve) porque en este último caso se enfoca generalmente a pruebas de laboratorio y radiografía, existiendo en ocasiones cita médica posterior a ellos.

Derivada de la acción anterior se procedería la contratación, misma que se estudiará en el capítulo siguiente. En esta fase el candidato se convierte en un nuevo colaborador de la organización, las condiciones que se estipulen como compensación deben de ser transparentes y con ello se dará por concluido el proceso de Reclutamiento y Selección, salvo que se presente algún imprevisto o contingencia como el hecho inverosímil que el candidato una vez aceptadas las condiciones no se presente.

5.3 Reclutamiento y conductos de captación

En el objetivo señalado en el punto anterior se enfatizó en la atracción y captación de personal idóneo, representando la principal responsabilidad de esta función y claro está el proceso subsecuente. Se recibirá en primera instancia la requisición de personal revisando con el usuario generalidades y perfil, así como aclaración de información, ya que es recomendable boletinar en su caso la vacante del puesto que se ofrece.

La información de los candidatos se recibe a través de una solicitud de empleo o *curriculum vitae*, utilizando en gran medida el envío electrónico y contenido el documento como mí-

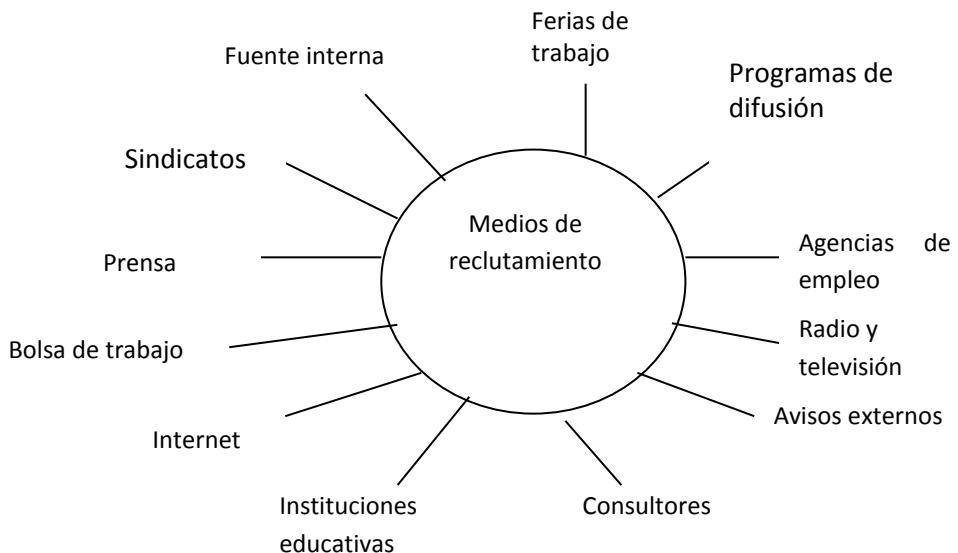
nimo aspectos personales, académicos, de desarrollo, capacitación y fiscales, entre otros. En ocasiones las organizaciones tienen su propio formato y habrá que adherirse a ello.

Actualmente la solicitud de los candidatos a un puesto de trabajo de la carta de no antecedentes penales se ha constituido como una práctica cada vez más generalizada, originándose por el clima de inseguridad que se vive en el país, situación que se estima erradicar con las nuevas directrices de seguridad implementadas por el Gobierno Federal recientemente, aunado a ello se ha incrementado significativamente la investigación laboral, así como los servicios de estudios socioeconómicos, actividad en la que participan empresas consultoras de Capital Humano.

La organización esperará que la información que presenta un candidato sea honesta e incluya información de trabajos anteriores ya que en ocasiones se detecta a través de las investigaciones inherentes de la existencia de trabajos ocultos, es decir, desempeñados pero no aparecen reportados. Al reclutamiento se le debe otorgar el cuidado y diligencia necesaria ya que no es el caso reunir candidatos en demasía sino aquellos que reúnan los condicionantes previstos. Y el hecho generador de función es la existencia de una vacante por lo que el objetivo primario será el de obtener un número óptimo de candidatos, situación que determina la propia organización.

Ya se han mencionado las fuentes internas y externas en lo general pero es pertinente señalar los medios o conductos utilizados más comunes y son los indicados en la figura 5.2.

Figura 5.2 Medios de reclutamiento.



Los medios indicados en una u otra forma responden a las expectativas de la organización y el prestatario de servicio está atento a ello con relación a lo anterior la fuente interna ya indicada en el punto 4.4 del capítulo anterior hace referencia a los casos que la organización conoce o bien detecta por una necesidad que se la ha presentado y está preparado para ello con candidatos que ya laboran dentro de ella, los sindicatos representan indudablemente un medio de reclutamiento e incluso en su clausulado del contrato colectivo de trabajo existen situaciones al respecto que son propuestas directas.

La fuente externa implica dirigirse al personal que se encuentra fuera de la organización, teniendo sus ventajas ya que

se retroalimentará la operación interna y de ahí los conductos que se mencionarán en los párrafos siguientes.

Los avisos en la prensa es un medio que se utiliza con regularidad y en ocasiones las organizaciones lo efectúan en forma anónima, materializando ello al no indicar su razón social se acompaña en el Anexo 1 al final del capítulo con ilustraciones de este caso: bolsas de trabajo que indistintamente son privadas o públicas en donde su servicio va con un valor agregado presentando en forma pormenorizada los candidatos y su experiencia laboral que significa una información adicional pues Internet es un medio de difusión arraigado y ampliamente aceptado que permite la rápida conexión entre empleador y persona.

Las instituciones educativas en sus diferentes niveles y ámbitos (privado o público) son fuentes en donde se impulsa a sus alumnos, comportándose en dos modalidades: la primera cuando la organización acude directamente y la segunda al solicitar candidatos de determinado nivel de estudios y disposición de horarios. Ahora bien en ocasiones se centran en los alumnos de mayor promedio en una generación, misma que han estado monitoreando o son becados por ellos mismos.

Las ferias de trabajo han representado una modalidad ampliamente aceptada y organizadas en su caso por los tres niveles de Gobierno, instituciones educativas en forma preponderante sin descartar que existan otros promotores y programas gubernamentales (en sus diferentes niveles) representan una respuesta al combate del desempleo y en ocasiones se centran en la capacitación y después de ahí los empresarios se interesan y los consideran para sus organizaciones, las agencias de empleo proporcionan candidatos clasificados y ellas son de tipo privado y generan por su naturaleza propia un costo al empleador.

Los medios masivos de comunicación como son la radio y la televisión contribuyen en esta función: el primero generalmen-

te orientado a los puestos operativos y el segundo más selectivo. Los avisos externos son un medio que ha tenido aceptación y se refiere a la colocación de pancartas instalados al frente de las instalaciones de la organización alusivas al empleo o bien a la distribución de panfletos en un área cercana a ella.

Un caso utilizado en los niveles superiores es el de servicio de consultoría para localizar a talentos o mejor conocido como *headhunters*, donde el servicio está completo y con la presencia junto con la confianza cada día más predominantes.

Existen organizaciones que ante el costo de la administración de Recursos Humanos y concretamente en lo relacionado al Reclutamiento no están dispuestos a invertir por lo que se orientan por servicios externos, existiendo potencialmente el riesgo de no monitorearse adecuadamente al personal calificado por lo que se expone en cada organización sus alternativas para definir el medio o la combinación de ellos que finalmente es la obtención de candidatos la preocupación. Los medios referidos no son limitados pero sí los más utilizados.

Los titulares de esta función deben de estar plenamente relacionados en el mercado laboral y con disposición a buscar con tiempo o urgentemente personal para satisfacer las exigencias de la organización, además de estar consciente que en el caso de un nuevo profesionista él tiene expectativas más realistas que la generación de sus padres.

5.4 Selección y su importancia

Una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basán-

dose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo.

Gramaticalmente la palabra *selección* alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás por lo que el contexto administrativo que nos ocupa no difiere de su significado general. Naturalmente que se consideraría sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traduciéndose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseables.

El candidato que finalmente se considere es aquél que se acopla al puesto pudiendo no ser necesariamente el de mayor calificación en las evaluaciones, situación que indica la relevancia de esta función, por lo que se requiere de objetividad y criterio amplio por parte del seleccionador, además es pertinente tomar en cuenta que se le consideró no sólo para desarrollar las actividades del puesto que se ofrece sino por el potencial detectado para realizar posteriormente actividades de mayor reto.

Resulta elemental no subestimar esta función ya que repercutirá en lo sucesivo, ocasionando que la parte empleadora o bien la misma persona se sientan engañadas y concluyan que no era lo que esperaban, dando indicios de que la selección no fue la correcta. Casos muy precisos son los que se presentan de aburrimiento laboral y deserción: es indudable que por la trascendencia de esta función las organizaciones independiente de su tamaño le den la seriedad ya que una buena selección será altamente compensada con la calidad del servicio que estará recibiendo.

La actuación del titular en esta área deberá ser profesional y con atingencia a efecto de facilitar su desarrollo y optimizar su tiempo. Resulta positivo el hecho que las organizaciones desig-

nen a un psicólogo como responsable de esta función. La selección de personal es importante en la vida organizacional porque permite realizar en forma sistematizada el proceso de elegir candidatos que potencialmente prestarán servicios a ella y en donde su labor ha sido de integración de expediente, opinión de resultados y de respeto para el área que finalmente va a decidir sobre la factibilidad del candidato.

La situación que se alude no siempre ha estado presente y en realidad el comportamiento actual es el resultado de una evolución administrativa sana que ha beneficiado a las organizaciones porque en ellas es común encontrar amalgamados los conceptos de *reclutamiento* y *selección* en una sola unidad de trabajo, siendo ello aceptado ya que la primera es la actividad inicial de encontrar candidatos y la segunda como ya se ha propalado en este punto es la de elegirlos.

En esta obra académica se adhiere a esta postura ya indicada en la figura 3.4 de la primera parte, alusiva a las funciones básicas de Recursos Humanos.

Es pertinente considerar que en ocasiones ya se tiene el candidato e incluso ya labora pero al evaluar su desempeño y la forma de ordenar su trabajo se detecta que no tiene el nivel requerido, siendo éstas las situaciones que ameritan reflexionar sobre la forma en la que se llevó a efecto la selección.

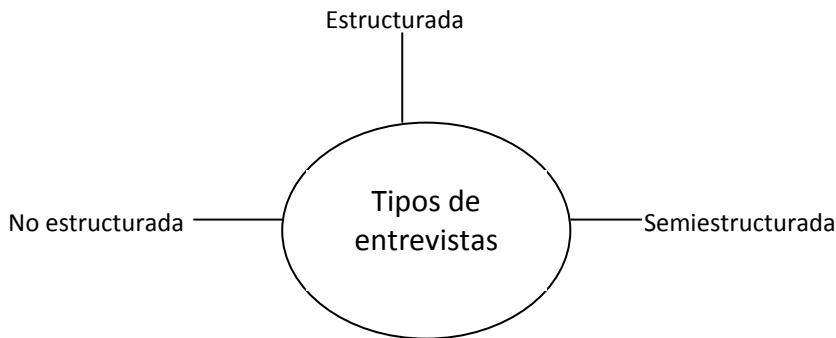
En este proceso de selección se presta atención a los candidatos con experiencia. Sin embargo, últimamente se considera que ello no debe de importar en forma preferente sino los factores de personalidad y análisis de datos, es decir, de los algoritmos ya que detectan una persona creativa normalmente se interesa en el período de prueba y en general en el puesto.

5.5 La entrevista y sus modalidades

La entrevista, en su sentido general, significa entablar una conversación para obtener una información del interlocutor con respecto en una situación determinada, representando el mecanismo más usual y utilizado en diferentes casos (en la selección de personal no es la excepción).

Propiamente la entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información del candidato a un puesto comprendiendo diferentes aspectos como los personales, estudios, desarrollo, expectativas, disposición y cooperación de trabajo en equipo, identificándose al menos tres tipos de mayor recurrencia que son los que se indican en la figura 5.3.

Figura 5.3 Tipos de entrevista.



La entrevista estructurada es aquella en donde existen planteamientos estandarizados y la atención primordial está en el puesto junto con lo relacionado a los requisitos y responsabilidades. Es pertinente indicar que la organización cuenta ya con respuestas base y es factible que lo expuesto por el candidato

sea revisado por un grupo y su uso es positivo con resultados convincentes.

En el caso de la entrevista no estructurada el entrevistador generalmente efectúa preguntas generales al entrevistado y le da la oportunidad que se explaye al respecto. Por ejemplo: a un estudiante de ciencias económico-administrativas se le puede preguntar sobre lo que conoce de administración y sólo debe tenerse cuidado de no excederse en su desarrollo porque su uso es conveniente y se llega a conocer aspectos que otro tipo de entrevista no se conocerían. La de tipo semiestructurada es en realidad mixta ya que existen preguntas básicas e improvisación y en esas dos situaciones se conoce al candidato que en cierta forma se siente con libertad.

Cada una de las entrevistas señaladas pueden tener modalidades como la de referirse a situaciones específicas o bien la de actuar ante un comité en la entrevista y en la celebración de ellas es necesario observar aspectos formales que le dan seriedad a ese evento como son los siguientes:

Respeto al día asignado.– Es elemental celebrar la entrevista el día que se ha programado, salvo que existan imponderables que lo impidan, en ningún momento será aceptable cancelar el mismo día y menos cuando el candidato ya acudió.

Cuidar el horario.– Celebrar el encuentro en el horario previsto y si es posible con minutos de anticipación recibir al candidato.

Precisar el inicio.– Evitar en lo posible descuidar el inicio de la entrevista o en su defecto suspenderla unos minutos porque tiene que salir el entrevistador.

Evitar interrupciones.– Preferentemente dedicar el tiempo completo a la entrevista ya que el candidato no tiene por qué enterarse de situaciones que sean tratadas ajenas al motivo de la reunión.

Cuidar las distracciones.— No distraerse en el transcurso de la entrevista por algún motivo como lo es el ver el tiempo entre otros casos.

Clima adecuado.— Es pertinente que se desarrolle la entrevista en un clima agradable de mutuo respeto y esperando obtener el objetivo esencial de recopilar información por una parte y por la otra conocer el avance de su caso.

Formalización de la despedida.— Así como se inició la entrevista es recomendable que no concluya en forma abrupta sino al contrario: finalice en feliz término, aun cuando la decisión final esté por efectuarse.

Debe tenerse presente que para el entrevistado significa mucho este acto y en cierta forma potencialmente se ha preparado para ello esperando que de ahí se le otorgue la oportunidad en la organización, por ello el entrevistador no debe de considerarlo como un paso más en un proceso sino también como un caso de oportunidad para desarrollarla lo mejor posible en beneficio de la organización.

De acuerdo a lo anterior, no procede la indiferencia por cualquiera de los dos participantes que a pesar de llevar sus objetivos ellos no son contradictorios sino se entrelazan.

Es aconsejable que si después de la entrevista ya no se considere a algún candidato se le dé la atención de comunicárselo por algún medio que puede ser correo electrónico, Internet o en su defecto por vía telefónica ya que en ocasiones el puesto está ocupado y el candidato todavía solicita información sobre la situación personal al respecto: debe existir reciprocidad porque el candidato acude esperando una oportunidad y la organización concluye su proceso con la elección de su candidato, es decir, satisface su necesidad pero es recomendable avisar para no crear falsas expectativas.

5.6 Pruebas para el empleo

En forma generalizada las pruebas de empleo constituyen una práctica común en las organizaciones y normalmente son escritas estando orientadas a obtener preferentemente información del candidato respecto a las aptitudes o cognoscitivas, personalidad, de conocimiento y en forma especial las referidas al consumo de drogas con la finalidad de evaluar su actuación y definir en su caso la contratación, considerando lo expuesto y respetando que cada una de estas pruebas tiene un marco de explicación amplia: se referirá a cada una de ellas en forma condensada resaltando los aspectos relevantes en cada caso.

La de aptitud o cognoscitiva en su sentido gramatical representa la disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente una actividad y el segundo alude a la capacidad de conocer, compaginándolo con las pruebas de este tipo en realidad tienen concordancia identificando en ellas las de tipo numérica, verbal, mecánica, espacial y memoria.

Cada una de las aptitudes indicadas se valoran y tienen su peso en la calificación final: las numéricas hacen referencia a la familiarización con las operaciones aritméticas y cálculos, las verbales son aquellas que se relacionan con el conocimiento de las palabras y su significado, así como la relación entre varias de ellas, las mecánicas se relacionan con la disposición para resolver problemas de tipo técnico y operacional, la espacial es aquella que manifiesta la relación de los objetos en el espacio en sus diferentes dimensiones y las de memoria que aluden a la capacidad de retener información y en su caso reproducirlas posteriormente. Como se desprende cada una de las pruebas de aptitudes tienen su razón de ser éstas y será la organización la que decida su aplicación en su totalidad o bien en forma parcial.

La pruebas de personalidad aluden al conjunto de cualidades del individuo ya que lo que se desea conocer es el desenvol-

vimiento que tiene en sus áreas de intervención e indudablemente en el campo laboral es factible que se apliquen instrumentos específicos para conocer la personalidad y en donde para interpretar los resultados sería ideal disponer de un psicólogo ya que están avezados en ese campo. Es pertinente señalar que el profesionista señalado como ya se indicó muy bien puede ser el titular de selección y hasta con observar los requerimientos de las organizaciones al respecto.

Una de las premisas válidas en este caso es la sinceridad de las respuestas del candidato ya que habría que estar consciente de que quizá él no se conoce lo suficiente y el resultado se distorsionaría. En este tipo de pruebas se puede identificar a un candidato introvertido, extrovertido, social, minucioso, detallista, con inteligencia emocional y con disposición a aprender y a relacionarse, entre otros aspectos, ya que siempre habrá frutos de su aplicación y de los resultados de estas pruebas se desprende la disposición a la socialización por parte del candidato y por supuesto al trabajo en equipo.

Las pruebas de conocimiento son las que se aplican relacionadas al puesto y se identifican con materias o áreas que el candidato debe conocer en lo teórico o en su defecto en lo práctico, así como el contador debe conocer contabilidad, aspectos tributarios, auditoría o legislación mercantil o el administrador la disciplina administrativa, formativa, económica, finanzas, matemáticas y estadísticas (por citar dos casos). Este tipo de pruebas involucran al candidato directamente en las disciplinas que conoce y que en forma potencial está efectuando o en su defecto está preparado para desarrollar, de ahí la importancia de su resultado. En ocasiones en este ámbito y dependiendo del puesto se le presentan casos a resolver para conocer otros aspectos como su capacidad de análisis, interpretación y solución respectiva, en otro estado de cosas también se le presentan simulaciones y dramatizaciones.

Las pruebas sobre el consumo de drogas adicionales claro están a las tres primeras ya descritas están teniendo cada vez mayor aplicación y no sólo identificadas con las personas que por sus actividades propias están involucradas en la seguridad de las organizaciones o comunidad sino en las que se desarrollan en el campo técnico o administrativo, esta medida es sana permitiendo detectar con anticipación casos no deseados. En el ámbito deportivo amateur y profesional estos exámenes se practican por reglamentación pero independiente de ello deben de existir en los diferentes campos de actuación por las incidencias mundiales que se conocen.

Cada una de las pruebas señaladas en este punto permiten a la organización tener una visión más amplia del candidato e incluso en un momento dado pudiera no ser determinante si con los resultados de la entrevista subsanan aspectos y convence al entrevistador: este tipo de pruebas está presente en el ámbito gubernamental, sobre todo en el área de Seguridad Pública en los tres niveles.

Cuando el entrevistador está consciente del resultado de sus pruebas manifiesta una satisfacción de haber cumplido, aunque todavía no tiene nada seguro ya que falta la decisión final.

5.7 *Outsourcing*

El término está compuesto por la conjugación de dos palabras del idioma inglés significando fuente externa, representando una tendencia mundial en donde se contrata a una empresa especializada para administrar un proceso de la organización, originándose por motivos estratégicos, operacionales y económicos y la disciplina que nos atañe no es la excepción.

Al nacer esta actividad se demandaron servicios relativos al aprovisionamiento de personal, seguridad de la planta, elabo-

ración y pago de nómina y limpieza de oficina. En la actualidad se involucran en lo estratégico y operativo, desprendiéndose que no es nueva pero se ha vuelto recurrente y considerándose en nuestro país legalmente como *subcontratación* por disposición de la Ley Federal de Trabajo a partir del 1 de diciembre de 2012 al establecer los requisitos que deben cumplirse y son los siguientes:

1. No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad que se desarrollen en el centro de trabajo.
2. Deberá justificarse por su carácter especializado.
3. No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

La relación de trabajo debe de constar por escrito en un contrato con las especificaciones del servicio solicitado, tiempo, personal, vigencia y aspecto económico, además no se permitirá esta modalidad cuando deliberadamente el contratante transfiera trabajadores al subcontratista por los aspectos mencionados que se contemplan en los artículos 15 A, 15 B, 15 C y 15 D de la ley citada.

Los requisitos referidos no llevan en ningún momento la intención de desaparecer esta forma de operar más bien al contrario: formalizarla y evitar incumplimientos erradicando vicios del pasado, el *outsourcing* representa una tendencia en los países y México no lo descarta ya que tiene sus bondades pero es saludable no hacerse depender del prestatario, así como tener especial atención en la información que se proporciona.

Administrativamente sería saludable que el subcontratista sea una persona moral y respaldada por su experiencia, informa-

ción financiera, solvencia económica y registros gubernamentales.

5.8 El talento y su desarrollo

En sentido específico el talento significa la inteligencia y capacidad intelectual de una persona y por ello su administración es imperativo en la organización, de ahí la relevancia de estas funciones de Reclutamiento y Selección. Ya se indicó en el punto 5.1 que la organización valora la potencialidad de la persona desde este proceso y detecta el talento, congruentemente con ello es necesario establecer una estrategia sólida ya que es obvio que se desea saber el nivel de talento que prevalece internamente en todos los niveles.

Un plan de crecimiento de talento tiene fases identificadas iniciando por identificar al colaborador con este potencial, monitorear el nivel de preparación y oportunidades de rotación y ascenso, impulsar formalmente el desarrollo, así como su desempeño. Debe de tenerse presente que en la actualidad los sistemas involucran el desempeño, prestaciones e incentivos y remuneración integrada porque el tema es de trascendencia y el CEO (*Cheff Executive Officer*) de las organizaciones está convencido que la que la administración del talento es prioridad.

En ocasiones se escucha el concepto de reconversión del talento, refiriéndose sobre todo a que la persona identificada con él se orienta por otra actividad, ya sea por la época de crisis o decisión propia y en este caso se identifica a sí mismo o bien trata de equilibrar lo laboral, personal, social y familiar.

Resumen

1.- Las funciones de Reclutamiento y Selección están entrelazadas y tienen como objetivo la atracción y captación de personal idóneo que cumpla con el perfil solicitado y validando información, conocimientos, ética y competencias laborales, respetando un proceso diseñado para ese efecto, mismo que salvaguarda la estabilidad interna.

2.- En el proceso de reclutamiento y selección se distinguen en lo general etapas que hasta cierto punto están estandarizadas y un modelo se referiría a las siguientes: necesidad de personal, fuentes internas y externas, recepción de solicitudes de empleo y selección de las mismas, aplicación de pruebas, integración y envío de expediente, entrevista previa, valorización integral, decisión final, examen médico, contratación y la conclusión de la actividad. En ocasiones al estar completo el proceso el candidato puede no decidirse a incorporarse a la organización y se respetará su decisión, siendo necesario analizar el porqué de esta situación.

3.- El reclutamiento es una función que tiene como finalidad específica atraer candidatos hacia la organización para cubrir las necesidades que ha planteado, observando requisitos básicos requeridos, recibiendo solicitudes de empleo, currículos e información que aluda al aspecto académico, laboral, capacitación e información fiscal personal ya que existen diferentes medios para reclutar como fuentes internas y externas, sindicatos, prensa, bolsas de trabajo, Internet, instituciones educativas, ferias de trabajo, programas de gobierno, agencia de empleos, radio, televisión, avisos externos y consultores porque cada medio aporta candidatos a la organización, algunos con mayor efectividad que otros pero igual de importantes.

4.- La selección forma parte de un proceso en la que se decide sobre la elección del candidato final, considerando los re-

sultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo y esta actividad permite realizar en forma sistematizada el proceso de elegir candidatos, mismos que potencialmente ingresarán a la organización contribuyendo a la obtención de sus objetivos. En las organizaciones se amalgama en ocasiones las funciones de Reclutamiento y Selección, situación que se ve congruente ya que la primera atrae y la segunda elige.

5.- La entrevista de selección es la que se realiza para obtener información del candidato de un puesto y se interioriza en aspectos personales, estudios realizados, desarrollo profesional, expectativas y disposición al trabajo en equipo. El tipo de entrevistas más conocidas son las estructuradas, distinguiéndose por planteamientos estandarizados en donde la atención está en el puesto y lo relacionado a requisitos y responsabilidades, las no estructuradas en donde los entrevistadores realizan la pregunta y otorgan plena libertad para su respuesta y las semi-estructuradas que en realidad asocian a las dos primeras, es decir, son mixtas.

6.- Las pruebas de empleo constituyen una práctica común en las organizaciones, destacándose las relativas a aptitudes o cognoscitivas que se refieren a la disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir y conocer, las de personalidad que señalan el conjunto de cualidades de la persona ya que se desea conocer es el desenvolvimiento en los diferentes campos, incluyendo el laboral, las de conocimiento que son aquellas que se relacionan al puesto y a las disciplinas asociadas al mismo y que potencialmente el candidato conoce y las de consumo de drogas a efecto de conocer los hábitos de las personas en esta situación tan especial que trastoca el comportamiento.

7.- El *outsourcing* significa fuente externa y representa una tendencia mundial. En nuestro país está reglamentada en la

Ley Federal de Trabajo y se utiliza el término *subcontratación*, misma que debe de cumplir desde el 1 de diciembre de 2012 y los requisitos son que no podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares que se desarrolle en el centro de trabajo, deberá justificarse por su carácter especializado y no podrá comprender tareas iguales o similares a las que realiza el resto de los trabajadores al servicio del contratante. La relación de trabajo será por escrito mediante la celebración de un contrato y no se transferirán deliberadamente trabajadores al subcontratista porque es recomendable que este último sea una persona moral quien justifique condiciones financieras y respaldo legal.

8.- El talento es la inteligencia y capacidad intelectual de la persona, por ello es imperativo en las organizaciones su administración y las funciones de Reclutamiento y Selección tienen un papel relevante ya que desde ese proceso es detectado que existen fases para su crecimiento como es identificar al colaborador, monitorearlo, oportunidades de rotación y ascenso e impulsar el desarrollo y su desempeño.

Términos básicos	
Objetivo de Reclutamiento y Selección. Diagrama del proceso. Conductos de captación.	Entrevista. <i>Outsourcing</i> . Talento.

Preguntas para resolver

- 1.- Explique el objetivo de Reclutamiento y Selección.
- 2.- Defina el concepto de reclutamiento de personal e indique y distinga sus medios.

- 3.- Señale el concepto de selección de personal y explique a su criterio la importancia que tiene.
- 4.- Exprese su opinión relativa a la fusión de las funciones de Reclutamiento y Selección en las organizaciones.
- 5.- Explique el diagrama del proceso de Reclutamiento y Selección y en su caso exponga su aportación personal.
- 6.- Defina el concepto de entrevista y señale la clasificación que conoce y explíquela.
- 7.- ¿Qué significan para usted las pruebas de empleo? Y ¿qué tipos de pruebas conoce?
- 8.- Explique por qué se aplican pruebas por el consumo de drogas.
- 9.- Defina el concepto de *outsourcing*.
- 10.- Mencione los requisitos legales para la subcontratación.

Anexo 1

Avisos de empleo

SE SOLICITA COMPRADOR

Sexo: masculino.

Edad: 23 -35 años.

Estado civil: indistinto.

Estudios: profesional, planeación, análisis, inventarios, importaciones, distribución y logística.

Experiencia: 1 año en departamento de compras.

Idioma: inglés deseable.

Facilidad de palabra, excelente actitud de servicio, manejo de paquetes computacionales.

SE SOLICITA

Encargado(a) de Mejora Continua

Requisitos:

Sexo indistinto.

Edad entre 25 y 35 años.

Escolaridad: Ingeniería Industrial o afín (son indispensables conocimientos estadísticos).

Excelente manejo de Excel y Power Point.

Ofrecemos:

Sueldo competitivo.

Prestaciones superiores a la ley.

Excelente ambiente de trabajo.

Oportunidad de crecimiento.

Caso para estudio 5

Proceso de Reclutamiento Y Selección

En la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, está instalada la compañía Pinturas y Solventes del Centro S.A. de C.V. que opera desde el año de 1980 con domicilio social en Ave. Universidad #2060 Sur y su director general es el licenciado Artemio Leal Torres, egresado de la Universidad Autónoma de Aguascalientes y con estudios de especialización en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, acentuación en Administración y Negocios Internacionales.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de pintura vinílica y de esmalte en diferentes colores estando dentro de ellos el azul con cuatro tonalidades, verde y amarillo con igual número, café y rojo ladrillo con dos, gris, niebla, celeste, naranja, durazno, rosa, blanco, negro y beige, así como de solventes, mismos que en el transcurso de los años han mejorado, permitiéndoles incremen-

tar su segmento de mercado y teniendo en la exportación su estrategia de expansión ya que su producto es de calidad.

Desde su fundación ha operado en el Centro y Sur del país y desea incurrir en el mercado de América Central y Sur del continente, para ello estudia cuidadosamente su nivel de costo, así como el lugar para instalar una distribuidora que le permita desenvolverse con mayor facilidad en el mercado extranjero. En días pasados la firma consultora Rivadeneira, Bazán y Torrealba S.C. le entregó el informe de diagnóstico administrativo que les había solicitado referente a las funciones de la coordinación de Reclutamiento y Selección que tiene inquieta a la Dirección General por hechos que se han presentado y se identifican con esta actividad.

El titular de la coordinación referida es el licenciado Rosario Beltrán Ondarza con ocho años de experiencia en el puesto pero su atingencia en ocasiones se detectan retardos notorios en el reclutamiento de candidatos para su selección y contratación porque se reporta con el ingeniero Manuel Zamacona Treviño, gerente de Capital Humano.

Operación del personal

En la operación de la compañía el movimiento de personal se comporta en forma normal y la rotación es baja, aunque lo que se ha presentado en los últimos cinco meses se ha resuelto con dificultad: como el caso del director de operaciones, cuatro secretarias, veinte operarios de manejo de máquinas, tres supervisores y un encargado de nóminas pues en el primer caso se contactó a una firma especializada en selección de ejecutivos y el proceso fue lento a pesar que se le recomendaron cinco de ellas y sólo se relacionó con una que fue Servicios Administrativos de Personal S.C., los otros casos ya indicados fueron administrados

directamente por la coordinación habiendo promovido sólo una persona interna, no aclarando esta situación por lo que se detecta deficiencia en el seguimiento del expediente personal, el medio utilizado para la captación y/o reclutamiento aludidas fue solamente a través de la prensa.

El sindicato independiente con el que tienen celebrado el contrato colectivo de trabajo ha estado muy apático y no colabora pero sí rechaza candidatos ya que con base en una de las cláusulas él debe de admitirlos. El director general respalda las decisiones de sus áreas e incluso los alienta a que ellos mismos con su personal tomen las decisiones, es decir, es partidario del *empowerment*, solicitándoles los resultados. Él ha transmitido a sus principales colaboradores que al seleccionar personal consideren que no es sólo para cubrir la vacante que están ofertando sino por el potencial que han detectado en el candidato para retos mayores.

Proceso actual para captar personal

El informe detecta que el proceso no es del todo ortodoxo ya que tiene actividades que no se administran con eficiencia como lo requiere la sana captación de personal, derivándose por ello contratiempos que atrasan la actividad y la situación actual es la siguiente:

Requerimiento de personal

1. Al recibirse el requerimiento de personal independientemente del puesto se acude a la prensa a efecto de conseguir candidatos.

2. Excepcionalmente se acude a consultores externos como apoyo en esta actividad y de hacerlo sólo se contacta a una de ellas.

Entrevista inicial y selección

3. Solamente se efectúa una entrevista con el candidato y otra con el titular del área que solicita, ello para eliminar gastos administrativos.

4. Se seleccionan dos candidatos para el puesto y de ahí se decidirá lo conducente porque en ocasiones se desean ver más pero no se les da la opción.

5. Las pruebas aplicadas son las tradicionales de conocimientos generales de la disciplina que domina el candidato pero se omiten las de otra índole como de aptitudes, personalidad y consumo de drogas.

6. El examen médico normalmente no se efectúa y cuando se realiza el candidato ya está laborando e incluso tienen semanas desempañándose en el puesto: se argumenta que esta omisión tiene relación con la disminución de gastos.

7. Se atienden las funciones de Reclutamiento y Selección por parte del coordinador pero lo absorben y descuidan aspectos administrativos inherentes como la integración completa de la documentación del expediente personal del candidato seleccionado.

El personal auxiliar de esta coordinación se ha formado en la compañía y tiene estudios a nivel medio superior en otras disciplinas que no son las de esta área, subestimándose a los que tienen estudios de psicología y relaciones industriales pues están esperando la oportunidad internamente.

La situación que prevalece no deja satisfecho al licenciado leal Torres ya que no estaba enterado por lo que espera sin

excepción respuestas más ágiles a los casos que se presenten en lo sucesivo.

De acuerdo a lo anterior le solicita al titular de Capital Humano lo siguiente:

Requerimiento del caso

1. Diseñar un proceso de reclutamiento y selección más eficiente, reflejando inicialmente los aspectos siguientes:
 - a. Misión y Visión de Reclutamiento y Selección.
 - b. Diagrama del proceso y explicación del mismo.

Capítulo 6

Contratación e inducción

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Organización y relaciones internas.
- 2.- Relaciones individuales de trabajo.
- 3.- Modalidades en la contratación de trabajo.
- 4.- Contenido del programa de inducción.
- 5.- Beneficios de un programa de inducción.
- 6.- Modalidades de separación.
- 7.- Desincorporación de personal.

6.1 Relaciones internas en la organización

Dentro de la organización en el aspecto laboral se manifiestan cotidianamente las relaciones con el personal, ya sea en forma individual que es el caso que nos ocupará o bien en forma colectiva a través de los representantes sindicales, tema que se abordará en el Capítulo 12. Ambas relaciones llevan siempre

como premisa el desarrollarse en un ambiente cordial y sano que permita la adecuada interacción entre las partes y es conocida la tendencia en las últimas décadas de la movilidad del personal: internamente o bien separándose de ella.

Las relaciones internas en el Capital Humano comprenden las actividades de esta disciplina en el movimiento natural o especial de la persona en la organización que incluyen sus desplazamientos como promoción, transferencia, nivelaciones de categoría descendente, renuncias voluntarias, bajas, despido y retiro legal y/o sujeto a un programa.

El resultado de las relaciones internas en algunas ocasiones necesita tomar medidas disciplinarias surgidas por un hecho que se presenta y que altera la situación de autocontrol de la persona, llegando a involucrar más personas y por ello lo imprescindible de contrarrestar en forma inmediata para que no se vuelva a ocurrir.

6.2 Relación individual de trabajo.

Este tipo de relación existe cualquiera que sea el acto que le de origen, representando la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona moral o física mediante una remuneración, administrativa y legalmente se debe de elaborar un contrato, mismo que estipula la obligación ya citada, la sola prestación del trabajo y el contrato en sí, tienen los mismos efectos: es importante considerar que no interesa el nombre que se le dé al contrato pues éste será de trabajo.

Los elementos que se identifican en la relación del trabajo son el de la persona y el patrón, así como prestación del trabajo personal subordinado y el pago de una remuneración porque el término de subordinación existe de hecho en la jurisprudencia.

El contrato referido es el documento que representa el convenio o acuerdo escrito por las partes en donde se obligan a cumplir las condiciones ahí incluidas, teniendo su incumplimiento sanciones administrativo-legal y siempre será saludable que las partes dispongan de su ejemplar como medida de formalidad. En ocasiones no sucede así y se recomienda que la persona que presta el servicio lo solicite a quién lo recibe porque el contenido mínimo de acuerdo a la ley de la materia contendrá los aspectos siguientes:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y patrón.
2. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y en su caso si está sujeta a periodo de prueba.
3. El servicio(s) que deba prestarse y los que se determinarán con la mayor precisión posible.
4. El lugar donde deba prestarse el trabajo.
5. La duración de la jornada.
6. La forma y el monto del salario.
7. El día y lugar del pago del salario.
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se fijan en la empresa conforme a lo dispuesto en la ley.
9. Otras condiciones de trabajo como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y patrón.

Como aspecto ilustrativo se acompaña en el Anexo 1 el formato del contrato individual de trabajo en donde, por cierto,

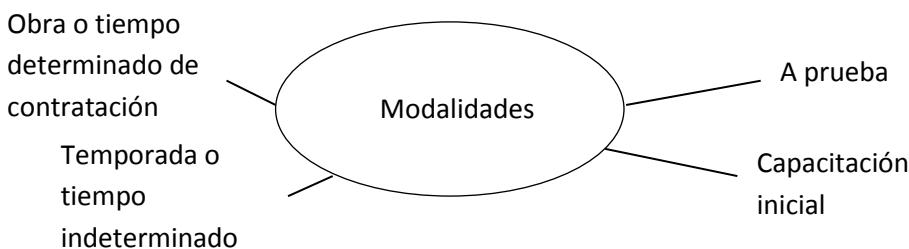
cada organización diseña su presentación específica y lo importante no es la forma sino que se elabore.

6.3 Modalidades de contratación individual

La **contratación** representa un acuerdo de voluntades en forma libre y personal, siendo necesario que una vez que se acepten las condiciones contractuales se formalice el contrato individual respectivo y se proceda a los registros fiscales de la persona si no los tuvieran y los de seguridad social, ello preferentemente antes de que se ingrese al área de trabajo o bien en forma simultánea, en la misma forma se deberán cubrir los trámites internos como el alta en nómina e identificación de la persona.

Como se desprende, la contratación de la persona entraña toda una formalidad debiendo de cubrirse aspectos legales y administrativos, mismos que no son aconsejables dejar para el “mañana” ya que ello no es sano en las relaciones de trabajo, las formas de contratación vigentes en nuestro país desde el 1 de diciembre de 2012 son las que se muestran en la figura 6.1.

Figura 6.1 Modalidades de contratación.



La modalidad de **obra o tiempo determinado** sólo se estipulará cuando lo exija la naturaleza del trabajo y/o cuando se substitu-

ya en forma temporal a otro trabajador, **tiempo indeterminado** alude al trabajo que se desarrolla en forma permanente, es el más común en las organizaciones y en esta modalidad o cuando excedan de 180 días se podrá señalar un **periodo de prueba** que no será mayor a 30 días, mismo que servirá a la organización para constatar que el trabajador cumple con los requisitos y competencias necesarias en su trabajo, el periodo de prueba aludido se podrá extender de ser necesario a 180 días en los puestos directivos.

La **capacitación inicial** alude la obligación del trabajador para adquirir conocimientos y habilidades inherentes a la actividad para la que potencialmente va a ser contratado, laborando en ese periodo como personal subordinado, teniendo una dirección máxima de tres meses o hasta seis meses si son puestos directivos. El **contrato a prueba y de capacitación inicial** deberá estipularse por escrito, garantizando en su caso la seguridad social de quién desempeña la actividad.

Considerando la flexibilidad laboral que se detecta en el mercado de esa naturaleza las organizaciones consideran que ello es vital para incrementar su competitividad y en razón de ello es común observar una **tendencia** en la que se incrementa el número de su fuerza laboral a través de la contratación por medio de **servicios profesionales** o subcontratación en general, dejando la rigidez del sistema a organizaciones que no han cambiado su estrategia.

Naturalmente de la contratación en la modalidad señalada se desprende que no se reciben prestaciones pero muy probablemente en la fijación del valor de sus servicios el prestatario las contempló en cierta medida de forma proporcional, teniendo atención en administrarse adecuadamente para que cubra al menos su seguridad social y en su caso lo destinado al ahorro. La situación que se comenta no es sencilla requiere de madurez laboral a efecto de conducirse en esa forma ya que no es el pres-

tatario del servicio quien lo desea en ocasiones sino son las exigencias del empleador.

En nuestro país, a manera de información general de acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el número de asalariados sin prestaciones se incrementa, así como también el número de contratos temporales.

Las organizaciones estiman que bajo la subcontratación reducen costos de contratación e incluso de despido. Obviamente será más patente ello en las actividades administrativas que en las técnicas y es pertinente que la organización estudie y analice este caso para estar convencido de esa práctica, no sólo por el aspecto económico sino por la operatividad en ella, además de observar lo ya comentado en el punto 5.7 del capítulo anterior referente a *outsourcing*.

6.4 Programa de inducción

Después de haber sido contratada la persona debe de continuar una etapa necesaria para ella, como lo es la **inducción inicial**, misma que representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva, recomendándose explicar:

Organización general.— Reseña histórica, misión y visión, organización, producto o servicio y expectativas, también el efectuar un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas en su caso, así como la presentación frente a compañeros.

Específicas.— Políticas de la empresa, medidas disciplinarias, planes de vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios culturales, recreativos y sociales, prestaciones en general.

Identificación del puesto.— Funciones, relaciones u ubicación física.

El integrarse con prontitud facilita el desarrollo de actividades y evita contratiempos a futuro por lo que es prioritario el cultivo de las relaciones humanas desde el principio en beneficio de la organización. Indudablemente que al ingresar la persona vive una situación natural de ansiedad por conocer el lugar específico de trabajo, tareas del puesto, relaciones, productos de su actividad y clima laboral por lo que es indispensable apoyarlo en su integración.

En el primer día de trabajo es conveniente que el personal de nuevo ingreso controle sus nervios, demuestre entereza y seguridad en su desenvolvimiento, no demuestre miedo ante lo que va a conocer, en términos generales deben guardar calma, relacionado a lo anterior, también es indispensable presentarse unos minutos antes de la hora señalada en el área de trabajo y dirigirse a su superior, con ello muy probablemente se tendrá una buena impresión siendo consistente en el futuro.

El nuevo colaborador no debe sentirse incómodo por si siente que lo observan ya que ello es natural por parte de sus compañeros: desaparecerá con el tiempo y por otro lado sería saludable que en su primer día de trabajo su vestimenta no fuera llamativa sino discreta.

El titular del área debe de atender con diligencia al nuevo colaborador ya que en esta incorporación se requiere de retroalimentación, por lo que resulta aconsejable escuchar inquietudes y planteamientos, desahogarlas y no dejar dudas a lo que se presenta. Lo ideal es que las organizaciones dispongan de un programa formal de inducción e incluso de un manual de bienvenida que en cierta medida proporcione las generalidades de la organización e incluyendo la exposición de un video en grupo. En ocasiones se escucha en las organizaciones el concepto de *orientación* pero en una u otra forma se está ante esta etapa de inducción inicial.

6.5 Beneficios de la inducción

El programa mencionado en el punto anterior representa un apoyo decisivo para introducir a la persona en la organización y estando dentro de sus beneficios inmediatos:

1. Identificación completa de la persona hacia la organización.
2. Realización eficaz y eficiente de las funciones de su puesto.
3. Socialización con sus compañeros.
4. Colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado.
5. Disposición plena de agregar un valor agregado.
6. Reducción de la rotación.

El beneficio se traduce en eliminar el estrés en la persona situación que prevalecía antes de recibir la inducción y constatar que la organización lo recibe y se esmera en que esté plenamente informado del nuevo entorno laboral.

Por lo anterior se requiere de un seguimiento efectivo que permita de ser necesario aclarar y/o ampliar conceptos del mismo ya que al nuevo integrante se le puede olvidar lo expuesto en la sesión (es) que se haya efectuado para ese efecto y en este caso la labor de jefe inmediato es decisiva ya que su interrelación es continua, recomendándose ser directo y específico en el asunto que trata.

6.6 Separación del colaborador

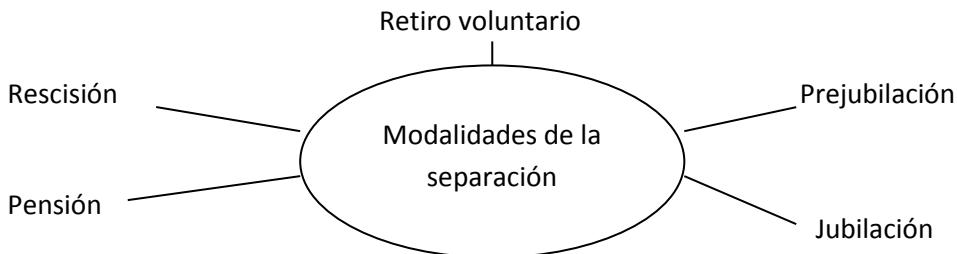
La separación representa una etapa en donde se expresa unilateralmente la decisión de concluir la relación de trabajo entre la

persona y la organización y que obedece a diversas circunstancias como las que nuestra legislación señala:

1. Mutuo consentimiento de las partes.
2. Muerte de la persona.
3. Terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital.
4. Incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta de la persona que haga imposible la prestación del servicio.
5. Casos específicos de fuerza mayor no imputables a la organización, “incosteabilidad” notoria y manifiesta de la explotación, agotamiento de la materia prima, objeto de una industria extractiva, restauración de minas abandonadas y concurso o quiebra legalmente declarado.

La función anterior requiere de una administración efectiva y en cierta medida ágil en beneficio de las partes. Las modalidades que se presentan se ilustran en la figura 6.2.

Figura 6.2 Modalidades en la separación.



La primera modalidad de **retiro voluntario** se expresa al inicio de este punto y la persona que argumenta su decisión definitiva de retirarse, siendo saludable, para asegurarse de quedar bien con su empleador pero es aconsejable que aunque no se con-

venza de un cambio de actitud se analicen las causas ya que indirectamente pueden ser originadas por la organización y ello ayudaría a establecer medidas preventivas.

En ciertos casos la persona tiene la fantasía de pronunciar la palabra “renuncio” e irse para siempre pero afortunadamente la mayoría reflexiona y se detiene ya que un impulso es pasajero y merece sobreponerse.

Contrariamente a lo anterior la **rescisión** obedece a una decisión unilateral de parte de la organización, motivada por una causa que estima es justificada encontrándose dentro de ellas una indisciplina grave, como presentarse en el centro de trabajo en estado inconveniente, agresiones físicas a los compañeros, afectación del patrimonio de la organización y reorganización.

Es pertinente señalar, salvo el último caso, que si la organización no puede justificar es probable que la persona esté inconforme e incluso existe la alternativa de demandarla. En otro de los casos cuando existe reajuste de personal es obvio que se tienen que liquidar las prestaciones laborales al 100% y no siendo ético emplear el concepto de “negociar” ya que ello representa el patrimonio de la persona, el estudiante y profesionista de esta especialidad debe de proceder en forma justa.

Por ningún motivo será procedente que con el fin de incomodar a la persona se le cambie de puesto o en su defecto no se le dé actividad, así como cambiarlo de zona geográfica ya que ello resulta contraproducente en una sana administración del recurso humano. Si la decisión está tomada en el caso que se comenta, se debe de seguir todo el proceso hasta finiquitarlo sin contratiempo alguno.

Si a una persona se le despide e independientemente de la causa muy probablemente va a resentir en su estado de ánimo y más aún si rebasa los 50 años pero es aconsejable que revise bien su liquidación, se prepare para hacerse a la idea que pasa-

rán meses para conseguir empleo o en su defecto no encontrarlo y la situación no es sencilla pero requiere entereza.

La **pensión** es resultado de una situación que imposibilita a la persona parcial o totalmente a seguir laborando de acuerdo a dictamen médico respectivo, mismo que se elabora por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

La **prejubilación** se caracteriza por ser una modalidad estratégica diseñada por la organización y que ha sido aceptada en nuestro país, ofreciendo alternativa de acogerse a ella o no para concluir la relación de trabajo, aun no se cubran los plazos legales establecidos es una manifestación voluntaria y existen programas a este tema tanto en el sector privado como en el público.

Propiamente la **jubilación** representa la fase en donde por ley de la materia laboral se cumple el requisito de edad para obtenerla, procediendo en consecuencia su tramitación y en este último caso se requiere atención esmerada a la persona en la misma forma que se otorgó cuando inició a laborar, es decir, no se le debe desproteger sino hay que asesorarlo y de ser necesario acompañarlo en sus trámites. Ahora bien en nuestro país el personal jubilado observa que su ingreso en esta situación es menor al que había esperado, detectándose que no se preparó para esta etapa de la vida, las repercusiones anímicas, económicas y de salud podrán ser significativas.

Cada una de las modalidades merece la atención y deben de desahogarse en buenos términos porque sería inconcebible que en la última fase del proceso como es la separación existieran angustias o incertidumbre por la persona.

6.7 Desincorporación de personal

En la organización se pueden presentar hechos de diferente índole que trastocan los planes estratégicos elaborados, ocasio-

nando ello el tener que tomar una decisión dolorosa no programada pero inevitable es desincorporar o reducir personal en diferentes niveles, formando esta función parte de un proceso denominado *downsizing* que está relacionado con la separación de personal y pudiendo ser de manera inmediata o gradual. La situación se presenta mundialmente como consecuencia de las dificultades que se viven estando dentro de ellas las económicas, baja de mercado y reestructuración, considerando lo anterior se tiene que decidir quién abandonará y se le conoce también como *desreclutamiento*.

La situación mencionada representa retiros masivos e indudablemente no es una actividad agradable ni sencilla, más bien es compleja creando tensión y estrés a las personas por lo que se sugiere que este programa se difunda y de tranquilidad en el periodo que durará el proceso y darle un sentido ético a ello ya que lo que se desea en el trabajo es la autoconservación con el esfuerzo personal, reconocimiento y tener aspiraciones genuinas porque en este periodo no existen ya contrataciones y de hecho se suprimen puestos.

Dentro de los factores que la organización podrá tener en cuenta para el proceso aludido estarán el desempeño de la persona y el valor agregado aportado, dominio de competencias laborales, disposición y potencial, actitud proactiva, lealtad y disposición para trabajar en equipo.

Resumen

1. Es natural que en las organizaciones se manifiesten las relaciones individuales con el personal y en su caso en forma colectiva a través de representantes y en ambos casos llevando la finalidad de desarrollarse en forma sana y cordial para facilitar los desplazamientos como promoción, transferencia, nivelaciones de categoría descendentes, renuncias voluntarias, bajas, despidos y retiro legal o sujeto a un programa.

2. La relación individual de trabajo existe por la prestación de un servicio personal subordinado a una persona moral o física mediante una remuneración, cubriendose la formalidad con la celebración de un contrato que contendrá como mínimo: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes, domicilio del trabajador y patrón, si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y en su caso si está sujeta a periodo de prueba, el servicio que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible, el lugar donde deba prestarse el trabajo, duración de la jornada, forma y el monto del salario, así como el día y lugar de pago del salario, indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en la ley junto con otras condiciones de trabajo como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y patrón.

3. La contratación representa un acuerdo de voluntades en forma libre y personal, derivándose en consecuencia el contrato respectivo y en su caso la tramitación de los registros fiscales y de seguridad social inherentes.

En nuestro país desde el 1 de diciembre de 2012 existen modalidades de contratación como obra o tiempo determinado,

temporada o tiempo indeterminado, a prueba y capacitación inicial. Las características de cada una de ellas son las siguientes:

Obra o tiempo determinado: sólo se estipulará cuando lo exija la naturaleza del trabajo y/o cuando se substituya en forma temporal a otro trabajador.

Tiempo indeterminado es el trabajo que se desarrolla en forma permanente y es el más común en las organizaciones.

En la modalidad referida o cuando excedan de 180 días se podrá señalar un **periodo de prueba** que no será mayor a 30 días que servirá para constatar que el trabajador cumple con los requisitos y competencias necesarias en su trabajo pues el periodo de prueba aludido se podrá extender de ser necesario a 180 días en los puestos.

Capacitación inicial: alude la obligación del trabajador para adquirir conocimientos y habilidades inherentes a la actividad para la que potencialmente va a ser contratado, laborando en ese periodo como personal subordinado teniendo una dirección máxima de 3 meses o hasta 6 meses si son puestos directivos.

Como aspecto formal del **contrato a prueba y de capacitación inicial** deberá estipular por escrito garantizando en su caso la seguridad social de quién desempeña la actividad.

4. La inducción representa la función que administra la integración del nuevo colaborador a la organización, recomendándose explicar los aspectos generales de ella como antecedentes históricos, misión y visión, estructura administrativa, producto, servicio e instalaciones, compañeros, así como de carácter específico como políticas existentes, medidas disciplinarias, vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios al personal y prestaciones en general e indudablemente la identificación de su puesto.

5. Dentro de los beneficios que se esperan de un programa efectivo de inducción están los siguientes: identificación completa de la persona hacia la organización, realización eficaz y

eficiente de las funciones de su puesto, colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado, disposición plena de adjuntar un valor agregado y reducción de rotación.

6. La separación es la etapa en donde se expresa unilateralmente la decisión de concluir la relación de trabajo entre la persona y la organización, existiendo causas legales que nuestra legislación reconoce y las modalidades que se presentan son el **retiro voluntario** en donde la persona presenta la decisión de ello, **recisión** representa decisión unilateral por la organización, **pensión** es situación que imposibilita a la persona seguir laborando, **prejubilación** es modalidad estratégica que el trabajador acepta y/o solicita y **jubilación** representa el cumplimiento de requisito legal para obtenerla.

7. Originado por factores de diferente índole como los económicos, baja de mercado y reestructuración administrativa se presentan en las organizaciones con la dolorosa decisión de desincorporar personal, formando en ello parte de un proceso denominado *downsizing* que está relacionado con la separación de personal pudiendo ser de manera inmediata o gradual.

Términos básicos	
Relaciones internas e individuales.	Inducción.
Contratación.	Separación.
Modalidad.	Desincorporación.

Preguntas por resolver

- 1.- Defina a su criterio el concepto de *relaciones internas* en la organización.
- 2.- Explique el término *relaciones individuales de trabajo y aspectos básicos del contrato*.
- 3.- Identifique y explique las diferentes modalidades de trabajo que existen en nuestro país.

- 4.- Comente el papel de la inducción inicial como parte de un proceso.
- 5.- Identifique los beneficios hacia el trabajador y la organización de un programa de inducción.
- 6.- Explique las diferentes modalidades de separación de un trabajo.
- 7.- Defina el concepto de *desreclutamiento* e indique las causas que originan esta decisión.

Anexo 1**FORMATO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Que celebran la empresa _____
como patrón representada en este acto por el
Sr. _____ y por la otra parte el Sr. _____
como trabajador o empleado bajo las siguientes cláusulas siguientes:

1^a. Por sus generales los contratantes declaran los siguientes
Patrón _____ con domicilio
en _____ Trabajador
o empleado: edad _____ sexo _____ nacionalidad _____
estado civil _____ con domicilio en
_____.

2^a. Este contrato se celebra _____
y sólo será modificado, suspendido, rescindido o terminado en
los casos y con los requisitos establecidos en la Ley Federal del
Trabajo.

3^a. El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón bajo su dirección y dependencia sus servicios personales como _____ consistentes en _____ debiendo
desempeñarlos en _____.

4^a. La duración de la jornada de trabajo será de _____
horas por tratarse de la jornada _____ y
deberá entrar a las _____ para salir _____ horas
y volver a entrar a las _____ horas para salir a las
_____.

5^a. El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que este contrato se refiere es el siguiente:

Salario o sueldo fijo por _____

Salario o sueldo a destajo por conforme a la tarifa siguiente:

Sometiéndose a los pagos que deban hacerse por orden expresa de la Ley del Seguro Social.

El pago de éste salario o sueldo se hará en moneda de curso legal los días _____ de cada _____ y en _____ y previo acuerdo en depósito en cuenta bancaria, tarjeta de débito, transferencias o cualquier otro medio electrónico.

6^a. El día de descanso semanal para el trabajador será el _____ de cada semana y causará salario de acuerdo a la cláusula 5^a.

7^a. En los días de descanso obligatorio _____ y en los que comprendan las vacaciones el trabajador recibirá su salario íntegro.

8^a. El trabajador o empleado disfrutará de _____ días de vacaciones cuando tenga un año de servicio y de _____ cuando tenga dos o más años y las vacaciones comenzarán cada año el día _____.

9^a. Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia al texto de este contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo

aprobado por la Junta de Conciliación y Arbitraje y del cual está enterado el trabajador o empleado.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la ley les imponen lo firman por _____ en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____ quedando un ejemplar en poder del trabajador y _____ del patrón.

FIRMA DEL PATRÓN FIRMA DEL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

Caso para estudio 6

Contratación e inducción del personal

En la ciudad de Durango, Durango, está instalada la compañía **Papas y Fritos de México S.A. de C.V.** operando desde el año de 1985 y siendo su domicilio social en Guadalupe Victoria #3026, su director general es el ingeniero Marcelo Quintanilla Pámanes, egresado de la Universidad Juárez de Durango y con amplia experiencia en este ramo, así como de las tendencias del mercado en la administración y negocios internacionales.

Misión y Visión

Misión.— Producir, vender y comercializar su producto alimenticio de frituras de maíz con calidad y excelencia para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Visión.— Colocarse al mediano plazo como uno de los 15 productores de este ramo y estar posicionado en el mercado nacional e incursionar en el extranjero.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de frituras de maíz, iniciando con 5 productos básicos y actualmente con 20, estando dentro de ellos papas adobadas y naturales, tostadas rojas y horneadas naturales, ríqueso, semillas, cacahuates salados y japoneses, chicharrones de harina y de cerdo y fritos enchilados. Su aceptación es importante en el ámbito local, regional y nacional.

El ingeniero Quintanilla Pámanes tiene ubicado su segmento de mercado pero sabe que tiene oportunidad de extenderlo ya que su producto es de calidad por su relación en el medio e indicadores de su rama industrial que tiene presente dos productores que dominan y ellos son *Sabritas* en un 70% y *Barcel* con el 13% aproximadamente, existiendo un porcentaje de mercado en donde productores de diferentes tamaños incursionan.

En relación a lo anterior se ha incorporado a este giro el Grupo Arca con un potencial conocido que adquirió una empresa del ramo y le ha dado su sello distintivo en lo estratégico, administrativo y operativo, además de cadenas de autoservicio también han creado sus marcas y se desplaza indudablemente la competencia.

Estructura organizacional

En el aspecto legal se identifica la Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario y Director General, además como área de servicio la auditoría externa.

En el aspecto convencional se tienen dos áreas fundamentales: administración y finanzas, siendo su titular el maestro Ismael Aureoles Vásquez, de operaciones el ingeniero Guillermo

Murillo Valdés y en la primera se encuentra como coordinador de Recursos Humanos el licenciado Jonathan Silva Villafuerte.

Clima organizacional interno

La empresa, a través de su director, ha incentivado al personal en general a efecto de aportar ideas y dar un valor agregado a su actuación. Despues de ello sustenta la tesis que hay que innovar con productos propios diferenciando calidad, nombres, sabores, presentaciones, empaques, precios y lo anterior para revertir el deterioro que ha sufrido la imagen de las “botanas” en el país por las medidas contra la obesidad infantil.

Fuerza de trabajo

Asciende a 320 colaboradores integrados en la forma siguiente:

Tipo de personal	Número	Porcentaje
Administrativo	32	10
Ventas y Mercadotecnia	64	20
Operativo	224	70
Total	320	100

El 40% del personal operativo es femenino, reflejando la política de la empresa de otorgar oportunidad a la mujer siendo el giro accesible a ellas.

Junta operativa

En días pasados en la junta operativa semanal el director general comenta con el maestro Aureoles que está inquieto con los indicadores que le proporcionan en relación a la rotación de personal que en el último mes refleja un 12% y desea que se analice lo que está sucediendo en la contratación y la posterior fase de inducción ya que no aprueba esta situación, atendiendo la observación, el director de Administración y Finanzas en forma inmediata entabla conversación con el coordinador de Recursos Humanos a efecto que le explique lo que está sucediendo ya que si bien es cierto no se descuida la captación para suplir al que se retira porque representa una problemática seria ya que si entorpece el funcionamiento de la operación.

Una de las explicaciones que esgrime el coordinador, el licenciado Silva Villafuerte, es que la rotación se está presentando más en el hombre que en la mujer y posiblemente no ha tenido la habilidad para resaltar ese hecho y se preocupa sólo por contratar, aunque otro aspecto que comenta es la inducción inicial que se imparte va dirigida en su mayoría al puesto, suprimiendo otros aspectos ya que las funciones que desarrolla no se lo permiten. También existe extemporaneidad en la elaboración y firma de los contratos individuales de trabajo, situación que no ha podido resolver totalmente.

Derivado de lo anterior, el director general les solicita en forma urgente le presenten lo siguiente:

Requerimiento del caso

1. Diseñar un programa de inducción y aplicarlo sin excepción al colaborador de nuevo ingreso e informarle al respecto.

2. Revisar y adecuar en su caso el formato de contrato individual de trabajo y formalizarlo antes de iniciar las labores.

Capítulo 7

Capacitación y adiestramiento

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrá explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Capacitación y adiestramiento.
- 2.- Misión de la capacitación.
- 3.- Metodología en la capacitación.
- 4.- Programa, contenido y custodia.
- 5.- Beneficios.
- 6.- Capacitación, adiestramiento y productividad.

7.1 Capacitación y adiestramiento

La persona se educa en el proceso de su vida desarrollándose en los diferentes ámbitos en los que actúa, de ahí la relevancia que en el medio laboral no se desatienda esa función y precisamente es mediante la capacitación con lo que da respuesta: ella en un sentido general significa habilitar a la persona de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar vacantes o puestos de

nueva creación y el adiestramiento actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, representando ambas una de las mejores inversiones de las organizaciones. Lamentablemente en nuestro país en algunas organizaciones se les considera como gasto pero aún lo más grave es que no se proporciona y el concepto que nos ocupa es prioritario en la sana administración del recurso humano e incluso desde el punto de vista legal se señala el derecho que tiene la persona para recibir capacitación y/o adiestramiento que le ayudará a elevar su nivel de vida y en consecuencia la productividad.

En realidad esta función en beneficio de las partes es indispensable e independientemente de que esté estipulada en la Ley Federal de Trabajo de nuestro país como obligación de los patrones en su artículo 132 Fracción XV ya que sus repercusiones administrativas son obvias, su aparición formal se refiere a finales del siglo XIX al referirse al aprendizaje, posteriormente en el siglo XX fortalecer su presencia en 1970 y con el decreto del 28 de abril de 1978 en donde se indican los conceptos actuales de *capacitación* y *adiestramiento*, identificándose el objeto del primer concepto como el de preparar al trabajador de nueva contratación y a los interesados en ocupar vacantes y/o puestos de nueva creación, mientras en el segundo actualizar y perfeccionar habilidades, informar sobre riesgos y peligros en su actividad, normas de seguridad, salud y medio ambiente, incrementar productividad y mejorar nivel educativo y competencias laborales.

Como un hecho significativo debe señalarse que la capacitación representa una situación dual, es decir, representa como ya quedó establecido un derecho a favor de la persona y a la vez una obligación ya que debe de cumplir los mecanismos inherentes que se establezcan. Por otra parte el patrón ejerce la obligación de proporcionarla pero se detecta en el medio que esta situación todavía no se alcanza, requiriéndose para ello el

compromiso del sindicato y agremiados, así como una mayor conciencia del patrón. Esta función de habilitar o hacer apta a la persona puede verse desde dos perspectivas como se ilustra en la figura 7.1.

Figura 7.1 Perspectivas de la capacitación.



El aspecto técnico va dirigido a la preparación en el dominio del trabajo en sí mismo, lo intelectual y lo físico, en segundo al centrarse en la eficiencia, eficacia, excelencia y mejora continua, las dos perspectivas son necesarias por lo que deben de equilibrarse: es de resaltarse la actividad asesora que realizan los gobiernos Federal y Estatal en nuestro país en el sentido de apoyar la capacitación a las organizaciones de menor tamaño que argumentan la imposibilidad para otorgarla y por ello se les ofrecen servicios que facilitan su otorgamiento pero es necesario que ellas se acerquen y delimiten su problemática, no debe ser el presupuesto limitado la razón para no otorgar la capacitación ya que es una partida que está incluida en la operatividad y sus beneficios superarán toda meta al respecto.

Los beneficios de proporcionar capacitación están plenamente sustentados ya que se alienta el desarrollo personal, se conoce mejor el puesto, así como sus métodos, procedimientos y prácticas, incentiva la moral en el trabajo, favorece las rela-

ciones internas, potencialmente crea líderes, repercute en los costos de operación y servicio, incrementa la comunicación, promueve la calidad y excelencia en el trabajo y se prepara el trabajador para una promoción. Indudablemente la actividad representa formalmente un proceso de tipo educativo, mismo que va encaminado a cambiar de ser posible las actitudes de la persona en el trabajo y modificando los conocimientos e impulsando una actitud proactiva.

En una situación inusual se observa que las personas exigen a sus patrones el cumplimiento de lo establecido en materia laboral pero la función que nos ocupa es la excepción ya que no se reclama y las autoridades están conscientes que en muchos casos no se cumple, de ahí el reforzamiento de la cultura laboral para culminar con éxito esta función, evitando en ocasiones la apatía hacia ella.

7.2 Misión de la capacitación

Como toda actividad, la capacitación tiene una misión que representa su razón de ser y ella hace referencia a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización, teniendo un carácter humano y social a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes para que encuentren en su trabajo un ambiente propicio que le permita obtener una óptima realización, misma que repercutirá potencialmente en su crecimiento y en la obtención de alicientes que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida.

El concepto anterior bien puede ilustrarse en la figura 7.2.

Figura 7.2 Misión de la capacitación.



De acuerdo a lo anterior se desprende que la capacitación cubre una necesidad primordial para la organización y para la persona de prepararse para su actividad en forma permanente.

La función va encaminada a desarrollar al individuo y encauzarlo en los avances contemporáneos y a la organización que se enfrenta nuevos retos y necesita adecuar su forma de operar ya que lo que distingue al mundo actual es el cambio: tiene un carácter humano y social ya que le da su lugar a la persona interesándose en su mejor actuación en el beneficio colectivo que repercutirá en el área de trabajo específica y en el medio externo donde interactúa.

Los conocimientos, habilidades y actitudes hacen referencia a percibir e interpretar entendimientos, identificar y reconocer destrezas, competencias, disposición y a la reacción y comportamiento por parte de la persona. El ambiente propicio alude al clima que prevalece en donde sea actúe y que aliente la superación. El obtener una óptima realización significa que se debe equilibrar la actuación sin polarizarse sino al contrario: ser constante, y finalmente el crecimiento personal que permitirá obtener por sus propios esfuerzos una mejor calidad de vida. Los conceptos mencionados implícitamente comprenden el adiestramiento.

Es pertinente señalar que una de las deficiencias más notorias en este campo es cuando se desaprovechan las habilidades del personal, situación que causa molestias e incluso frustración en la persona. Se podrá desprender de la misión que la organización y persona se desarrollan coincidiendo en la obtención de metas aunque en el desarrollo existen diferentes factores que los guían como en el primer caso el aspecto financiero, producto y rentabilidad y en segundo que es la persona los nuevos conocimientos e innovación con valor agregado. Es obvio coincidir que la capacitación es en sí un proceso educativo y que como se ha reiterado lleva implícito el objetivo de cambiar conductas laborales en el quehacer diario dentro de la organización, además contribuye a la tarea de equipo y acrecienta la participación y responsabilidad.

En las organizaciones se dispone de un área para la administración de la capacitación y en otras de mayor envergadura cuentan con centros de capacitación que como unidad de trabajo especializada potencialmente deberá tener resultados positivos, esta situación se observa en los importantes grupos empresariales e incluso en el sector de gobierno: en los dos casos aludidos se dispone generalmente de una planta reducida de personal, siendo los expositores personal propio, instructores y

también escuelas, instituciones y organismos y especialistas en los temas que se imparten, las escuelas o instituciones que potencialmente deseen impartir capacitación o adiestramiento deben de estar registradas ante las autoridades de trabajo, así como su personal docente.

Es pertinente considerar que con la capacitación la actividad de la persona que representa su facultad de obrar, se mejorará potencialmente en el futuro ya que no se puede esperar menos de ella. La misión que se plantea no representa una expresión acartonada sino que constituye una opción de referencia que indudablemente las organizaciones externarán en una u otra forma. Sin embargo, lo importante es que exista y en razón de ella se trabaje y se realicen los programas conducentes que se abordarán más adelante en este mismo capítulo. En ocasiones las organizaciones interpretan que ciertas actividades son de capacitación pero es pertinente señalar que no lo es y en este caso están los eventos siguientes:

Actividades que no son capacitación
Celebración de reuniones de trabajo o conferencias sin una finalidad específica.
Consideraciones de que es solamente un mecanismo para motivar.
Interpretación de que es exclusivamente para la alta gerencia.
Evento dirigido sólo al personal de nuevo ingreso.
Instrumento para alentar la convivencia y clima laboral en la organización.

Indudablemente lo que se menciona no es capacitación, por lo que se reitera que la misión de la misma debe de estar plenamente difundida, desde el punto de vista de la legislación laboral de nuestro país la capacitación y adiestramiento:

Objetivos de lo que sí es capacitación

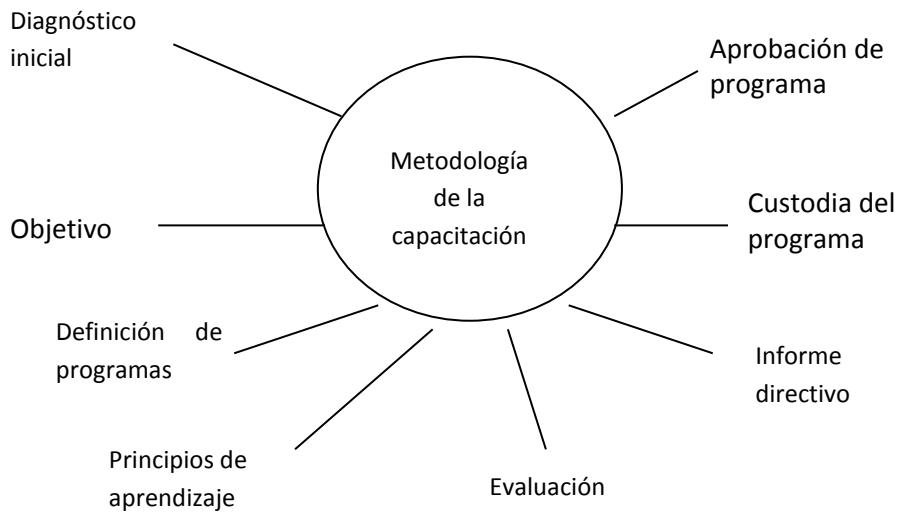
1. Actualizar y perfeccionar conocimientos e informar de nueva tecnología.
2. Preparar al trabajador para ocupar vacantes de nueva creación.
3. Prevenir en la organización los riesgos de trabajo.
4. Incrementar con base en ella la productividad y competitividad.
5. En forma integral mejorar las aptitudes de la persona.

Como se desprenderán los aspectos legal y el administrativo van en concordancia en la capacitación y sus finalidades en un solo sentido que es el de preparar intelectualmente y evitar en su caso siniestros en el centro de trabajo, la organización debe considerar con todo profesionalismo al candidato para ocupar el área de capacitación, quien preferentemente estará relacionada con las relaciones humanas, comunicación y administración y deberá cubrir los requisitos requeridos, no siendo recomendable por ningún motivo improvisar en esta actividad tan delicada de educación para la persona, en relación a lo anterior, uno de los aspectos básicos para el candidato es su disponibilidad y el afán de aprender, además no debe subestimarse que la educación continua es clave para que el Capital Humano de una compañía crezca y aporte.

7.3 Metodología en la capacitación

La capacitación como función requiere naturalmente de una metodología que permita su adecuado desarrollo ya que su repercusión en la organización y trabajador es de gran trascendencia, en ese orden de ideas las fases que se identificaría serían las que se indican en la figura 7.3.

Figura 7.3 Metodología de la capacitación y sus fases.



En este proceso metodológico es de vital importancia el efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, mismo que detecte la situación actual que prevalece y la orientación subsecuente a responder a los requerimientos de la organización y de las mismas personas, además se identifica el objetivo perseguido, problemas potenciales, soluciones, recomendaciones y propuestas. Esta herramienta administrativa va a reflejar un esquema o radiografía de los conocimientos y habilidades que requiere la persona a efecto de realizar con excelencia sus actividades. El paso inicial es la obtención de información de parte de la administración, directivos y en forma simultánea de las personas que forman la fuerza laboral de la misma.

Las técnicas utilizadas para la obtención de información serán las de tipo general que se conocen como la observación directa que es la más natural, el cuestionario, la entrevista,

reuniones grupales, análisis de cargas de trabajo, entre otros medios. Es indudable que de la información que se recopile se integre una matriz para identificar los temas de potencial capacitación requeridos por el mismo beneficiario y relacionados a su trabajo, indudablemente la información obtenida debidamente integrada será corroborada y ampliada en la medida que sea necesario para esclarecer cualquier situación que no esté clara, también se comentará con directivos, posteriormente se llegará a una conclusión relativa a las necesidades.

El objetivo debe estar claramente definido y enfocado a la determinación precisa de las necesidades específicas de capacitación para el personal a corto, mediano y/o largo plazo, pudiendo hablarse en este último de fases anuales. En relación a lo anterior es necesario considerar lo expuesto en el punto 7.2 con respecto en la *Misión* de la capacitación. El producto de esta metodología es la integración de las necesidades en un programa de capacitación y adiestramiento que constituye la propuesta de enseñanza para las personas, amalgamando por ello los intereses de la organización y los inherentes del educando. Es indudable que en su elaboración tendrán un peso específico la opinión de la fuerza laboral, jefes inmediatos y naturalmente la **Visión** de la alta gerencia, el documento aludido contendrá por principio todos los puestos y diferentes niveles que existan en la organización, etapas de los programas y selección de trabajadores porque es pertinente señalar que los contratos colectivos de trabajo deben de contener clausulado con respecto en el tema de capacitación conforme a los planes y programas inherentes.

El programa es un documento interno que la organización tiene en su poder y que administra de acuerdo a la calendarización establecida cuidando con esmero y diligencia su cumplimiento. Realmente ésta constituye un conjunto de cursos y contienen en esencia material para adquirir en forma paulatina

conocimientos, la relación y vinculación con las actividades que desempeña en el medio laboral. Aunque por lo anterior es prudente indicar que ello no lo es todo y es indispensable considerar que la capacitación es formación integral para la persona en todos los sentidos, siendo la facetas laborales indispensables.

El programa incluirá el número consecutivo, fecha, cursos a impartir, instructor, lugar, horario y personas a las que va dirigido, siendo indispensable el seguimiento de su celebración y registro de sus resultados a manera de referencia se presenta un proyecto de formato a nivel resumen en la figura 7.4.

Figura 7.4 Programa de capacitación y adiestramiento–nivel resumen.

Nombre de la organización						
Modalidad de la capacitación						
Fecha		Año		Mes		Día
No.	Fecha	Curso	Instructor	Lugar	Horario	Dirigido a
Elaboró	Revisó			Autorizó		

Los campos que se indican proporcionan la información a nivel ejecutivo e indudablemente estará la analítica especificando y ampliando el contenido. La explicación de los campos es la siguiente:

1. **Nombre de la organización.**– Se debe de indicar el nombre de la organización para efectos de identificación interna y en su caso de grupo.
2. **Modalidad de la capacitación.**– En este campo se indicará si corresponde a una sola empresa, a varias empresas o bien a rama de actividad económica.
3. **Fecha.**– Inscripción de la fecha de aprobación del programa en donde se indicará el día, mes y año correspondiente.
4. **Número.**– En este campo se inscribe el número consecutivo de los cursos que se han programado.
5. **Fecha.**– Señalará la fecha precisa del curso programado, año mes y día.
6. **Curso.**– El campo indicará en forma específica el nombre del curso.
7. **Instructor.**– Indicará el nombre del instructor quien deberá tener su registro respectivo en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y formato DC5, siendo externo, si es interno de la misma organización no lo requiere para esta actividad.
8. **Lugar.**– Señalamiento expreso del lugar donde se realizará el curso.
9. **Horario.**– Indicación del horario preciso del curso y número de sesiones establecidas.
10. **Dirigido a.**– El campo indicará con claridad a que personal va dirigido.

11. **Elaboró.**– En este apartado se indicará el nombre o iniciales de quien preparó la presentación ejecutiva del programa.
12. **Revisó.**– Señalará el nombre o iniciales de quien revisó la preparación del documento.
13. **Autorizó.**– Especificará el nombre o iniciales de quien autorizó este documento.
14. **Fecha.**– Indicará la fecha en la que fue presentado el documento.
15. **Principios de aprendizaje.**– Los programas están estructurados por etapas para permitir la adquisición de conocimientos en forma gradual.

La probación de programas es imprescindible y la disposición sindical y de la organización, así como la del personal administrativo en general a efecto de que los programas tengan un alto resultado que reditúe en mayor productividad y formación de la persona. La alta gerencia y el sindicato aprueban los planes y programas porque la custodia del programa, los planes y programas constituyen documentos internos elaborados por la organización, mismos que los mantendrá en resguardo.

La evaluación, como toda función, es necesaria para monitorear, revisar y examinar el programa y a las personas que participan ya que en esencia se deben de detectar cambios visibles en el tiempo, como informe directivo es indudablemente la información del programa, así como sus resultados necesitan ser informados en forma periódica a la alta gerencia ya que la premisa básica en la capacitación es de que después de un tiempo razonable que se haya impartido el cambio debe ser notorio y si no lo fuese es pertinente delimitar por qué y tomar acciones al particular.

7.4 Contenido y custodia del programa

En nuestro país se tiene presente que desde la Constitución Política en su Artículo 123 Fracción XIII establece la obligatoriedad para las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como la XXXI indica la participación de las autoridades de los Estados en la aplicación de las leyes del trabajo y la competencia exclusiva de las federales en ramas específicas y con los Poderes de la Unión y Distrito Federal.

Los planes y programas de capacitación hasta noviembre de 2012 se presentaban para su registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el formato DC2 y a partir de diciembre del mismo año ya no existe esa obligación sino que el patrón lo conservará internamente y los exhibirá al ser solicitados por la autoridad, los documentos aludidos tendrán las firmas del patrón y de la representación de los trabajadores, Registro Federal de Contribuyente y del Seguro Social, aunque otro de los aspectos que contendrá es lo referente a giro, número de trabajadores, tipo de contrato y su fecha, así como el objetivo del programa y la modalidad de capacitación por lo que se desprende que el cumplir con esta actividad tiene un trámite administrativo simplificado para el patrón.

Existen las constancias de habilidades laborales individuales en las que se indica como información relevante lo relativo a los programas de capacitación y adiestramiento que cursó la persona utilizando para ello el formato DC3 que actualmente es información interna. Ahora bien en el formato DC4 se registra la lista de constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores en tantas páginas como sea necesario, estando las empresas obligadas a enviarlas cada año a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dentro de los 60 días hábiles, considerando el acuerdo del 16 de diciembre de 2009.

Para dar seguimiento a los programas existe un proceso dual: el primero es interno que es la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad de la organización en la cual al formarse se indica la fecha de constitución, integrantes y establecimientos en los que rige y el segundo externo representada por la autoridad a través de sus inspectores que la visitan para constatar su existencia y custodia, así como el cumplimiento, esta situación se ilustra en la figura 7.5.

Figura 7.5 Seguimiento de la capacitación y adiestramiento.

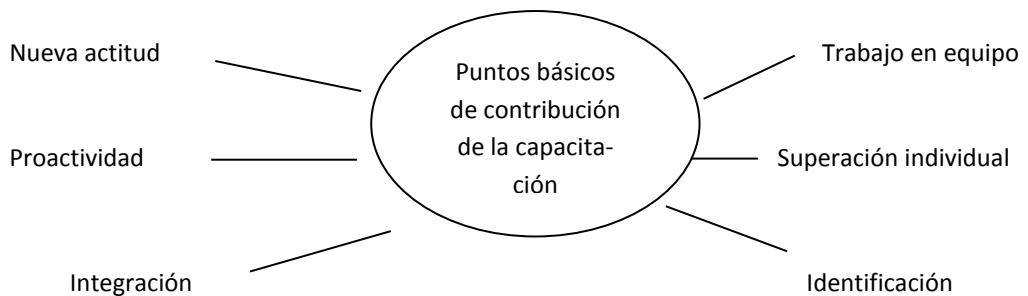


El primer caso es la comisión que fue integrada expresamente para dar seguimiento a la capacitación, adiestramiento y productividad, habiéndose integrado formalmente mediante una acta administrativa en donde se indican sus funciones, organización interna, duración en el cargo y respecto de las sesiones y acuerdos de la comisión por lo que se señala en este punto es imprescindible que las áreas de capacitación dispongan de su programa lo lleven a efecto y le den el seguimiento respectivo. Es de vital importancia no pasar por alto el impulsar el desarrollo y conocimiento de las personas que ocupan los puestos directivos y la solución está en la capacitación.

7.5 Beneficios de la capacitación

Es indudable que la contribución de la capacitación es una realidad y propicia el desenvolvimiento de la persona y por ende de la organización por lo que señalaré seis puntos básicos que tienen incidencia y se ilustran en la figura 7.6.

Figura 7.6 Puntos básicos de contribución de la capacitación.



Es saludable la nueva perspectiva que se adquiere al capacitarse ya que existe el convencimiento de afirmar que si se puede actuar ante las circunstancias y planteamientos de lo que sucede en el interior y exterior, es decir, se detecta una nueva actitud de la persona y de la organización, acrecentando el clima laboral imperante, adelantarse a los hechos y estar en plena disposición para reaccionar es una actitud ante cualquier evento y ello se distingue en esta época contemporánea, de ahí la identificación de ser proactivo, no detenerse, por el contrario: actuar en forma ágil y certera porque en estos tiempos de cambios se debe estar atento y obrar diligentemente, bien encauzado y consiguiendo resultados favorables, debe aceptarse que estamos viviendo una nueva economía doméstica y mundial y no podemos estar ajeno a ello en el ámbito laboral. La persona demuestra su conocimiento y en realidad no se encuentra dependiendo en

forma completa de sus superiores sino al contrario interviene presentando propuestas y soportándolas para encontrar nuevos caminos de solución.

Las personas en este proceso capacitador y como resultado de él se integran en forma más accesible, diluyendo las diferencias que hayan existido en el pasado y se concentran en el intercambio de opiniones y selección de alternativas a efecto de resolver cualquier aspecto que se les presente en sus tareas. La integración es base para el desarrollo de cualquier actividad que se emprenda y alienta la relación laboral, además la motivación tiene un papel importante en la integración ya que denota la disposición de la persona para realizar actividades ya que está convencido de ello.

El trabajo en equipo es lo que prevalece en la ejecución de actividades y sus resultados son obvios, más eficiencia, efectividad y economía, por ello la aceptación, continuidad y mejora de esa forma de trabajar. La organización requiere de equipos comprometidos y de calidad y esta última se inicia con la persona y se propala a esta forma de trabajo, un hecho trascendental es el que la persona admite que la capacitación le ayuda a superarse en todos los sentidos y no sólo en el laboral, por ello actúa en forma plena y convencido de que le ayudará a ser mejor.

Es prioritario que la persona tenga el convencimiento pleno de lo que realiza es lo deseable y esté atento a desempeñarlo en forma adecuada, aportando creatividad, así como su natural iniciativa. La persona desarrolla sus habilidades de diferente índole y tiene la capacidad de eliminar hábitos, prácticas y costumbres del pasado que no son adecuadas y que en cierta manera representaban obstáculos para seguir creciendo.

El proceso en general de la capacitación le permite identificarse en plenitud con la organización y esa simbiosis es muy saludable y de plena armonía y claridad, la situación que se

señala es la que se espera encontrar en todas las actividades relacionadas al aspecto laboral ya que permiten el entendimiento, solución diáfana de conflictos y la construcción de propuestas de mejora. El caso contrario de distanciamiento, fricciones y malos entendidos no es lo propicio para mantener un clima laboral adecuado.

Los seis puntos que se han mencionado son enunciativos, mas no limitativos ya que se ha pretendido mostrarlos lo más relevante en forma concreta.

7.6 Capacitación, adiestramiento y productividad

Se ha expresado en el punto dos de este capítulo la misión de la capacitación que es el de preparar al trabajador, así como el adiestramiento dirigido al mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo pero hay que considerar que esto no es una panacea sino que se requiere del entusiasmo y participación de los involucrados, organización, sindicato y personas para que se cristalice en buen término. La consistencia y seguimiento de esta función es vital para que logre sus resultados de preparar integralmente a las personas que se desenvuelven en una organización. Existe la presunción que al llevar un programa de capacitación se asegura la preparación de la persona y su desempeño mejorará en forma sustancial, repercutiendo ello en su productividad pero en ocasiones la realidad arroja otros resultados que no son los esperados y de ahí la revisión del proceso.

En las organizaciones de nuestro país y del mundo en general existe preocupación por la calidad de vida de su fuerza de trabajo pero lo que es significativo en ello es que al lado de rubros como educación continua, salud, vivienda, recreación y cultura está la capacitación, de ahí la recomendación precisa de

no dejar de administrarla. Ahora bien la productividad tiene relación con el incremento en la producción basado en la mejora de los métodos de trabajo, materiales adecuados y a la calidad de la mano de obra de la persona que participa, en este último sentido es significativo la preparación individual y de equipo en la realización de las actividades.

En términos generales cuando en una economía se observan cifras de tipo global, una de ellas es la relativa a la necesidad de aumentar la productividad laboral, razón de más para considerar esa situación, no es de extrañarse que este concepto sea sujeto de controversias pero lo que sí es válido es reconocer su importancia e impacto en las organizaciones y el individuo aunque se polariza su concepción por la misma organización y la fuerza de trabajo e incluso el mundo externo. La productividad en esencia representa una relación entre insumos que son las horas humanas invertidas y materiales utilizados con el producto que son los servicios y productos elaborados y en ocasiones se le asocia con el concepto de utilidades pero hay que aclarar que no necesariamente coinciden. Claro, sería lo ideal, pero existen circunstancias que impiden esta asimetría.

Indudablemente se tiene una relación entre los conceptos de capacitación, adiestramiento y productividad pero es menester no descuidar el aspecto humano y emocional del individuo que en primera instancia es prioritario y en consecuencia vendrá su rendimiento. En nuestro país existen esfuerzos de las organizaciones por elevar su competitividad y productividad, reconociendo que en este campo siempre existen áreas de oportunidad que deben de atacarse. En general existe una preocupación constante por la productividad ya que en el momento en que vivimos ella es indispensable para lograr el éxito, lográndose con ella obtener las expectativas del trabajador para mejorar.

Es pertinente estudiar y analizar en forma plena si el aumento de la productividad se debe en su mayor peso al uso de nue-

va tecnología que a la intervención de la mano de obra. Esta disyuntiva es de los tiempos modernos y no deja de inquietar pero al margen de ello la persona debe estar preparado para afrontar siempre lo nuevo.

La persona que labora no debe de inquietarse ante los cambios productivos o de servicio sino al contrario: su posición manifiesta será de seguridad y de convencimiento de que puede hacer las tareas que se le encomienden con su preparación previa. Es saludable el reconocimiento de la productividad de la persona mediante un estímulo acordado pero ella debe ser permanente y de convicción propia ya que sólo así se logra el objetivo de la misma porque en otros términos estará la pregunta: ¿qué sucede donde no se premie la productividad? Y quizás no encontremos respuesta. Estamos orientados generalmente a lo material y no a lo humano y esta situación es remediable y depende de las personas.

Aunado a lo anterior, es pertinente indicar que en toda relación laboral es indispensable incentivar y felicitar a la persona por el trabajo desarrollado en forma eficiente y ello cumple también con esa distinción por lo que es recomendable practicarla en forma sincera y franca. Los esfuerzos antes mencionados son encomiables pero es preciso considerar que el mundo actual es competitivo y si no se mejora se rezaga por lo que no existe alternativa. Es necesario ser el mejor en todos los aspectos y es saludable que las organizaciones estén siempre atentas al trabajo que se realiza con niveles superiores con respuesta se actúe aplicando el mecanismo que tenga implementado.

La constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se realiza a través del formato DC-1 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Inclusión Laboral y Dirección General de Capacitación.

Resumen

1.– La capacitación significa de manera general habilitar a la persona de nuevo ingreso y a los interesados a cubrir vacantes o puestos de nueva creación y el adiestramiento en actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, representando una de las mejores inversiones de las organizaciones. En nuestro país en ciertas ocasiones se le considera como gasto pero aún lo más grave es que no se proporcione y este concepto está consolidado también desde el punto de vista legal y nuestra máxima legislación en este campo que es la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 132 Fracción XV que señala el derecho que la persona reciba capacitación o adiestramiento ya que ello le permita elevar su nivel de vida y naturalmente su productividad pero en consecuencia esta función reclama plena atención de la organización y la perspectiva de la capacitación tiene dos aspectos: el técnico y el de calidad.

2.– La misión de la capacitación alude a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización, teniendo un carácter humano y social a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes para que encuentren en su trabajo un ambiente propicio que le permita obtener una óptima realización, misma que repercutirá potencialmente en su crecimiento y en la obtención de alicientes que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida.

La capacitación es un proceso educativo, llevando implícito el objetivo de cambiar conductas laborales en el quehacer diario dentro de la organización, además contribuye a la tarea de equipo y acrecienta la participación y responsabilidad. Con la capacitación, la actividad de la persona que representa su facultad de obrar se mejorará potencialmente en el futuro ya que no se puede esperar menos de ella y se debe de tener cuidado en

no considerar como capacitación actividades que no lo son estando dentro de ellas la celebración de reuniones de trabajo o conferencias al personal sin una finalidad específica.

Los objetivos legales de la capacitación y adiestramiento están debidamente delineados y estando dentro de ellos el de actualizar y perfeccionar conocimientos e informar de nueva tecnología.

3.- La capacitación como función tiene una metodología, misma que identifica las siguientes fases:

a. **Diagnóstico inicial:** detecta situación actual en la organización y permitirá reflejar los conocimientos y habilidades que requerirán las personas.

b. **Objetivo:** claramente definido y enfocado a la determinación de las necesidades específicas de capacitación para el personal al corto, mediano y largo plazo, pudiendo hablarse en este último caso de fases anuales.

c. **Definición de programas:** propuesta de enseñanza para las personas, amalgamando por ello los intereses de la organización y los inherentes al educando. Es indudable que en su elaboración tendrán un peso específico la opinión de la fuerza laboral, jefes inmediatos y naturalmente la visión de la alta gerencia. El documento aludido contendrá por principio todos los puestos y diferentes niveles que existan en la organización, etapas de los programas y selección de trabajadores.

d. **Principios de aprendizaje:** estructuración de los programas por etapas permitiendo la obtención de conocimientos en forma gradual.

e. **Aprobación de programas:** la alta gerencia y la representación sindical firmarán el documento en forma interna.

f. **Registro de programas:** se registraban en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el formato DC2 y a partir del 1 de diciembre de 2012 ya no se realiza el trámite, quedando de carácter interno y en custodia.

g. **Evaluación:** es imprescindible monitorear el cumplimiento del programa y los resultados subsecuentes.

h. **Informe directivo:** presentación del documento que informa del comportamiento del programa, su inversión, alcance y resultados.

4.- Los programas y constancias de habilidades laborales son de carácter interno: los primeros estarán en custodia de la organización y los segundos se entregarán al trabajador formato DC3 y su relación se reportará anualmente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el formato DC4.

5.- Los beneficios de la capacitación es una realidad y al menos tiene incidencia en los aspectos de nueva actitud, proactividad, integración, trabajo en equipo, superación individual e identificación con la organización, los aspectos que se indican son enunciativos, mas no limitativos ya que han pretendido mostrar mayormente los significativos.

6.- La consistencia y seguimiento de la capacitación es vital para que se logren sus resultados de preparar integralmente a las personas que se desenvuelven en una organización, existiendo la presunción que al llevar un programa se asegura su cometido y repercutirá en la productividad. Precisamente ella tiene relación con el incremento en la producción basándose en la mejora de los métodos de trabajo, materiales adecuados y a la calidad de la mano de obra de la persona que participa y en este último sentido es significativo la preparación individual y de equipo en la realización de actividades pues este concepto es sujeto de controversias por lo que es válido reconocer su importancia e impacto en la vida de las organizaciones y del individuo aunque en ocasiones se polariza su significado.

Indudablemente tienen relación los conceptos de *capacitación, adiestramiento y productividad* pero es necesario considerar en primer orden el aspecto humano y emocional del individuo

ya que en primera instancia es lo prioritario y en consecuencia vendrá su rendimiento.

Términos básicos	
Capacitación. Adiestramiento. Misión. Metodología.	Programa. Beneficios de la capacitación. Productividad. Tecnología.

Preguntas por resolver

- 1.– Defina los conceptos de *capacitación* y *adiestramiento*.
- 2.– Mencione en forma breve los antecedentes de la capacitación en nuestro país.
- 3.– Explique la misión de la capacitación y analice sus elementos.
- 4.– Indique al menos diez actividades que no son de capacitación.
- 5.– Mencione las fases de la metodología de la capacitación y explique cada una de ellas.
- 6.– Defina lo que representa un programa de capacitación.
- 7.– Indique el proceso a seguir para el control y custodia de un programa de capacitación.
- 8.– Mencione las contribuciones específicas de la capacitación en las organizaciones.
- 9.– Explique la relación de los conceptos *capacitación*, *adiestramiento* y *productividad*.
- 10.– Defina el concepto *productividad*.

Caso de estudio 7

Elaboración y presentación de un programa de capacitación y adiestramiento

En la ciudad de Obregón, Sonora, se encuentra establecida la compañía Productos Industriales de Sonora S.A. de C.V. operando desde el año de 1970 en el mercado nacional y con expectativas de participar en el extranjero con domicilio social en Calzada Independencia #1024, el director general es el ingeniero Eliecer Carranza Del Toro, egresado del Instituto Tecnológico de Sonora, con maestría en la Universidad de Arizona, Estados Unidos de Norteamérica, y con amplia experiencia en el giro, así como versatilidad en el campo de administración de negocios internacionales.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de lámparas automotrices de diferentes modalidades considerando las especificaciones solicitadas por el cliente y se trabaja con base en pedidos específicos pero se dispone de existencia esa base de artículos ya solicitados para atender con prontitud las operaciones.

El director general tuvo siempre atención con respecto en el adecuado clima laboral que deba de prevalecer dentro de la compañía, situación que la hace extensiva al ingeniero Leonardo Martínez Suárez, titular de la gerencia de Relaciones Industriales, y esperando tener siempre las buenas relaciones laborales y la estabilidad. Y es precisamente en días pasados que se efectuó en esta área una junta administrativa con la finalidad de conocer la actividad de la coordinación de capacitación que está cargo de la licenciada Yazbeth Carolina Torres Salinas.

Como punto central de la reunión se trató el seguimiento al diagnóstico de capacitación y adiestramiento presentado hace un mes con relación a las necesidades de esta función para el año entrante y sucesivos. Se indicaron los requerimientos presentadas por jefes de área y personal técnico y administrativo sin dejar de considerar la Misión, Visión y Estrategia que se tiene considerada ya que se estima disponer de nueva tecnología dentro de dos años y se desea ser preventivo ya que en esta función se ha cumplido cabalmente en tránscurso del tiempo. La fuerza laboral es de 310 personas, representando el 16% personal administrativo (50) y el 84% el operativo (260).

Categorías del personal

Las categorías existentes y corroboradas para el personal técnico y/o operativo son identificadas con los números 0 y 1, los eventuales y los de planta de las letras A a la F en forma ascendente:

Categoría	Número de operarios
A	50
B	20
C	60

D	50
E	60
F	20
Total	260

Como se desprende en las categorías 0 y 1 no se tiene en la actualidad caso alguno.

Capacitación y adiestramiento

Con la finalidad de otorgar un servicio de calidad el titular de esta coordinación ha acudido a curso y seminarios organizados por firmas especializadas en la materia, así como por el sector público, aprovechando el contenido de los temas expuestos considerándolos como parte de una educación continua en su rama. En la empresa se le da un lugar primordial a esta función ya que considera que una adecuada capacitación y adiestramiento que reciba el personal redundará en disponer de una fuerza que trajo mayor compromiso y resultados, por ello se prepara con anticipación el programa inherente.

Necesidades del diagnóstico

En el documento referido se detectan necesidades que involucran aspectos formativos, humanos y técnicos que se indican a continuación:

Formativas	Técnicas
Administración básica.	Acabado del producto.
Calidad en el servicio.	Corte.
Control de inventarios.	Diseño.
Relaciones humanas.	Manejo de herramientas.
Supervisión.	Manejo de producto terminado.
Trabajo en equipo.	Proceso de ensamble.
	Seguridad e higiene.

La licenciada Torres Salinas, titular de la coordinación de Capacitación, está consciente de la prioridad del programa y las repercusiones en la preparación de la fuerza de trabajo, ya sea para conocer actividades y/o prepararse para nuevas tareas, además el ingeniero Martínez Suárez es el gerente de Relaciones Industriales quien solicitó que en el plazo de un mes le presente el programa ya integrado para revisarlo y someterlo a la opinión del director general y colaboradores de primer nivel.

Personal instructor externo

La política que se ha seguido hasta la fecha para la impartición de los cursos es la de contratar personal externo calificado y registrado ya que internamente no se tiene sin que se exponga más de uno: ello ha dado resultado y plena aceptación por el personal capacitado pues al inicio y término de cada curso asiste el titular de Relaciones Industriales, su coordinador y el director general, además un delegado sindical. En los informes anuales que la compañía presenta a los accionistas se incluye un apartado sobre este tema indicando la inversión efectuada, las horas humanas dedicadas y naturalmente el comentario de la

superación e impacto que se espera de ello y que naturalmente beneficiará a las partes involucradas.

En forma colegiada, los colaboradores de primer nivel revisan como actividad de seguimiento la información que ellos mismos presentaron en días pasados y considerada como base para la confección del programa y externar si es el caso alguna observación al respecto y presentar en forma definitiva el documento base, además conocen que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento no se la notificado por diferentes circunstancias.

Los instructores que han sido seleccionados entre varios candidatos son los siguientes:

Para los seis cursos	Para los siete cursos
Ing. Mario Quezada Briones	Ing. Armando Silos Lumbres
Ing. Teresa Jiménez Arreola	Ing. Reyna Covarrubias Camacho
Ing. Raymundo Elizalde Cortes	M.D.O. Antonio Salas Castillo
M.D.O. Oscar Samaniego Olivares	Lic. y C.P. Bernardino Canizales Prado
Lic. Luis Patiño Serna	Ing. Manuel Pozos Del ángel
Ing. Guadalupe Elizondo González	Lic. Carmen Villaseñor Contreras
	Ing. Camilo Rosales Robledo

Los primeros seis cursos de formación comprenderán tres semanas cada uno y serán tres veces al año. El horario previsto para su desarrollo es antes de inicio de la actividad laboral con duración de la sesión de dos horas de lunes a viernes y siendo las semanas tercera y los siete cursos restantes serán de cuatro semanas cada uno, de martes a jueves y se impartirán cuatro

veces en el año con el horario previsto igual al anterior con dos horas la sesión y siendo las semanas continuas.

Presentación del programa

El ingeniero Carranza Del Toro, director general de la compañía, incluye en su agenda semanal el tema del programa de capacitación y adiestramiento y en forma reiterada pregunta a su gerente de Relaciones Industriales, el ingeniero Martínez Suárez, sobre el avance respectivo porque necesita ver el documento final debidamente calendarizado ya que tendrá junta operativa con el consejo de administración dentro de dos meses y no desea verse apremiado con ello.

El gerente ya señalado y el coordinador de capacitación laboran arduamente para concluir el programa que inicialmente cubrirá un año y para el cual se les ha dado de plazo un mes y que en forma integral deberá contener los aspectos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- Presentación del programa de capacitación anual.
- 2.- Definir la custodia del programa y su formato administrativo, así como el envío anual de las listas de constancias expedidas a trabajadores a la Delegación Estatal de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- 3.- Elaborar formato DC-1 de constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad.

Capítulo 8

Desarrollo del recurso humano

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Desarrollo de recurso humano.
- 2.- Elementos de un programa.
- 3.- Alternativas para desarrollo.
- 4.- Indicador de rotación
- 5.- Planificación de carrera
- 6.- Monitoreo y evaluación...
- 7.- Expectativas del programa.

8.1 Desarrollo necesario del recurso humano

Es imprescindible que en las organizaciones se atienda formalmente la función de desarrollo de recurso humano e independientemente de lo realizado en la planeación porque en la capacitación comentada en el capítulo anterior, que por cierto van unidas ya que es vital esta función por las repercusiones

que tendrá dentro de ella y claro está para la persona, representa una clara oportunidad de acometer con eficiencia los cambios de globalización, competencia y de modelos tecnológicos que se suscitan en la época moderna por lo que es importante que se sustente. En ocasiones el estudiante y egresado de una preparación a nivel superior encuentra en estos programas el conducto que esperaba para proyectarse, mostrando beneplácito hacia el proceso y ejercicio.

La función que se aborda hace referencia a un proceso educativo integral de la persona generalmente a largo plazo que permite prepararlo para afrontar los retos cambiantes de las actividades laborales en la organización que se ilustra en la figura 8.1.

Figura 8.1 Desarrollo del recurso humano.



Considerando lo anterior se indica que esta función representa un proceso educativo ya que su finalidad es desarrollar integralmente las facultades de la persona y no dirigido a instruir o a enseñar ya que el primer concepto entraña una parte de la formación y el segundo involucra a la instrucción propiamente dicha y a la educación, por lo que va más allá de una capacitación general que las organizaciones imparten por aspectos legales y administrativos. La actividad es de largo plazo ya que el preparar a una persona integralmente lleva un largo proceso, no se pretende improvisar sino consolidar en lo intelectual,

moral y habilidades, siempre se esperarán los mejores resultados de un programa de este tipo siendo ello lo menos que se desea pues el periodo indicado no significa lentitud en esta función sino al contrario: dedicación y preparación continua y dosificada para garantizar su éxito.

Obtener preparación es obvio como se indicó en el párrafo anterior y se requiere la disposición de la persona para ello, además debe de estar convencido ya que es en su beneficio y estas oportunidades son únicas y no es prudente dejarlas pasar ya que el tiempo continúa inexorablemente y la oportunidad no se presente. La persona integrante de la fuerza de trabajo es en realidad quien debe tomar la iniciativa y buscar su camino manifestando sus fortalezas para mantenerlas y enriquecerlas, así como identificar las áreas de oportunidad porque siempre será válida esta actitud para identificarse con la organización y conseguir ser apoyado en un programa de desarrollo del personal y posiblemente para altos puestos de directivos o bien dentro del área operativa.

En lo referente a las actividades laborales es natural que se prepare para nuevas tareas en tal forma que las expectativas son de mejora y sería prudente no desaprovechar. En estos casos tenemos las organizaciones que van formando funcionarios de primer nivel y que en la realidad responden a las expectativas que había en ellos. El término de “preparar” es sintomático en la época actual, representando para la persona una oportunidad de hacer carrera en la organización en donde ella detectó su potencial y le brinda la oportunidad de sobresalir. No debe de olvidarse que en este tipo de programas es pertinente dedicar atención al trabajo actual y su resultado ya que por lo general en las organizaciones con base en el comportamiento mostrado se otorgan las promociones y la aportación del desarrollo de personal es significativa ya que permite resolver diferentes problemáticas organizacionales como la contratación para pue-

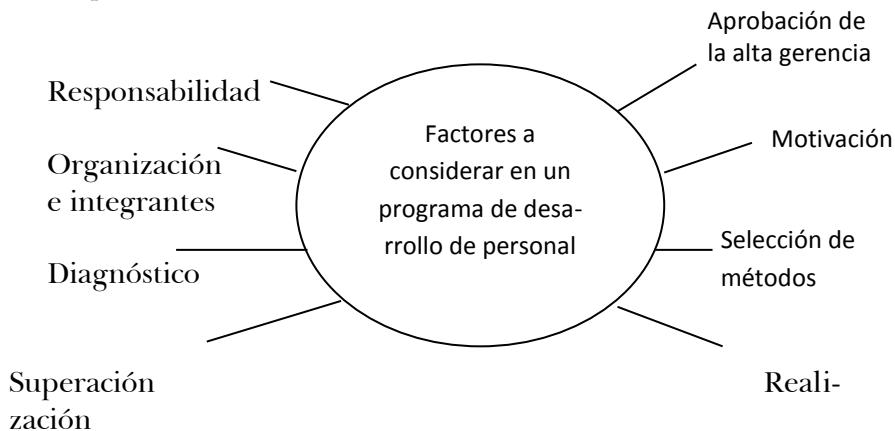
tos, rotación de personal, habilidades y la preparación para la nueva tecnología.

La permanencia de la persona en una organización significa potencialmente eficiencia y eficacia pero si no realiza el esfuerzo de prepararse estará identificada la antigüedad pero no el valor agregado que se espera de él. Obviamente en este proceso la persona se identifica a sí mismo y está convencido de la necesidad de prepararse llevando como finalidad el de propalar sus potencialidades.

8.2 Elementos de un programa

Indudablemente el cambio es distintivo de los tiempos por lo que la definición de un programa de desarrollo de Recursos Humanos reconoce elementos de relevancia, destacándose los relativos a la aprobación directiva, objetivos de la organización y de sus integrantes, diagnóstico individual, deseos de superación, motivación, selección de métodos y realización, esta situación se refleja en la figura 8.2.

Figura 8.2 Elementos a considerar en un programa de desarrollo de personal.



La aprobación y respaldo de la alta gerencia resulta indispensable en este tipo de programas ya que potencialmente impactan en su éxito y el personal constata la seriedad del mismo y su continuidad, estando dispuesta a la inversión en beneficio del Capital Humano ya que está abierta al cambio y naturalmente a la innovación. Se está consciente de que no habrá resultados diferentes y si se continúan realizando operaciones en las condiciones actuales ya que el entorno identifica la necesidad de nuevas formas.

Como una premisa fundamental se reconoce que la organización tiene objetivos definidos y que el colaborador desde que ingresa a ella también los tiene, distinguiéndose que no son opuestos sino al contrario deben de relacionarse y amalgamarse a efecto de ser coincidentes y de ahí que lo que se le relacione deberá guardar la misma contextura en la forma más franca y clara. La organización y la persona deben de efectuar un diagnóstico o autodiagnóstico a efecto de reconocer en qué punto se encuentran y con base en ello visualizar las expectativas que se

desean y en su caso las nuevas oportunidades que en un futuro se presentarán.

El mejor estimulante es la disposición plena de las partes que conviven en una relación de trabajo, por eso lo indispensable que ello sea notorio y con actitud proactiva y emprendedora para que exista superación pues toda actividad debe realizarse con ahínco, firmeza y consistencia.

Opiniones encontradas polemizan en el sentido de que si la responsabilidad de esta función está en área de Recursos Humanos o bien en la gerencia de línea pero lo importante es que exista un responsable. En relación a lo anterior, estimo que efectivamente el superior jerárquico es quien tiene el trato diario con su colaborador, dando ello la posibilidad de detectar potencialidades y en su caso encauzarlas pero por otra parte el área de Recursos Humanos atenta al desarrollo de las personas por lo que considero que sería saludable que la responsabilidad estuviera compartida con actuaciones coordinadas y claras e incluso con la intervención de un comité si fuera necesario establecido ex profeso para ese efecto, aunque cada organización considerará lo conducente, así como el servicio externo de apoyo para el mejor desenvolvimiento de las etapas del programa.

La motivación siempre tendrá un papel significativo en el estado de ánimo de las personas, recomendándose siempre la automotivación que implica no esperar el impulso sino darlo en forma personal y decidida actuando en consecuencia. Es plausible identificar personas que disfrutan su trabajo y con vejemenencia y pasión se identifican estando altamente motivados en su realización. En las condiciones anteriores, la persona es feliz y en ese estado de cosas presumiblemente su nivel de desempeño se aumente y desde luego que la motivación está influyendo en este estado de cosas. Es pertinente que la persona actúe en forma positiva, que sepa dar y en la misma forma recibir, retro-

alimentándose para un mejor desenvolvimiento en su diario quehacer.

La selección de métodos para activar el programa es de especial interés, existiendo variedad de ellos por lo que su explicación se dará en el punto siguiente de este mismo capítulo. La realización involucra precisamente la secuencia y formalización del programa en sus diferentes etapas hasta considerar que la persona ha sido preparada y está lista para afrontar nuevos retos en la organización, el programa en general vislumbrará claramente posibles sustituciones o reemplazos de puestos a diferentes niveles, incluyendo el de director de la organización, todo como fruto de lo que se está realizando para desarrollar al personal y ello es sin duda punto clave del éxito que está teniendo.

8.3 Alternativas para el desarrollo de recursos humanos

Se afirma que existen diferentes mecanismos para llevar adelante esta función, siendo pertinente señalar que no están en forma estandarizada o única ya que depende de diferentes circunstancias como la finalidad misma de esta actividad, sus educandos y expectativas pero los más generales que se utilizan son los referentes a la nueva inducción, rotación de puestos, encargados de despacho, asistentes, becas, miembros de comité, diplomados, conferencias y seminarios, exposiciones, simulaciones y preparación en el extranjero.

Las alternativas que se señalan se ilustran en la figura 8.3.

Figura 8.3 Alternativas para el desarrollo del personal.



Las alternativas señaladas tienen su contribución y así es como la nueva inducción alude a la persona que dentro de la organización va a ocupar un nuevo puesto o en su defecto de que es el sobreviviente de un programa de reestructuración que se desempeñará en el futuro en un puesto integrado. La rotación de puestos lleva implícito el transferir a una persona de un puesto a otro pudiendo ser homogéneos o no, a efecto de ampliar el conocer y extender el conocimiento de las funciones. Se ha conocido que algunas organizaciones lo realizan anualmente y no sólo por el programa sino como una política establecida e incluyendo los puestos directivos. Es común conocer ya sea en el sector privado o público el hecho de que una persona se encarga provisionalmente del despacho de una oficina o dependencia mientras se decide en definitiva quién será el titular (si ese es el caso) y no es de extrañarse esa decisión ya que en alguna forma se está identificado con las actividades que ahí se

realizan y así se detecta esta situación en todos los ámbitos, incluyendo el empresarial, religioso, educativo y el deportivo.

Asistente es la persona que por su notoria capacidad y participación recibe la oportunidad de apoyar generalmente a los puestos de primer nivel e incluso a la dirección o gerencia general, representando una de las oportunidades más significativas para aprovecharla en forma positiva y demostrar que está preparado para atender responsabilidades de mayor envergadura, como es la que nos ocupa. La misma organización o a través de una institución otorgan becas para promover el desarrollo de las personas, representando un conducto viable para que con base en ello se prepare: indudablemente el aceptarla conlleva en ocasiones el compromiso de prestar su servicio en la entidad en donde labora.

El ser miembro de un comité operativo o funcional representa la oportunidad de convivir con ejecutivos de la organización, así como desenvolverse, identificarse y mostrar su capacidad, de ahí la relevancia de este medio porque en el comité se convence por la labor que se desarrolla y en cierta medida es evaluado y considerado para nuevos retos, los diplomados, conferencias y seminarios que permiten prepararse en un tema específico, obtener información y conocer la investigación, resultados fructíferos para la preparación de la persona. Es indispensable seleccionar los tipos de eventos a los que se asistirán o programarán para que en realidad sean benéficos para la persona y las exposiciones representan una alternativa que permite la obtención de información y explicaciones en forma directa, ya sea en el aspecto técnico de sistemas administrativos, si ese es el caso o bien el que se esté presentando.

Ahora bien en relación a lo anterior hay que considerar que estos eventos tienen su impacto y su aplicación puede ser inmediata porque los niveles de presentación pueden ser desde lo local hasta lo internacional.

Las simulaciones tienen también su repercusión dentro de las alternativas y de hecho existen aplicaciones por lo que verdaderamente su contribución es efectiva. Dentro de ella se tienen modalidades como lo es precisamente el estudio de casos que se utiliza en las instituciones de enseñanza superior de nuestro país y obviamente en las organizaciones. La preparación en el extranjero permite sin lugar a dudas asistir a países desarrollados a efecto de obtener conocimientos de vanguardia y regresar al país de origen con otra mentalidad y con el deseo de desarrollarlo y en la medida de las posibilidades la organización debe impulsar esta actividad ya que redituará en creces.

8.4 Comportamiento de la rotación de personal

Anteriormente se expuso la rotación de personal como una alternativa del desarrollo pero en esta situación existe otro comportamiento que constituye uno de los factores que preocupa a una organización: es un fenómeno relativo a la separación de la persona que obviamente no cubrió la permanencia deseada y ocasionando en consecuencia impactos negativos en lo referente a la administración de Recursos Humanos. De acuerdo a lo anterior, la rotación involucra al personal que ingresa y permanece y por la otra al que se separa, desprendiéndose de ahí la tasa de rotación que representa un indicador empresarial importante para obtener la tasa de rotación que se divide en número de separaciones presentadas en un periodo generalmente de un mes por cien entre el número total de la fuerza de trabajo.

Tasa de rotación	Número de separaciones
	Número total de la fuerza de trabajo

Al existir una situación bonancible en la economía muy probablemente se presente esta situación, es decir, crece la rotación por mejores ofertas económicas por parte de la competencia y cuando no existe ello el comportamiento es moderado. Un hecho detectado en nuestro país es el que no existe forma de detener a los trabajadores más preparados y valiosos cuando existen condiciones que los mejoran en forma sustancial pues es pertinente señalar que al incrementarse la rotación se tiene una incidencia en la baja de productividad en general, representando una problemática seria y de fondo en el campo laboral.

La rotación tiene un costo ya que implica iniciar nuevamente con las funciones de la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, no lo es todo el aspecto de pesos y centavos sino también el tiempo que lleva la adaptación del nuevo elemento porque al existir rotación es pertinente que al margen de afrontar la situación se proceda a analizar los casos ya que en ocasiones pueden detectarse otros factores de influencia que orillaron a la persona a separarse, estando dentro de ellos el clima laboral, la desatención a la persona y posibilidades de desarrollo, así como la selección incorrecta de parte de los directivos responsables de ello por lo que no debe subestimarse. En su momento se solicitarán las causas de ello, sobre todo si esto es reincidente, lo que no refleja una administración sana de esta función. La Organización Internacional del Trabajo reconoce que esta situación es grave e impacta en la eficiencia de la organización por lo que es necesario investigar sus causas.

En México algunos giros presentan la problemática señalada y estando dentro de ellos lo de frituras de maíz, transporte,

construcción en diferentes especialidades, hotelería, educación y las maquiladoras en el Norte del país. Indudablemente que al presentarse rotación en el sentido que se está abordando en realidad representa una desventaja para la organización ya que por principio al contratar a una persona no piensa en su deserción inmediata o mediata sino al contrario piensa en conservarlo y desarrollarlo.

En el concepto indicado se debe de tener presente que es donde la persona manifiesta en forma libre y espontánea su propia decisión al particular y en ocasiones es difícil convencerlo de lo contrario pero aun así es necesario realizar el esfuerzo de convencerlo para que recapacite teniendo en ocasiones resultado positivo. Es indispensable escuchar a la persona y mostrar disposición para resolver situaciones que son planteadas aunque las de tipo económico no se modifiquen y cada caso que se trate será de retroalimentación y aprendizaje de una realidad laboral que es considerada conocida pero que no lo es en su totalidad.

Una situación especial se presentará cuando la persona se retira y tiempo después desea reincorporarse nuevamente a la organización. En estos casos existen al menos dos actitudes en el sentido de facilitar su ingreso en primera instancia y la segunda en donde ya no se le contrata. No existe un mecanismo uniforme ya que depende de las políticas establecidas al particular y la presencia de la rotación implica en reflexionar en el hecho de que la persona tiene un patrimonio que es su trabajo y es natural que lo ofrezca a donde obtiene mayor reconocimiento y remuneración, por ello es pertinente no descuidar esta premisa fundamental, sobre todo si en la economía en que se vive existen oportunidades o bien si va incursionar en el extranjero como profesionista o técnico.

Se recomienda el cuidado inicial en la selección e ingreso de la persona, es decir, desde el inicio para evitar al máximo que

surja en el futuro inmediato esta problemática. Es probable que ninguna organización esté exenta de que se presenten casos de rotación pero lo que si puede evitar es el número de ellos, lo que denotará el resultado de una administración efectiva en el área del recurso humano y siempre será imprescindible identificar las causas de rotación, analizarlas y elaborar un plan para erradicarlas, reconociendo naturalmente que su presentación no es deseable en las organizaciones.

8.5 Planificación de carrera laboral

La carrera en su sentido general significa conjunto de estudios repartidos en varios cursos que ejercitan para practicar una profesión y en lo relacionado al tema que nos atañe de la vida laboral pues se refiere al camino que un colaborador ha seleccionado en este campo, no descartándose que pueda cambiar por las innovaciones que se presentan en esta época de digitalización y globalización. El soporte elemental es conocerse a sí mismo y trabajar por resultados y es común escuchar el término de carreas organizacionales y tiene que ver con desempeño en puestos sugeridos por la organización para desarrollarse.

En el mundo laboral es factible encontrar desplazamientos más que permanencia porque se detecta que no hay posibilidad de desarrollo. Ello se identifica en nuestro país con los universitarios recién graduados e incluso con los de tres a cinco años de experiencia, la actividad descrita requiere de un presupuesto adecuado para mantenerlo siempre con vida.

Es sano respaldar en todos los casos y sobre todo en donde detectan un compromiso más fuerte y disposición en favor de lo individual y de la organización. Ya hemos hablado en capítulos anteriores de los colaboradores excepcionales y de desarrollo de talentos, situación que no se debe de dejar pasar ya que ahí

se tendría al ejecutivo del mañana y porque no decirlo al CEO que los represente.

8.6 Monitoreo y evaluación del programa

Como labor de control es necesario que se realicen monitoreos y evaluación respectiva para comprobar el funcionamiento y simultáneamente valorizar lo realizado. Se tiene presente en lo general que en las organizaciones se delinean normas que permiten encauzar las actividades que se realizan y ésta que nos ocupa no es la excepción, por ello está sujeta al monitoreo y evaluación correspondiente, ahondando en lo que se ha expresado. Es pertinente señalar que es imprescindible corroborar lo que se realiza en forma periódica y obviamente informar del desenvolvimiento de la persona ya que la evaluación en sí tiene como característica fundamental que representa una acción positiva, así como la de ser constructiva en un sentido general y la evaluación debe comprender no solamente los conocimientos adquiridos sino también lo relativo a la nueva actitud que indudablemente es lo más positivo.

En ocasiones se estima que al evaluar un programa de desarrollo de Recursos Humanos se tienen limitaciones ya que algunos hechos sólo se podrán detectar en forma posterior ya cuando la persona se desenvuelva en el nuevo puesto y obviamente eso es posterior. Esto no descarta la eficiencia del mismo porque la actividad no es sencilla sino al contrario es difícil ya que se están considerando los logros paulatinos que tienen las personas en los diferentes eventos en los que participan, mismos que tienen diferentes características pero encaminados a un fin específico. Se descansa en el aprovechamiento de la persona que se está preparando, aplicación de sus potencialidades y sus resultados en general.

Los jefes inmediatos juegan su papel de tutores, orientadores y guías de las personas a efecto de que esa vinculación fortaleza en forma ágil el avance ya que ningún programa resultará exitoso si no existe el involucramiento de las partes interesadas, además con la existencia de una comunicación clara y diáfana y con retroalimentación en todo el proceso, añadido con una dosis de evaluación de los diferentes eventos efectuadas por la persona sujeta al programa, permite subsanar con diligencia la situación que se presente evitando que se vuelvan a repetir.

8.7 Expectativas del programa

En ésta se esperan resultados concretos y convincentes, de ahí su relevancia y atención. La persona o las personas que se encuentran en esta situación van formando en sí su propia trayectoria de tipo profesional, entendiendo ésta como los diferentes puestos que se ocupan, así como las funciones que se realizan e indudablemente los resultados obtenidos. En realidad el historial laboral personal se inicia desde el primer empleo y de ahí se va traslapando con los diferentes puestos que subsecuentemente se ocupen y que incluyen en ocasiones cambio funcional pero relacionado a lo que se desempeña pues es esencial la preferencia que se manifiesta ya que en ocasiones se va siguiendo una línea o campo específico pero en ocasiones se tiene versatilidad en la ocupación laboral y quizás con ello se obtengan mayor número de oportunidades.

Es inevitable que la persona tenga bien definida su misión ya que ello le permitirá con toda claridad decidir hacia dónde va, no es de extrañarse el caso típico de la persona que inicia con un actividad de nivel jerárquico bajo y que en el transcurso del tiempo y por su esfuerzo claro está, llega a situarse a nivel ejecutivo de un corporativo en su caso, el producto que da la per-

sona no es ficticio, al contrario, es real y es lo que finalmente lo recomienda para afrontar retos más altos con base en sus habilidades demostradas y en su caso el respaldo de sus colaboradores, la organización espera que de un programa se obtenga el candidato ideal para un reemplazo o en su defecto para un puesto nuevo y no esta ello en entredicho ya que por eso se trabaja formalmente, en este proceso se descansa fundamentalmente en la persona, quien es único que decide su posible futuro al mediano y largo plazo.

Resulta obvio considerar que la organización de nuestros días necesita desarrollar su fuerza de trabajo en todos los niveles porque si no lo hiciese la competencia sí lo hará y saldrá adelante. Esto representará sin lugar a dudas una ventaja competitiva ya que el tiempo actual está impregnado por los cambios domésticos y mundiales, por eso la recomendación expresa de aprovechar el entusiasmo, disposición, potencialidad y talento de la fuerza de trabajo a efecto de seguir aprendiendo y prepararse.

Resumen

1.- El desarrollo de Recursos Humanos es una función en la disciplina refiriéndose a un proceso educativo integral de la persona y es generalmente a largo plazo, permitiendo prepararlo para afrontar los cambiantes de las actividades laborales en la organización, así como lo originado por la globalización, competitividad y tecnología. Ahora bien cada uno de los términos base que integran este concepto tienen su razón de ser y así tenemos lo siguiente: el proceso educativo para desarrollar integralmente facultades de la persona, aunque a largo plazo es la preparación integral lleva su tiempo porque no es prudente improvisar, obtener preparación de convencimiento de su be-

neficio y por ello la disposición al respecto con actividades laborales que se preparan para consolidar la tarea actual y potencialmente una nueva.

2.- Dentro de un programa de desarrollo del personal se identifican factores: la aprobación de alta gerencia es indispensable en el apoyo a este nivel para que prospere y se desarrolle, los objetivos de la organización e integrantes en concordancia con los objetivos organizacionales y de la persona, como diagnóstico de identificación de la situación actual para enfatizar en las expectativas que se esperan pues los deseos de superación es el estimulante primordial para la eficacia de un programa de este tipo al ser la disposición plena de las partes involucradas en las relaciones de trabajo. La responsabilidad en ocasiones se señala al área de Recursos Humanos pero en esencia recae en el gerente de línea, además la motivación es esencial en el estado de ánimo de la persona, así como el concepto de automotivación que alude a no esperar el impulso sino al contrario: manifestarlo en lo personal con una selección de métodos que implica la existencia de variedad y la realización que indica la secuencia y formalización del programa en sus diferentes etapas.

3.- Los mecanismos para el desarrollo de personal son variados: nueva inducción presente al iniciar un reciente puesto o al estar después de una reestructuración porque la rotación de puestos alude a la transferencia de un puesto a otro, pudiendo ser homogéneo o no. El encargado del despacho con titularidad provisional mientras se decide en definitiva y los asistentes por su notoria capacidad son considerados para apoyar a los puestos de primer nivel, junto con becas de promoción para la preparación y el consiguiente compromiso de la prestación del servicio a la organización. El miembro de comité da oportunidad de convivir con ejecutivos de las organizaciones, así como desenvolverse e identificarse al mostrar su capacidad, además de diplomados, conferencias y seminarios de preparación en el

tema específico, obteniendo información y promoviendo la investigación. Las exposiciones y obtención de información con explicaciones en forma directa, simulaciones de contribución efectiva, ya que involucra la presentación y solución en casos, entre otros aspectos, y la preparación en el extranjero permiten la incursión en países desarrollados para obtener conocimientos de vanguardia y utilizarlos en el país de origen.

4.- La rotación de personal en general se refiere a la separación de la persona y que obviamente no cumplió la permanencia deseada en la organización, impactando en forma negativa en la productividad. En otro aspecto esto se refiere a la persona que cambia de puesto internamente y la Organización Internacional del trabajo reconoce que esta situación es grave e incide en la eficiencia.

5.- La carrera significa conjunto de estudios repartidos en varios cursos que se ejercitan para practicar una profesión y en la laboral es el camino que un colaborador ha seleccionado, no descartándose que pueda cambiar pues el soporte esencial es conocerse a sí mismo, también existe el concepto *careras organizacionales* que tienen que ver con un programa de la organización referente a puestos sugeridos.

6.- El monitoreo y evaluación de un programa de desarrollo de personal son necesarios a efecto de conocer su funcionamiento y resultados. La evaluación es en sí una acción interna de verificación y de valorar lo realizado, comprendiendo no sólo los conocimientos adquiridos sino también las nuevas actitudes porque es imprescindible que el jefe inmediato ejerza su papel de tutor, orientador y guía de las personas para que esta vinculación se fortalezca.

7.- De la función de desarrollo de personal se esperan resultados concretos y convincentes, de ahí la relevancia y atención en ocasiones la persona sigue una línea o campo específico de

preparación pero en otras es versátil en la ocupación laboral y potencialmente con mayor número de oportunidades

Términos básicos	
Desarrollo de Recursos Humanos.	Rotación de personal. Monitoreo.
Programa de desarrollo.	Expectativas personales.
Opciones para desarrollo.	

Preguntas para resolver

1. – Defina el concepto de desarrollo de Recursos Humanos y analice sus elementos.
- 2.– Mencione, de acuerdo a su criterio, la contribución de un programa de desarrollo de Recursos Humanos.
- 3.– Indique y explique elementos a considerar en un programa de desarrollo de Recursos Humanos.
- 4.– ¿Qué impacto tienen los programas de Recursos Humanos en la organización?
- 5.– Explique las alternativas que conoce para el desarrollo de Recursos Humanos.
- 6.– Defina el concepto de *rotación* y explique su problemática.
- 7.– Indique el mecanismo para determinar la tasa de rotación.
- 8.– Explique el término *carrera laboral y organizacional*.
- 9.– Señale a su criterio el papel del monitoreo y evaluación en un programa de Recursos Humanos.
- 10.– Explique la expectativa al administrar un programa de desarrollo de Recursos Humanos.

Caso para estudio 8

Programa de desarrollo para

Recursos Humanos

La compañía Industrias Refractarias S.A. de C.V. está operando desde el año de 1990 en la ciudad de Ramos Arizpe, Coahuila, con domicilio social en Carretera Monterrey-Saltillo Km. 68, Parque Industrial Santa María, y el director general, desde el año 2003, es el licenciado Carlos Moreno Galván, quien realizó sus estudios en la Universidad Autónoma de Coahuila, en su sede de Torreón, y su Maestría con Especialización en Mercadotecnia.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de ladrillo refractario siendo su mercado a nivel nacional con aceptación en el mercado por su calidad, servicio y efectividad en la entrega, actualmente la compañía está en una etapa de diagnóstico de desarrollo de los recursos humanos ya que potencialmente se vislumbra que en los próximos cuatro años crecerá su participación en el mercado y no desean improvisar.

La licenciada Scarlett Olmos Servín, egresada del Instituto de Estudios Superiores de Saltillo, colabora como titular de la coordinación de Recursos Humanos desde hace seis años y se ha centrado en el proceso inicial de planeación, reclutamiento y selección, actividades de tipo operativo que absorben su tiempo por ser una situación que no es ideal ya que otras funciones como la capacitación y desarrollo de personal en realidad se descuidan.

Separación de personal

El director general está preocupado porque en el tiempo que él tiene se han presentado separaciones de personal directivo en siete ocasiones, situación que indudablemente afecta la continuidad y naturalmente la productividad y estando convencido que se han presentado los casos no se ha revalorado la situación pero es impostergable su atención.

El asesor administrativo, el doctor Guillermo Portugal Scandolari, recomienda que no se deje de analizar y concluir las acciones a seguir para remediar esta situación ya que la atención de él está en lo financiero y no puede estar ajeno a lo que sucede.

Retos laborales

Actualmente se tiene laborando en la compañía a cuatro profesionistas egresados de instituciones de enseñanza superior públicas y privadas en las ramas de administración, contaduría pública, informática e ingeniería industrial pues solamente se les impartió el curso de inducción básica sin contemplar más hacia adelante pero la intención es prepararlos para retos ma-

yores aunque no se les ha notificado. Cabe señalar que existen inquietudes de los nuevos profesionistas por la falta de posibilidades de crecimiento personal.

Necesidad de programa

Como resultado del diagnóstico se desprende que no hay alternativas y la organización requiere a la brevedad iniciar un programa de desarrollo de Recursos Humanos a efecto de que la potencialidad de los nuevos profesionistas se vayan manifestando y tener al corto plazo y mediano plazo capital humano altamente preparado y formado internamente. Es obvio considerar que el esfuerzo es de la persona y la compañía instrumentará los medios para que los aproveche y con su esfuerzo, iniciativa, liderazgo, trabajo de equipo y desempeño manifieste que está preparado.

Las exigencias laborales son cada vez más agresivas por lo que el dominio de competencias es prioritario, así como la preparación técnico-administrativo, formación, ética, valores, visión, comunicación oral y escrita, solución de problemas y capacidad para delegar tareas (*softskilles*) porque se debe adaptar a los cambios estratégicos y organizacionales que se presenten.

El objetivo que tiene la compañía es el de encontrar dentro de los profesionistas recién contratados a sus posibles directores por su edad promedio es de 23 años y son dos hombres (con igual número de mujeres).

El proyecto de desarrollo de personal comprenderá de dos a tres años dependiendo del avance, seguimiento y resultados, otorgándose oportunidad sin distinción de sexo con base en ello. Los directivos de la compañía que son el director general, asesor administrativo y coordinador de Recursos Humanos tra-

bajan en equipo y deciden apoyarse en personal externo a efecto de atender esta encomienda.

De acuerdo a lo que se ha expuesto, el licenciado C. Moreno Galván, director general, le solicita a la licenciada Olmos Servín, coordinadora de Recursos Humanos, que dé seguimiento al proyecto y le presente la información siguiente:

Requerimiento del caso

- 1.- Presentar un esquema de opciones para el desarrollo del personal de nuevo ingreso.
- 2.- Elaborar específicamente un programa para los titulares actuales de administración y mercadotecnia.
- 3.- Establecer el conducto para presentar un proyecto a los nuevos profesionistas.

Capítulo 9

Evaluación del desempeño

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Definición y objetivo.
- 2.- Elementos distintivos.
- 3.- Métodos de evaluación.
- 4.- Competencias laborales.
- 5.- Evaluación de 360 grados.
- 6.- Desarrollo de equipos.
- 7.- Capacitación a evaluadores.

9.1 Definición y objetivo de la evaluación del desempeño

Evaluar a las personas que laboran no significa una actividad reciente sino al contrario: ha existido desde tiempos pasados e incluso antes de que la administración en general se formalizara, incluyendo en ella a la de Recursos Humanos que quizá al inicio en forma simple pero con el devenir de las épocas se ha tecnificado. En los albores de la administración en cierta medi-

da se aludía a este concepto, sobre todo cuando se hacía referencia al hecho de considerar para un trabajo a la persona más apta y no sólo eso sino en cierta medida prepararlo con el conocimiento mínimo de la actividad a realizar y el manejo del equipo que utilizará, así como consideración para el desarrollo personal y otorgamiento de estímulos para el más eficiente de acuerdo a sus resultados. Los ámbitos en lo que aparece la evaluación son indistintamente en el privado o público ya que es de tipo administrativo y con aceptación plena.

En términos generales: la evaluación debe de llevarse a efecto independientemente de las circunstancias favorables o desfavorables que se vivan en las organizaciones con respecto a su salud económica u organizacional.

Las evaluaciones son practicadas en forma periódica aunque se impone en el medio la de tipo anual y lo acertado es que se realice y no se deje solamente como un intento o una aplicación indiscriminada ya que sus repercusiones son importantes para ellas y para la persona. Esta actividad se puede realizar en forma simultánea en las diferentes áreas de la organización como respuesta a un programa previamente establecido por ella, además representa en sí un instrumento dentro de la administración, es decir, aquello que se utiliza para obtener algo. Es de admitirse la relevancia de esta función dentro de la administración de Recursos Humanos y se define como el proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa como en la figura 9.1.

Figura 9.1 Concepto del desempeño.



Considerando lo que se expone se comprende que la evaluación del desempeño no es individual sino al contrario: es un proceso que aglutina fases a seguir, de ahí su connotación y se encamina al desempeño, es decir, a la efectividad y eficiencia de la actividad o servicio que se presta en donde personal interno o externo opinará al ahondar en el desempeño que se precisará en el resultado, producto de la actividad. Un ejemplo son productos terminados, facturas, pedidos, ventas, estados financieros, contrataciones, pacientes atendidos, cobros, captura de información. La evaluación que se realiza va en función de considerar el perfil del puesto, mismo que es la guía básica de referencia y en relación a ello se podrá expresar si ése es el caso los calificativos de *excelente, muy bien, bien, medianamente bien, cumple y no cumple*.

Generalmente se piensa que este proceso está encaminado única y exclusivamente para la determinación de las compensaciones al personal pero realmente debe de considerarse que va más allá como la oportunidad de interrelacionarse, detectar en cierta forma potencialidades y el reconocimiento pleno de que puede superarse y crecer dentro de la organización. El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como

esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto.

Lo que se ha expuesto interesa directamente al jefe inmediato, a la persona y a la organización ya que existe entre ellos una relación indisoluble en tal forma que con la obtención del objetivo son reconocidos o en su defecto asesorados para mejorar. En la evaluación existe retroalimentación entre las personas y básicamente entre el jefe inmediato y su colaborador en tal forma que la comunicación existente debe de ser clara y directa, además de cumplir su función de satisfacer esa necesidad de diálogo, incentivar las relaciones y el de fomentar el intercambio de información.

De acuerdo a lo anterior es pertinente señalar que la comunicación que representa un subsistema dentro de la organización es en ocasiones uno de los problemas que se presenta en este proceso de evaluación en donde ciertamente también existen otros como la falta de entendimiento entre las partes involucradas, evaluador y la persona que es evaluada, aquí se presenta el concepto que aludimos.

Las situaciones que se comentan señalan la necesidad de planear esta actividad a efecto de contrarrestar la posible aparición de las situaciones descritas e incluso preparar a los evaluadores con material pertinente como instructivos, formatos y procedimientos ya que con los resultados de esta función se dispone de los elementos necesarios para proceder a la fijación de remuneración. Como se ha comentado no es la única utilidad de ella y en el diario quehacer de la operatividad no se duda que existan evaluaciones que en todo caso serían de tipo informal y tienen su importancia pero no es el camino a seguir considerando su actuación en forma intempestiva o de transitividad en ocasiones, además es necesario seguir la formalidad y su información conducente. La persona tiene inquietud de co-

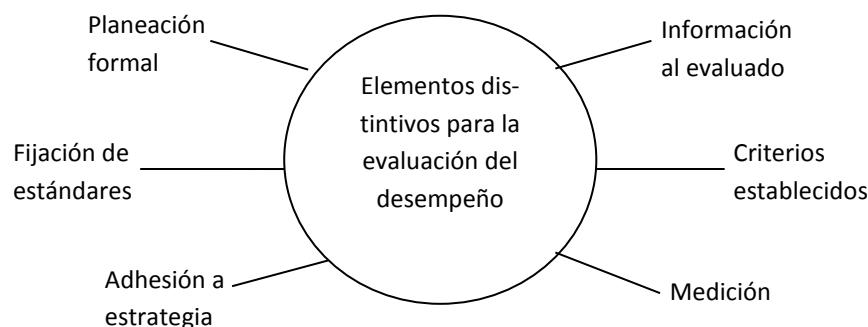
nocer los resultados de una evaluación relativa a su desempeño, por ello la importancia de hacérselo saber y en su caso orientarlo.

Un aspecto fundamental a considerar en esta función es la de la actuación correcta del jefe inmediato en el sentido de emitir su opinión con toda justicia sobre sus colaboradores, es decir, ajeno a toda preferencia y debe ser honesto ya que de no actuar en esa forma muy probablemente se le presentarán reclamaciones si ello es conocido.

9.2 Elementos distintivos en la evaluación

Al efectuar esta actividad de evaluación se deben clarificar elementos que permitan tener la certeza que lo que se efectúa es lo adecuado y así tenemos los relativos a la planeación de la actividad, fijación de estándares de desempeño, adhesión a la estrategia de la organización, información al evaluado, criterios establecidos y medición, situación que se plasma en la figura 9.2.

Figura 9.2 Elementos básicos para una evaluación del desempeño.



Al inicio de toda actividad es imprescindible que ésta tenga una planeación formal porque se tiene que tener muy claro los resultados estimados en el desempeño de la persona, ya sea en el contexto individual o en el de grupo, resultando por demás obvio el conocimiento de la misión del puesto, su contribución, descripción y especificación. Es imprescindible fijar estándares de desempeño ya que ello permitirá tener un parámetro de referencia claro que permita en consecuencia objetividad en la evaluación, evitando hasta donde sea posible la subjetividad en esta actividad, que por cierto sería muy objetada por principio.

Los resultados obtenidos estarán en concordancia con los previstos en la estrategia de la organización ya que como se conoce toda actividad gira alrededor de ella, significando que están adheridos implícitamente y se ha indicado la importancia que reviste el informar a la persona con respecto en la evaluación porque es elemental esta situación para evitar que con el pretexto del desconocimiento justificara el incumplimiento de logro de metas. En esto sería saludable implementar un mecanismo para que en alguna forma el evaluado participe sobre los resultados de la evaluación y exponga con toda libertad su forma de pensar: ser constructivo.

Los criterios que se establezcan deberán estar aprobados, ser únicos y claros, no manifestándose en ningún momento desviaciones o falta de consistencia ya que perjudican la evaluación y reflejaría falta de seriedad en su atención y es prudente que existan descripciones de algún factor o característica ya que ello evitaría cualquier confusión. La medición representa la calificación que se obtiene en el desempeño de las labores al ser pertinente clarificar la tarea esencial y aquellas que son complementarias o de servicio.

Existen los elementos que se han mencionado y en ocasiones se pueden presentar contrariedades originadas por las siguientes situaciones: falta de criterios o criterios no claros, situación

de fondo ya que si no existen criterios se está imposibilitado para evaluar con objetividad porque no se tiene la base y si no son claros ocasiona incertidumbre en la aplicación, actuación con parcialidad y es factible que se consideren aspectos especiales para aquellas personas que gozan de la preferencia de sus jefes inmediatos, ya sea por su carisma o por servicios prestados relacionados a la actividad laboral e incluso de tipo personal, y la indiferencia en la evaluación, para no complicar su situación personal, los jefes inmediatos califican en la misma forma a todos sus colaboradores, independientemente de sus logros reales, situación que quizá en ocasiones le reditúe popularidad pero se tiene el riesgo de que le recriminen este proceder, falta de comunicación con el evaluado que en ocasiones se desarrolla esta función pero por diversas circunstancias no se tiene la comunicación adecuada con el evaluado ni al principio ni al final, es más, se evita comentar esta actividad.

Es recomendable considerar los elementos básicos en esta función ya que como se expone también existe potencialmente el surgimiento de contrariedades que por cierto serían imputables en su mayor parte a los jefes inmediatos y ello es negativo para la organización. Observando los elementos indicados se desprende que son en realidad una metodología a seguir, es decir, una serie de pasos que en su totalidad apoyan el desarrollo de esta función y en los que la organización tendrá atención plena para que reditúe positivamente.

9.3 Métodos de evaluación del desempeño

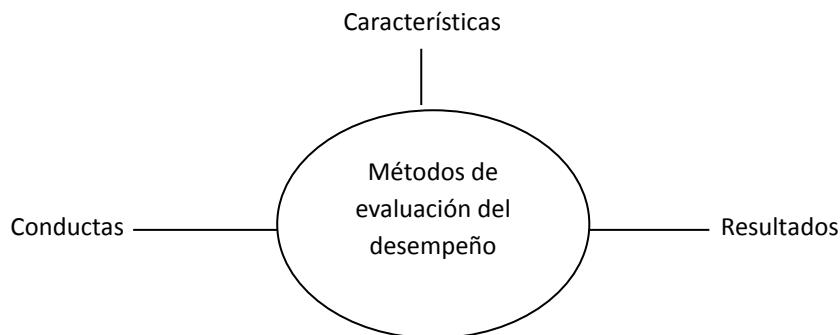
Una de las interrogantes iniciales que surgen en este punto es de quién calificará a una persona y se piensa que lo más natural es la del jefe inmediato a su colaborador o viceversa y por otra parte los compañeros del mismo nivel entre ellos o en su caso

por personas externas, esta situación obviamente responde a la posición que se guarda en la organización manifestándose por lo que se señala en forma vertical en ambos sentidos y horizontal, existen métodos de evaluación que son clasificados por lo que desean medir referente a particularidades de una persona, aptitud e idoneidad y solución o conclusión de un hecho, clasificándose en orientados a las características, conductas o resultados: en otra corriente de pensamiento se les denomina rasgos, comportamiento y resultados.

No hay que pasar por alto que existen otras clasificaciones y que enfatizan primordialmente en los estándares pero esa inclinación coinciden con lo que ya se mencionó en el párrafo anterior, también se identifican otras enfocadas a sistemas de comparaciones, escalas y listas verificables que al igual que el caso mencionado se encuentran inmersas en la que se expuso en el párrafo anterior.

Por lo que se ha indicado que los métodos a utilizar son tres y se ilustran en la Figura 9.3.

Figura 9.3 Métodos de evaluación del desempeño.



El método de las características es el de mayor utilización, siendo muy popular y trata de identificar hasta dónde es posible si la persona tiene características deseables y tipificadas en su puesto, relativas a disposición del trabajo en equipo, liderazgo, asertividad, innovador, emprendedor e iniciativa. Ya se indicó que es de utilización genérica recomendar no perder la objetividad porque en ocasiones es factible hacerlo y en este método se conocen cuatro casos que son los dos de escalas, siendo ellos de gráficas de calificación y mixtas, también los de distribución forzada y de formas narrativas.

Graficas de calificación	Mixtas	Distribución forzada	Forma narrativas
Se presentan diferentes características por evaluar y el grado en la cual es alcanzable por el evaluado, así por ejemplo las características de conocimiento del puesto y participación en él sería una: liderazgo, iniciativa presentada	Es en realidad una estilización del apartado de gráficas de calificación ya que por principio coinciden en identificar las características pero señalan al menos tres situaciones específicas para clasificarlas, que bien pueden	En este caso se le presenta una disyuntiva al evaluador ya que tiene que seleccionar entre alternativas que se le presentan y siendo generalmente una positiva y otra desfavorable y extremos en sus resultados. Esta	Por su denominación se desprende que requiere de la elaboración de un relato o ensayo en el cual se describa con claridad y precisión al empleado por su propio contexto y el jefe inmediato tiene la ocasión para explayarse acerca de su colaborador. Indudablemen-

<p>con oportuna rapidez de informes o reportes, grado de calidad en el trabajo, asistencia y puntualidad, apego al trabajo y cantidad de trabajo serían otras. Es recomendable que la forma administrativa que contenga los resultados incluya un área para comentarios o aclaraciones.</p>	<p>ser superior, medio e inferior. Como se desprende: no deja de tener ciertos sesgos de subjetividad.</p>	<p>aplicación en la realidad ha quedado fuera de utilización, precisamente por los polos que presenta en ocasiones no son así sino que existen otras opciones intermedias.</p>	<p>te por su estructura tiene ciertamente sus dificultades y sobre todo para enlistar las apreciaciones con objetividad. Esta clasificación que se comenta, es reflejada en las otras tendencias ya indicadas al principio de este punto como sistemas de comparación y de escalas.</p>
---	--	--	---

Ahora bien continuando con el método de conductas se hace alusión a la aptitud y en su forma más general a las competencias, situación que representa una visión laboral contemporánea. Se conocen también cuatro casos: los de incidente crítico, lista de revisión de conductas, escala fundamentada para la medición de comportamiento y la observación de comportamiento.

Incidente crítico	Lista de revisión de conductas	Escala fundamento para la medición del comportamiento	Observación del comportamiento
<p>En realidad este concepto alude a la presentación de un hecho poco común que en una u otra forma implica mejora y éxito en el desempeño en general del empleado o en su caso una deficiencia. Los hechos que se presentan son identificables y específicos por lo que es una ventaja para su retroalimentación y en su caso para favorecer el desempeño.</p>	<p>En un sentido estricto este caso tiene tiempo de utilizarse y en forma muy concreta se revisa la periodicidad con la que una característica de la conducta de la persona se presenta.</p>	<p>Representa la configuración de una escala de tipo vertical con varios niveles. Por ejemplo: del 1 al 10 o viceversa que identifican dimensiones relevantes del desempeño. En el caso de un contador el presentar antes que nadie los informes financieros a la alta gerencia.</p>	<p>Representa una adecuación de la anterior con solamente la variante que en lugar de enfatizar en la dimensión relevante se enfoca en la periodicidad o frecuencia.</p>

El método de resultados está enfocado directamente al logro de las metas y objetivos de las personas e indudablemente son más representativos y objetivos que los anteriores, de ahí su utilización más regular en las organizaciones. Se conocen en este método dos casos: uno es el de productividad y el otro es el de administración por objetivos.

Productividad	Administración por objetivos
<p>Uno de los parámetros que privan en la actualidad es el de medir por el logro y así en las diferentes actividades estará presente ello: llámeselos utilidades, volumen de ventas, servicios, contrataciones, pedidos, compras, llamadas, consultas, clientes, además es imprescindible que se considere la acción de la persona para convertirla en sentido productivo dando un resultado superior al esperado y es recomendable considerar los aspectos externos que se presenten a efecto de involucrarlos en la evaluación ya que por su diferente naturaleza pueden impactar en el resultado.</p>	<p>Denominado por algunos tradistas como de objetivos y resultados hace referencia a la fijación de ellos por parte del jefe inmediato y la persona en forma conjunta y sobre ello se evaluará el desempeño. La ventaja es de que se configuró en forma participativa y potencialmente con mayor oportunidad de éxito. La administración por objetivos es un sistema integral que siempre inicia con el establecimiento de metas y objetivos de carácter común que se desarrolla y vuelve al punto inicial que se describe, aunque este caso en alguna manera pretende eliminar las inconsistencias que en su momento se pueden presentar en los que se han descrito es pertinente que la organización no deje de prac-</p>

	<p>ticar la evaluación del desempeño en forma periódica utilizando el método que considere adecuado y le permita en consecuencia obtener el fin esperado con claridad y sin duda alguna.</p>
--	--

9.4 Competencias laborales y la necesidad de aplicación

En el campo laboral ha existido la inquietud social para que en todas sus dimensiones se tome en cuenta y reconozca el aprendizaje que es obtenido fuera de las aulas del medio académico. En este contexto se alude directamente al obtenido en el centro de trabajo pues esta situación impostergable impulsó a nuestro país se iniciara formalmente en un esfuerzo para apoyar la capacitación. La situación señalada inicia con sus primeros trabajos en el año de 1992 para crear el Sistema Normalizado de Competencia Laboral y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, estando involucrados en este proceso la Secretaría de Educación Pública y la de Trabajo y Previsión Social, así como el CONALEP, Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica.

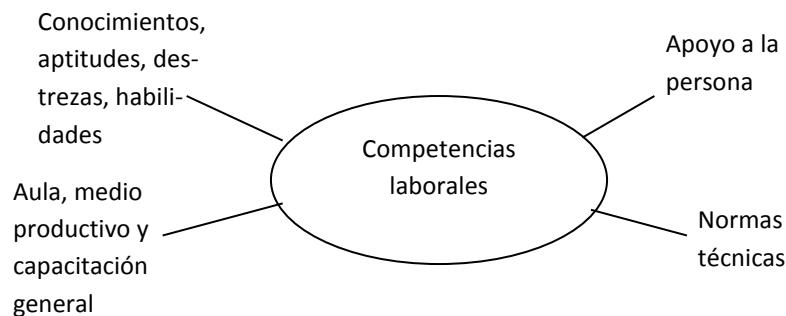
La educación basada en normas de competencias es apoyada por el sector patronal y el de los sindicatos y sus agremiados ya que desde el principio ven en ella una forma práctica y directa de evaluar el dominio de una función por parte de la persona. Mundialmente esta situación que se describe ha representado una inquietud seria en el aspecto laboral, haciendo énfasis desde la década de los 70 por lo que obviamente no es desconocido. El enfoque que se siguió en nuestro país es de otorgarle un

sentido eminentemente humanista en donde la persona tenga la oportunidad de obtener conocimientos o en su defecto dominar y perfeccionar los que ya tiene.

El Consejo del Sistema Normalizado de Competencias se instaló el día 2 de agosto de 1995, fijando con ello la formalidad que se comentó anteriormente, y es pertinente señalar que mundialmente existe la situación en el medio laboral de encontrar nuevas formas de alentar a la persona para adaptarse a los cambios de tecnología, aprender o reaprender ya que es indudable que la riqueza de cualquier país son sus recursos humanos y de ahí la necesidad de atenderlos.

Como se podrá desprender, esta modalidad para apoyar el reconocimiento de la preparación de la persona va relacionada directamente a la capacitación en donde se busca que no sea transitoria sino al contrario: una función perdurable y de seguimiento para la vida laboral pues se ha venido señalando el término de competencias laborales y es oportuno exponer sus concepto genérico que alude al conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios como son el aula, medio productivo o capacitación en general que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad, basados por supuesto en normas que garantizan su calidad. En la definición expuesta se identifican elementos que para su ilustración se presentan en la figura 9.4.

Figura 9.4 Competencias laborales.



Se alude a los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que son identificables en la persona que le permite en consecuencia saber percibir y desarrollar su capacidad. Los conceptos que se han indicado apoyan y fortalecen el desempeño de las personas, de ahí la importancia de ellos, y las normas técnicas son los estándares establecidos formalmente que al cumplirlos permiten tener la certeza de que se está en el camino correcto.

Como se observará en su concepto, no se refiere al puesto sino a funciones que en una forma u otra la persona desarrolla desprendiéndose que por un lado está lo rutinario o estandarizado pero por otra está propiamente la función o funciones relevantes que se desempeñan. En realidad permiten identificar lo que la persona puede desarrollar, así como el parámetro para evaluarla y el medio que requiere para manifestar en forma plena su actuación. Obviamente es importante el realizar las funciones de acuerdo a la norma, siendo necesario certificar las competencias laborales ya que representa su reconocimiento pleno por parte del medio autorizado y este proceso, como ya se indicó, inició el año de 1992 y formalizado en 1995 en nuestro país porque se han fijado y aprobado hasta el mes de abril de 2015 un total de 460 estándares de competencia.

Es indispensable que en toda organización se conozca la situación en la que se encuentra la fuerza de trabajo, de ahí la relevancia de la certificación, y para la persona será de utilidad el disponer de su certificación ya que ella avala su preparación, independientemente de su preparación académica o situación de estudios en proceso, derivado del Sistema Normalizado de Competencias Laborales. En la actualidad el enfoque de la capacitación debe de estar basado en la demanda y no como en forma clásica que predomina que es la oferta. La situación anterior denota un cambio radical y profundo, centrarse en lo productivo y no en lo académico, la situación que se indica muy probablemente tiene que ver con el giro de la economía mun-

dial que ha virado en esa dirección, es decir, enfocado a la demanda más que a la oferta.

En un área de Recursos Humanos el considerar las competencias laborales le permite identificar necesidades de formación de las personas, hablar en un lenguaje común, impactar según el caso en la productividad de la organización y disminuir costos en las funciones propias de administración.

9.5 Evaluación de 360 grados

Es indudable que ante el dinamismo de la época actual el evaluar el desempeño de las personas entraña nuevas encrucijadas en el sentido de innovarse y ser más objetivo. En tal forma que en el año de 1996 aparece el tema denominado *La evaluación de 360 grados*, atribuible a Mark R. Edwards y Ann J. Ewen. No sin ser resultado de varios años de investigación en el campo y con tratadistas que tuvieron en su momento esa iniciativa, este tipo de evaluación es un mecanismo que en esencia desea obtener información relativa al desempeño de la persona con la variante de que no se sujeta solamente a la relación jefe – colaborador o a la opinión de los miembros del equipo al que pertenece e incluso del mismo equipo sino que va más allá del aspecto interno y va al externo, recibiéndola también de clientes y proveedores, situación que se ilustra en la figura 9.5.

Figura 9.5 Evaluación de 360 grados.



La opinión interna es lo tradicional, es decir, lo que siempre ha imperado e incluso en ocasiones con cierta sujeción o preferencia no totalmente franca y objetiva sino supeditada por los niveles jerárquicos que se ocupa en la organización en un momento dado y la externa es la modalidad que se incorpora a esta evaluación, representando un avance significativo ya que la información que se proporcione va en relación al servicio recibido sin ninguna influencia para poder proporcionarla. Generalmente las organizaciones estaban acostumbradas a recibir solamente información interna pero es saludable que bajo esta evaluación se retroalimenten también con clientes y proveedores.

El recibir información externa contribuye para que se perciba la opinión que ese medio tiene de sus Recursos Humanos, algo que en cierta medida se consideraba como vedado en el sentido de por qué alguien externo opinaba en relación al desempeño del personal interno. Y en sentido general este tipo de evaluación opera en las grandes organizaciones pero es pertinente aclararlo que es aplicable a todo tipo de proceso e independientemente de su tamaño.

En realidad este tipo de evaluación constituye una modalidad esperada ya que contempla el aspecto de satisfacción de necesidades internas y externas, constituyendo una retroalimentación integral. Algunos tratadistas sustentan que este concepto es aplicable para el desarrollo de Recursos Humanos y requiere de compromiso de la alta gerencia y del personal para que resulte con el éxito esperado. Uno de los requerimientos esenciales para operar es determinar el instrumento de evaluación que bien pudiera ser un cuestionario u otro medio pero es necesario que esté documentado. Aunado a lo anterior, es imprescindible tener presente inicialmente la difusión a los evaluados, las competencias, el instrumento ya señalado, designación del personal que puede ser un equipo de trabajo interno o

en su defecto un consultor, levantamiento de información, retroalimentación y los resultados.

La difusión de la forma de evaluar es necesario que se transmita al evaluado ya que ello es indispensable para conocer los pormenores de cómo se efectuará la actividad. La definición de las competencias requeridas u observadas en el desarrollo de las funciones será un aspecto relevante a considerar en la evaluación, la claridad en el contenido del instrumento de evaluación constituirá un apoyo para los evaluadores y es guía de la actividad y la designación del personal es básica en la actividad, requiriéndose que estén enteradas del proceso y adheridas al trabajo de equipo y si es el caso del seguimiento por parte del consultor externo.

El levantamiento de información se refiere a la aplicación del instrumento y en su caso al replanteamiento de alguna situación específica, la retroalimentación se refiere a la comunicación con el evaluado en donde se le comenta los avances o término de la evaluación y se está dispuesto a una aclaración, complemento o ratificación, el informe final de los resultados obtenidos se le presentará por principio al evaluado y a nivel directivo.

La evaluación de 360 grados considera información de varias fuentes y no solamente está enfocado al pasado sino también al futuro y esto es lo que distingue de las formas tradicionales.

2.6 Evaluación de equipos

Se ha enfatizado en la evaluación individual pero estamos conscientes que por el dinamismo de las organizaciones en ellas se integran equipos de trabajo con metas específicas, siendo generalmente de diferentes áreas y deben de considerarse también en este proceso ya que su aportación es valiosa y en ocasiones

trascienden en el ámbito de sus competencias o en ocasiones se ha pensado que la evaluación del desempeño contempla programas propios y únicos. En este caso que tratamos ya es diferente porque debe considerarse que ello ayuda a que los equipos estén integrados y concentrados en la obtención de sus objetivos.

La evaluación de los equipos se realizará considerando aspectos relativos a la operación como la productividad, mejora continua, servicio y atención al cliente, rapidez para actuar ante el cambio, administración del producto y la contribución con otros equipos, consecuentemente con la organización en su generalidad, el desempeño se asocia con meta de tipo financiero sobre todo en forma individual y enfatizadas en la operación para los equipos. Por la particularidad de las actividades, los equipos en ocasiones son de carácter temporal pero son susceptibles de evaluar su desempeño.

El equipo debe de tener su objetivo claro, además sus integrantes estar comprometidos con la actividad, ser colaboradores con desempeño eficiente, adhesión al compromiso contraído, informar de sus avances, solicitar apoyo en su caso y fungir como proactivos.

9.7 Capacitación de evaluadores

Resulta obvio que la persona que va a evaluar se prepare con anticipación y para ese efecto se recomendaría realizar una o varias sesiones- taller con la finalidad de compenetrarse de la actividad en general y del objetivo que se persigue. En las sesiones aludidas se tratarán actividades relativas al proceso a seguir en general, su instrumentación, procedimientos, posibles contratiempos y disposición del evaluado.

Es factible también escenificar una entrevista entre los asistentes ya que ello serviría de retroalimentación y aflorarían aspectos que potencialmente se presentarían en la actuación propia, dando pauta de cómo comportarse en esos casos y en relación a ello se le recomienda tener especial cuidado en la celebración de entrevistas ya que es la fase en donde recopilará información y es determinante en todo el proceso porque puede tomar la directriz de dejar participar al evaluado, ello inspirará confianza y permitirá fluidez en la misma. Las sesiones previas de preparación del evaluador serán de gran utilidad incluso para el experto en esta actividad ya que hay que estar consciente de que siempre surge algo nuevo y se debe estar preparado para ello. Y en ocasiones la evaluación del desempeño va encaminado a la determinación de compensaciones y en otras al desarrollo de la persona por ello debe de quedar claro ya que influye en el enfoque que se le dará.

Es conveniente que el evaluador considere que va a realizar una actividad pero que es posible que vuelva a participar en otro periodo, por lo que su atención debe ser plena y su actuación constructiva y apoyada a lo que detecta sin desviar su atención o alterar su opinión. Como se indica es recomendable participar en esta etapa previa, misma que presenta la oportunidad de interrelacionarse con los miembros del equipo y con toda libertad externar sus dudas o aclaraciones inherentes. Es saludable la celebración de entrevistas y para su control la elaboración de una ficha de control como la que se ilustra en la figura 9.6 al final de este punto.

El evaluador tendrá presente que después de realizar esta actividad tendrá la oportunidad de darle el seguimiento respectivo pero hay que considerar que no obstante lo positivo de las evaluaciones en su desarrollo es factible encontrar contratiempos de fondo e incluso falta de compaginación entre lo que se efectúa y la estrategia de la organización, aunado a ello la mani-

festación de la actitud de quién la recibe ya que estima que se le puede perjudicar aunque ciertamente es lo contrario: se estará consciente en esta fase inicial que en el caso de no obtener resultados satisfactorios en la evaluación de una persona el evaluador revisará las situaciones anteriores ya que se puede estar presentando un periodo de altibajos y es susceptible entonces a recomendar un programa específico de mejora.

Como seguimiento en la actividad anterior es conveniente sostener comunicación continua ya que ella satisface una necesidad pues sus manifestaciones pueden ser variadas pero las más usuales serían la verbal o escrita, esta última la convencional o en el medio electrónico. Debe recordarse que la comunicación es un subsistema en la organización como ya se ha indicado en esta obra y tan importante como la operatividad de la misma, por lo que no debe de dejar de considerarse. En ocasiones los altos directivos o en su defecto, los jefes inmediatos o supervisores pero por su experiencia carecen de habilidad para evaluar, por ello la pertinencia de la preparación.

Figura 9.6 Control de desempeño.

Nombre de la organización	
Número de expediente	
Información general del evaluado	
Nombre y apellidos	
Puesto	Antigüedad

Fecha de entrevista y puntos relevantes	
Comentarios de la entrevista y recomendaciones	
Seguimiento	
Evaluador	Fecha

1. En el nombre de la organización se inscribirá el nombre de la organización a efecto de identificarla plenamente.
2. Número de expediente señala el número o folio correspondiente a la persona.
3. En la información general del evaluado indica un segmento de identificación de la persona y comprende tres aspectos.
4. En nombre y apellidos se inscribirán el nombre de la persona y sus dos apellidos o bien en orden alfabético.
5. Puesto y antigüedad es la identificación del puesto que se ocupa y los años de antigüedad en el mismo.
6. Fecha de entrevistas y puntos relevantes deben indicar la fecha de celebración de entrevistas, así como los aspectos relevantes de ella.
7. Comentarios de las entrevistas y recomendaciones deben indicar los resultados de la entrevista efectuada y las recomendaciones respectivas.

8. En el seguimiento se señalará la fecha de posible seguimiento y la necesidad de ello.
9. En el evaluador debe escribirse el nombre o iniciales de la persona que es evaluador.
10. La fecha es la inscripción del evento.

Resumen

1.– La evaluación de las personas ha existido desde tiempos inmemoriales pero en el transcurso del tiempo se ha tecnificado porque la evaluación del desempeño es un proceso encaminado a evaluar precisamente el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente a los resultados y productos generados en el puesto que ocupa y se identifican en su concepto cuatro elementos como son proceso, desempeño, resultado y puesto. Ahora bien este proceso no necesariamente va dirigido solamente con fines de compensación sino que va más allá como es el caso de detectar potencialidades. El objetivo esencial de esta función es el de determinar el grado de eficiencia con el cual se ha cumplido la realización de la actividad.

2.– Los elementos básicos que se identifican en la evaluación del desempeño son seis y se describen en la forma siguiente: planeación formal, clarificación de resultados esperados en forma individual o de grupo, fijación de estándares con establecimiento de parámetros que faciliten la objetividad en la evaluación, adhesión a estrategia de concordancia con la estrategia general de la organización, información al evaluado en un aspecto elemental que permite al evaluado conocer de antemano bajo que parámetros se le va a evaluar, criterios establecidos que deben de ser aprobados, únicos y claros, medición calificación que se obtiene el desempeño de labores, siendo imprescindible identificar la tarea esencial y las complementarias pero

en ocasiones se presentan contrariedades como las de falta de criterio o en su defecto no claros, actuación con parcialidad, indiferencia en la evaluación y falta de comunicación con el evaluado.

3.- En una evaluación surgirá la interrogante de que quién va a evaluar, pensando en consecuencia que lo más natural es el jefe inmediato a sus colaboradores o viceversa, los supervisores o los compañeros del mismo nivel y en su caso personas externas. Los métodos para evaluar se clasifican en tres modalidades como son características, conductas y resultados: los primeros son los de mayor utilización y popularidad y tratan de identificar hasta dónde es posible si la persona tiene las características deseables en su puesto que son relativas a factores específicos y distinguiéndose cuatro casos: dos de escalas que son los de gráficas de calificación y mixtas y por otro lado los de distribución forzada y de formas narrativas.

Gráficas de calificación: presenta diferentes características por evaluar y el grado por alcanzar.

Mixta: sigue los lineamientos de la anterior en lo referente a las características, diferenciándose en señalar al menos tres situaciones específicas para clasificar.

Distribución forzada: se tiene que seleccionar entre alternativas, siendo generalmente una positiva y una negativa.

Formas narrativas: se elabora un relato describiendo al empleado con claridad y precisión.

Método de conductas: hace alusión a la aptitud y competencias, existiendo también cuatro casos que son incidente crítico, lista de revisión de conducta, escala fundamentada para la medición del comportamiento y la observación del comportamiento. El primero que es el de incidente crítico se refiere a la existencia de un hecho poco común pero que implica mejora y éxito en el desarrollo de actividades.

Lista de revisión de conducta: revisa la periodicidad con la que una característica de la conducta se presenta teniendo tiempo de utilizarse.

Escala fundamental para la revisión del desempeño: implica elaborar una escala vertical con diferentes niveles, misma que identifica dimensiones relevantes de desempeño.

Observación del comportamiento: adecuación de la clasificación anterior y enfatiza en la frecuencia de la dimensión relevante.

Método de resultados: enfocado al logro de las metas y puede ser orientado a la productividad o la administración por objetivos. El primero hace referencia a la acción de la persona y su conversión en sentido productivo y la segunda se enfoca al establecimiento de objetivos y su alcance en forma compartida.

4.- Ante la necesidad de reconocer plenamente el aprendizaje, nuestro país inicia en 1992 y se cristaliza en 1995 el funcionamiento del Sistema Normalizado de Competencia Laboral y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, estando involucradas la Secretaría de Educación Pública y la de Trabajo y Previsión Social, así como el Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica. Lo anterior sin menoscabo de los planes internos que las organizaciones tienen implementados pero parar dar certidumbre a las competencias del trabajador en el país.

Las competencias laborales se refieren al conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios como son el aula, medio productivo o capacitación en general que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad, basados por supuesto en normas que garantizan su calidad. Los elementos que se identifican en su definición son los de conocimientos, aptitudes, destreza y habilidades, aula, medio productivo y capacitación en general, apo-

yo a la persona y normas técnicas pues la capacitación de la persona debe de estar basado en la demanda y no en la oferta.

5.- La evaluación de 360 grados representa un mecanismo de evaluación contemporáneo que en esencia desea obtener información del desempeño de la persona con la distinción de que no se refiere solamente a la relación jefe-colaborador o a la opinión de los miembros del equipo a que pertenece sino que también va al medio externo recibiéndola de clientes y proveedores en su caso.

Por lo indicado existe información de fuentes internas y externas. Es indispensable en la aplicación de este método tener presente la difusión del mismo, competencias, instrumento aplicable, designación de personal, levantamiento de información, retroalimentación e informe.

6.- En las organizaciones se integran equipos de trabajo con metas específicas y que trascienden en el ámbito de sus competencias, por lo que deben de incorporarse a este proceso de evaluación considerando para ello aspectos relativos a la operación como la productividad, mejora continua, servicio y atención al cliente, rapidez para actuar ante el cambio y administración del producto.

7.- Es pertinente la preparación anticipada de la persona que va a evaluar por lo que se recomienda efectuar sesiones de instrucción al respecto. En la misma forma se recomienda tener atención en la celebración de entrevistas e incluso efectuar simulaciones al respecto pero en ocasiones como se indicó en el punto 1 de este resumen la evaluación va dirigida a la fijación de compensaciones. Es indudable que también va dirigido al desarrollo personal y es necesario clarificar esto en la evaluación porque es importante la comunicación en todo este proceso, impactando en el resultado final de esta actividad.

Términos básicos	
Evaluación del desempeño.	Evaluación de 360 grados.
Método de evaluación.	Equipo.
Competencias laborales.	Capacitación.

Preguntas para resolver

- 1.– Defina el concepto de evaluación de desempeño.
- 2.– Indique los elementos básicos para una evaluación.
- 3.– Explique los contratiempos que se pueden presentar en esta actividad.
- 4.– Distinga los métodos para la evaluación del desempeño.
- 5.– Señale los antecedentes de las competencias laborales en nuestro país.
- 6.– Defina el concepto de competencias laborales y señale sus elementos.
- 7.– Indique el concepto de *evaluación de 360 grados* y sus aspectos inherentes.
- 8.– Mencione la importancia de evaluar a los equipos.
- 9.– Señale la actividad que desarrolla un evaluador.
- 10.– Indique la importancia de evaluar el programa de desempeño

Caso de estudio 9

Selección del método para evaluación del desempeño

La compañía Componentes Arquitectónicos S.A. de C.V. instalada desde el año 2000 en la ciudad de Saltillo, Coahuila, con domicilio social en carretera Saltillo-Piedras Negras Km. 6 y siendo su director general el licenciado Ismael Rubalcaba Tenorio con amplia experiencia en el área de Operaciones y Administración General realizó sus estudios en la Universidad Autónoma de Coahuila y su maestría en la Universidad Autónoma de México.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de prefabricados de concreto, materiales y acabados para la industria de la construcción con el fin de abastecer al mercado a nivel regional y nacional en el seguimiento que ha ganado y que piensa incrementar.

Desde su inicio se ha tenido especial cuidado en la captación de personal directivo y operario de amplia disposición y con visión clara de unirse al trabajo de equipo, proactivo, honesto y por ello al menos una vez al año evalúa las actuaciones de ellos.

En la reunión operativa del mes pasado el gerente general platicó en forma amplia con la M.D.O. Maricela Grijalva Chavira, coordinadora de Capital Humano, a efecto de que iniciara o continuara la labor de evaluación del desempeño para el presente año, comentándole que los años anteriores se han efectuado sin excepción y relacionado a lo anterior la inquietud existente es que precisamente en año pasado se presentaron unas inconformidades por los resultados obtenidos y no desea que vuelvan a suceder.

La coordinadora de Capital Humano aprovecha la ocasión y expone que ha seguido un método basado en las características ya que le fue recomendado y considera que en las objeciones presentadas obtuvo resultados pues el objetivo en realidad es el de conocer hasta qué grado se cumplen éstas.

Dentro de las características consideradas con sus puntuaciones base están las siguientes:

No.	Característica	A	B	C	D
1	Disposición al trabajo en equipo	1	4	8	10
2	Participativo	1	4	8	10
3	Comunicativo	1	4	8	10
4	Asertivo	1	4	8	10
5	Innovador	1	4	8	10
6	Emprendedor	1	4	8	10
7	Líder	1	4	8	10
8	Confiable y leal	1	4	8	10
9	Responsable	1	4	8	10
10	Proactivo	1	4	8	10

Está plenamente convencida que el método utilizado es expedito y accesible en su manejo pero que pudiese tener un grado de subjetividad, situación por cierto en la que se ha estado atento para que no se presente en el proceso que ha considerado de vital importancia la celebración de la entrevista con la persona que evalúa y ello le da retroalimentación, facilitando escuchar puntos de vista. También indica que elabora una ficha de control donde integra la información que obtiene y le es útil para un informe final.

Considerando la información que se presenta, la M.D.O. Grijalva Chavira acude a él como profesional de las ciencias económico-administrativas a efecto de intercambiar puntos de vista y en su caso resolver los aspectos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- Presentar en forma ejecutiva al director general las ventajas y desventajas del método de características, así como su opinión personal.
- 2.- Plantear y fundamentar en su caso la utilización de otro método para hacer entrega formal del mismo.

Capítulo 10

Administración

de la compensación

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Denominaciones del pago.
- 2.- Compensación integral.
- 3.- Factores delimitantes de compensación.
- 4.- Impacto potencial en prestaciones.
- 5.- Determinación de políticas.
- 6.- Gráfica de compensaciones.
- 7.- Tendencias y expectativas.

10.1. Denominaciones al pago de la persona

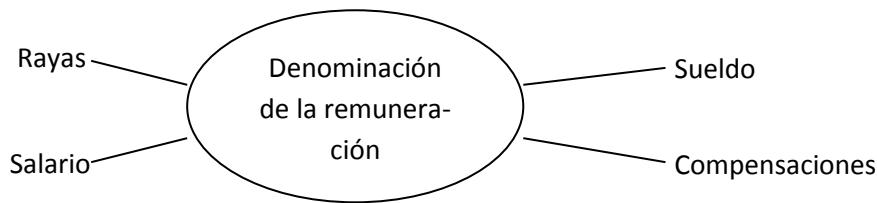
La función de administrar las compensaciones es primordial en la vida organizacional, por ello antes de referirme a su concepto y objetivo nos adentraremos en un breve señalamiento de su apreciación en el medio y así tenemos que en su relación del trabajo la persona recibe un pago por los servicios prestados y en situaciones específicas se comenta que ello constituye un

patrimonio. Es común escuchar la terminología de pago como ya se indicó, así como la de remuneración, recompensa y en forma más general el de sueldos y salarios, incluso esta última es la que se aduce desde el punto de vista legal.

Es preciso indicar que el patrimonio en sí no es el salario para la persona sino es en realidad el servicio que ofrece y la vitalidad, eficiencia, excelencia con lo que lo realiza a favor de la entidad a la que pertenece, el concepto que nos atañe lleva implícito el campo administrativo y legal, mismos que están indisolublemente relacionados mereciendo atención específica en las áreas de Recursos Humanos y en ocasiones apoyados por asesoría externa.

En nuestra larga historia en materia laboral es conocido como el pago a la persona es de los que más profunda huella han dejado en el ámbito de justicia social, situación que es importante en el país. El pago señalado se ha conocido con diferentes denominaciones como rayas, salario, sueldo y finalmente en un sentido integral el de compensación y cada una de ellas con su significado y aplicación determinada, situación que se ilustra en la figura 10.1.

Figura 10.1 Denominaciones al pago de la persona.



El término raya deriva del latín *radius* que significa rayo de carro o luz pero en estricta esencia en nuestro medio se ha propalado por las tiendas de raya existentes. En otra época en donde

la persona surtía insumos y se le descontaban de su percepción recibiendo en consecuencia solamente la diferencia pero el lapso de tiempo transcurrido, todavía un buen número de personas e incluso de organizaciones, lo siguen mencionando así.

El salario en su significado natural se refiere a la cantidad de dinero que se le da a un trabajador para pagarle su servicio o trabajo y que sirve de base para el cálculo de prestaciones, este concepto indudablemente es más técnico y ahondando en ello se identifica con las labores de carácter físico y liquidado semanalmente que representa la retribución que debe pagar el patrón a la persona a su cargo por la labor desempeñada e integrándose por los pagos de cuota diaria convenida, gratificaciones, percepciones, habitación, prima, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o percepción que se entregue por el trabajo. En nuestro país existe el mínimo general dividido en tres zonas, así como el mínimo profesional.

El sueldo es un término proveniente del latín *solidus* y se refiere al salario, es decir, el pago de un servicio o trabajo prestado y se le relaciona con el trabajo intelectual preponderantemente liquidado quincenalmente o en otro periodo, aunque compensaciones en un sentido general se refiere a la acción o efecto de compensar y administrativamente representa el concepto contemporáneo que hace referencia a la integración de los diferentes aspectos de remuneración, exponiéndose para su comprensión en el punto siguiente de este capítulo.

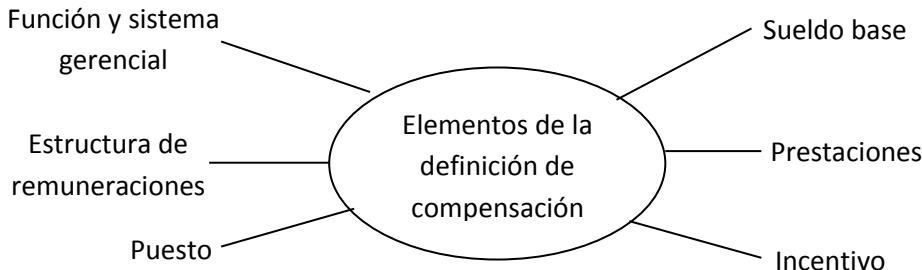
Independientemente de la connotación que se utiliza es pertinente indicar que se referirán al pago a la persona e indudablemente la alusión técnica es importante.

10.2 Compensación y su objetivo

Se ha expuesto que este término significa la acción de efecto de compensar o en su defecto resarcir de un daño causado y naturalmente que esta acepción en lo general es considerada en el ámbito administrativo pero, claro está, enfocado al pago y sus componentes porque representa para la persona su remuneración al servicio prestado y para la organización su costo o gasto dentro de la operación y administración sino que es pertinente aclarar sus connotaciones.

Generalmente se identifica la compensación con el aspecto monetario o financiero pero no debe de descartarse que también están los de tipo no financiero como el reconocimiento al trabajo. De acuerdo a lo anterior se puede definir la compensación como una función de la administración de Recursos Humanos que promueve la determinación de un sistema gerencial para la determinación, las remuneraciones y su estructura respectiva, considerando los diferentes puestos de la organización e involucrando desde el sueldo base hasta las prestaciones, incentivos o beneficios que se otorgan basados en un marco de equidad. El concepto se ilustra en la figura 10.2.

Figura 10.2 Elementos de la definición de compensación.



En el punto 3.3 de esta obra se identificó a la compensación como una de las funciones básicas señaladas en la administración de los Recursos Humanos, es decir, forma parte de un todo cumpliendo su tarea específica de determinar las remuneraciones en su conjunto, no en forma aislada. Por su relevancia en la permanencia de la organización, esta función es tratada como un proceso gerencial de inmensa repercusión y de ahí el calificativo indicado. La estructura de remuneraciones representa en sí el resultado de la aplicación de mecanismos a efecto de determinar el valor en términos monetarios de los puestos, considerando diferentes factores como lo son el mercado laboral, la valuación de los puestos e indudablemente las políticas internas que se tienen. El puesto ya explicado con anterioridad como la unidad de trabajo impersonal es factor sustantivo en esta función, enfocándose su atención a su posición, competencias, objetivo, tareas generales o específicas y su aportación a la organización.

El sueldo base constituye la cuota aceptada en el convenio laboral como cuota diaria por los servicios prestados, existiendo mínimos legales y contractuales, es conducente precisar que el nominal es el estipulado y el real es el manifestado por el poder adquisitivo. En nuestro país un porcentaje importante de la fuerza de trabajo se encuentra en los niveles, el mínimo legal, y es una situación que muy probablemente resta productividad ante la falta de nivelación salarial.

En el amplio campo de las compensaciones tienen un papel singular el otorgamiento de prestaciones, su significado general se refiere a una dádiva instituida con carácter legal y administrativamente hace referencia a beneficios a favor de la persona, siendo su origen el marco legal que regula las relaciones laborales y el otro las obtenidas en las revisiones contractuales, en una forma u otra representan un incremento a las remuneraciones.

Este concepto, así como el que se comentará posteriormente de incentivos, tiene relación en cierta medida con la motivación y administrativamente se identifica en la función de dirección pero se otorga de manera general al personal por el sólo hecho de pertenecer a la organización, no realiza actividad adicional alguna y así tenemos en las legales: la gratificación anual, prima vacacional, prima nocturna en su caso, vivienda, ahorro para el retiro, capacitación, y en las contractuales: el servicio de comedor, bono de despensa, seguro de gastos mayores en su caso, uso de instalaciones sociales, deportes, viajes, aguinaldo, o adicional: asistencia, incapacidad total o permanente, días por fallecimiento de familiares, ayuda por maternidad, ayuda matrimonial, enfermedad general y fondo de ahorro.

El tipo de prestaciones es en realidad ilimitado ya que depende de la creatividad de las partes y obviamente la aceptación de las mismas pero como ya se indicó existen mínimas legales. La capacidad de la empresa y su decisión de otorgarlas serán fundamentales en este tema.

Los incentivos, del latín *incentivius*, se refieren al estímulo que mueva una cosa y administrativamente tienen relación directa con el esfuerzo e iniciativa de las personas, es decir, se debe de realizar una acción o tarea para poder obtenerlo: pudieran ser más producción, ventas y ahorros en el gasto corriente. Es común en la época actual el conocer que en un puesto atendiendo a la actividad efectuada se es susceptible de obtener un bono, que significa administrativamente ganar un aliciente económico por un resultado superado, pudiendo tener diferentes denominaciones pero cualquiera que sea ve relacionado a la productividad. En ocasiones así se le denomina de rentabilidad operativa con el nombre de variable. Reiterando lo anterior, en empresas se escucha el título de *bono de productividad* o *bono* en general.

Ahora bien considero que la administración de las compensaciones tiene como objetivo primordial el de establecer la remuneración integral de manera equitativa, reconociendo para eso la presencia de factores internos y la situación del mercado laboral e indudablemente la perspectiva de estimular el desarrollo personal en sus diferentes niveles: el determinar las compensaciones es vital, ya que no olvidemos que en ocasiones el considerar solamente el sueldo no resulta atrayente para la persona pero si se le arropa con los demás elementos como son prestaciones e incentivos resultará atractivo pues se ha escuchado en ocasiones el comentario que el salario no es motivante ya que en realidad es un paliativo temporal y que aunado a las condiciones económicas que viven el mundo, país y la región en consecuencia éste se pulveriza.

10.3 Factores en la fijación de compensaciones

El establecimiento de compensaciones debe considerar por principio factores que soportan su determinación y en ellos se detectan el puesto del cual se habló en el punto anterior de ese capítulo, así como la persona y las funciones que desarrolla, el medio interno y externo del campo laboral, disposiciones fiscales en su caso, cabildeo y negociación de las mismas. Cada uno de los factores aludidos tienen su aportación en el proceso de administración de las compensaciones y que se presenta en la figura 10.3.

Figura 10.3 Factores de apoyo al determinar compensaciones.



La consideración del puesto, su misión, características, aportaciones a la organización y la accesibilidad de sus funciones o en su defecto las complejidades del mismo son importantes en la definición remunerativa para compensar los puestos porque en ocasiones se habla de al menos dos enfoques y que son los relativos en primera instancia a considerar lo que prevalece en el mercado, dando pauta a la empresa a fijar su propia base. En otro sentido de ideas se considera tomando en cuenta algo elemental como es la responsabilidad del puesto, misma que significa responder de los actos propios al considerar a la persona que se está aludiendo al resultado de su actividad que bien puede ser individual o en su defecto de grupo o combinadas, en realidad se considera el desempeño.

Es prudente considerar la antigüedad en el puesto, aportaciones significativas y competencias en general, así como su disposición. Las funciones aluden a las que realiza y ejercita la persona de acuerdo al puesto asignado y en su caso lo que ha enriquecido, considerando también su adaptabilidad a los cambios vividos en ellas es pertinente identificar en forma plena las

funciones rutinarias de aquellas que requieren de mayor atención y son especiales.

El medio interno hace referencia a la capacidad de la organización para afrontar desde el punto de vista financiero esta situación relacionada al costo y gasto de ella. Ahora bien el externo alude al campo laboral en el que se desarrolla la organización temiendo influencias nacionales, regionales y posiblemente mundiales dependiendo del giro. Es relevante el considerar este factor ya que realmente tiene su repercusión en la determinación final de la compensación.

En el ámbito de las disposiciones fiscales de impacto a los ingresos de las personas físicas. En nuestro país en su máxima ley que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 31 Fracción IV se establece la obligatoriedad de contribuir en la medida de las posibilidades a sufragar el gasto público porque esta disposición después se reglamenta en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento. Es necesario contemplar las tasas impositivas y las reformas sobre ellas ya que en ocasiones el trabajador desea hablar de una remuneración deseada al margen de los impuestos, mismos que obviamente son a cargo de él. Las remuneraciones e incluso las prestaciones tienen regulación desde el punto de vista fiscal, situación de más para estudiarse antes de ofrecerlas.

Resulta común que en un momento dado la organización y las personas estudian o cabillean las propuestas remunerativas para entablar negociación definitiva que cristalice en un acuerdo de voluntades. Es positiva la actividad anterior y es muy notorio en los puestos directivos de alto nivel.

10.4. Impactos potenciales en prestaciones

En el país se han aprobado reformas fiscales que entraron en vigor el 1 de enero de 2014 y una de ellas tiene impacto en el

renglón de las prestaciones que otorgan las organizaciones y que no causan impuesto a la persona, llegando a considerarse que del total de ellas el 0.53 no será deducible para efectos del Impuesto Sobre la Renta, salvo el caso que las hayan mantenido del ejercicio anterior en donde se les aceptará el 0.47. Con este cambio se acota los importes de deducción, lo que se expone ya está publicado en la *Gaceta oficial* y en el *Diario Oficial de la Federación*, así como la de la miscelánea fiscal.

Lo expuesto obliga a estudiar el caso ya que su aplicación tiene repercusiones en la operatividad para efecto de resultados y por ello es sano que se tome por el sector empresarial la mejor de las decisiones sin afectar las remuneraciones de su fuerza de trabajo ya que no es intención mermarlo. Lo que se ha presentado a obligación y a fomento de la celebración de seminarios y/o talleres orientados al estudio del replanteamiento en la revisión de contratos colectivos de trabajo.

No se debe de pasar por alto que nuestro gobierno está en una etapa crucial de reformas coyunturales y el caso que nos atañe va incluido en uno de los temas nacionales.

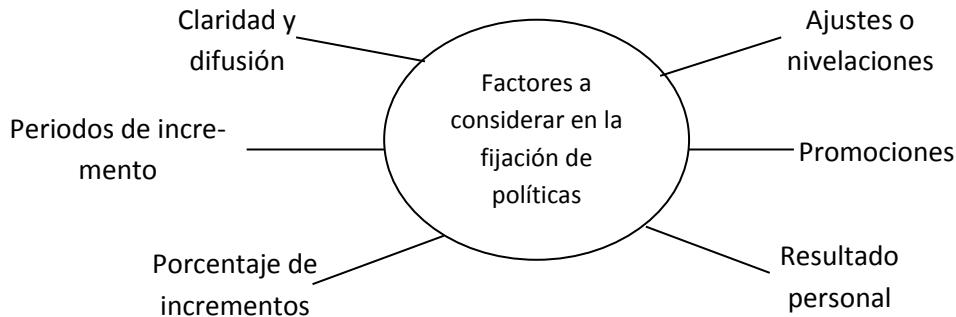
10.5 Delimitación de políticas

La política significa conducir un asunto y en lo administrativo se refieren a pronunciamientos y criterios generales que orientan la realización de una actividad y apoyan la toma de decisiones en su sentido general, de ahí lo significativo que al administrar compensaciones se definan en forma clara y se respeten ya que de lo contrario ocasionarán controversias.

En este campo es indudable que la capacidad de la organización vuelva a tener un peso invaluable ya que en razón de ello se fijarán políticas, así como también deberán de considerarse las prácticas habituales, mercado laboral y el impacto legal que

ya ha sido comentado sigue siendo aplicable en este punto. Se reafirma que la política debe estar bien definida e incluso susceptible de cambiarse y adaptarse, es decir, no necesariamente es fija. En forma general las políticas de compensaciones pueden involucrar factores relativos a los conceptos siguientes: claras y difundidas, periodos de incrementos legales y contractuales, porcentajes de incrementos, ajustes o nivelaciones, promociones y naturalmente el resultado o desempeño de la actividad realizada. La situación anterior se presenta en la figura 10.4.

Figura 10.4 Factores a considerar en la fijación de políticas.



Es necesario que las políticas sean establecidas con mucha claridad para que su entendimiento sea íntegro, además es pertinente que sean difundidas al personal, es decir, que tenga conocimiento de ellas con toda exactitud porque la difusión traerá consigo un ambiente positivo entre el personal ya que se conocen los lineamientos imperantes para el otorgamiento de las compensación bajo un esquema de equidad, aun cuando en nuestro país se conocen los periodos de incrementos salariales generales y legales, mismos que se conocen a finales de cada

año en referente a los mínimos generales y profesionales por aplicarse a principios de cada año natural. En forma especial en abril de 2015 y octubre el mismo año se nivelarán los salarios de las zonas A y B, los contractuales se regirán precisamente por la fecha del acuerdo.

En ocasiones y por las circunstancias económicas que vive el país se pueden dar la situación de autorizar remuneraciones de emergencia, que son el resultado del acuerdo de voluntades y el periodo de aplicación será el que sea aceptado.

El porcentaje de incremento será siempre atrayente para el trabajador y lo espera con expectación, por ello se debe de tener tacto en la información respectiva. Es un hecho generalizado el que se anuncie el porcentaje de incremento en forma integral, es decir, aglutinando la remuneración directa y las prestaciones o beneficios pero eso sí distinguiendo cada uno de ellos. Los ajustes o nivelaciones representan la adecuación, originados por un evento que se han presentado y que están plenamente justificados y en ocasiones significa mover en una categoría un diferente nivel, es decir, contempla mínimo, promedio o máximo y que en ocasiones se identifican con letras. La promoción significa en la administración de Recursos Humanos un ascenso ya sea éste en la misma área donde se desempeña la persona o bien en otra, incluso dentro de las organizaciones de un grupo si ese fuera el caso.

El resultado personal alude a los resultados que se obtienen y obviamente se deben de considerar el estándar establecido y la superación del mismo en su caso. La situación anterior se observa en las organizaciones que indican expresamente que la compensación será de acuerdo a los resultados.

Se han señalado factores a considerar en la determinación de políticas y es pertinente indicar aspectos alusivos a su eficiencia y eficacia como pudieran ser los de equidad, concepto ya indicado con antelación. La seguridad que representa para la

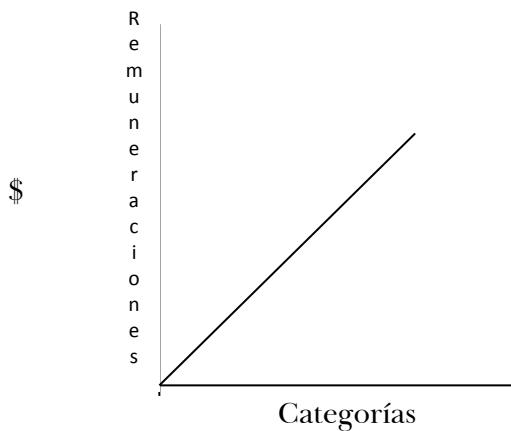
persona un objetivo esencial, aceptación en el sentido que el paquete compensatorio sea atractivo para la persona y razonabilidad refiriéndose al hecho de que la organización la puede considerar como costo que representa.

10.6 Gráfica de compensaciones

Elaborar una gráfica de compensaciones requiere disponer de la información pertinente como lo es la identificación categorías y la remuneración asignada ya que con base en ello se pueden diseñar en forma general o bien por puestos específicos.

Como conocimiento a este tema es adecuado familiarizarse con conceptos propios de esta disciplina como son el de tabulador que hace referencia a la relación de categorías y su remuneración diaria el cual se presenta en forma vertical y ascendente como en la figura 10.5 al estar incluido en una cláusula del contrato colectivo de trabajo: la categoría que en sí se refiere a identificar una clase o rango. En relación a lo anterior y como exemplificación, una organización puede tener la categoría “A” e incluyendo en ella al personal de nuevo ingreso que está en la fase de inducción donde se le explican los pormenores de la organización y así en esa forma las categorías subsecuentes que se detallarán. El documento aludido ilustrará con un eje vertical que representará los sueldos, es decir, pesos, miles o millones, y uno horizontal que se referirá a las categorías en su caso.

Figura 10.5 Gráfica de compensaciones.



Es pertinente indicar que, como trabajos inherentes a la determinación de las remuneraciones y después su presentación gráfica, se encuentra la valuación de puestos representada por puntos y en ocasiones se trata de asignar la remuneración con base en los puntos y su valor monetario pero ello en realidad es inexacto. Para efectos más ilustrativos se puede diseñar una gráfica en donde se involucren los sueldos solamente y en otra en forma integral, es decir, la compensación, resultando positiva esta acción.

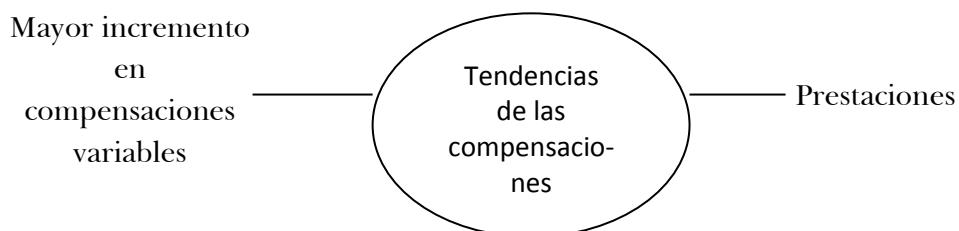
Ahora bien la información se puede representar en forma agrupada indicando qué niveles de sueldos tienen en la organización, donde por cierto se detectará que en un pequeño número se centran los más altos, en la parte media se sitúa un importante segmento de personas y generalmente el grueso de la planta de personal en la parte baja con el mayor número de elementos. La ilustración descrita constituye una herramienta útil en la toma de decisiones de tipo gerencial para la organización.

El disponer de la información de compensaciones en forma compacta e ilustrada apoya en su caso las acciones de reducción de nómina independientemente de los niveles ya que se enfocan en la decisión en segmentos específicos o en su defecto en todos. Es recomendable utilizar el lenguaje gráfico en las juntas que se celebren en el área de Recursos Humanos ya que permite la accesibilidad a la información y objetividad sin perderse en el detalle. Ya se ha mencionado en el capítulo 3 el apoyo de este tipo de lenguaje en la información generada en el área para la toma de decisiones y resulta también aconsejable tener una gráfica del comportamiento general que se ha tenido en los últimos años para poder ser dos o más, mismos que servirán solamente de referencia.

10.7 Tendencias y expectativas de la compensación

Hasta este punto se han comentado las implicaciones e impacto de las compensaciones y es admisible que las organizaciones planteen consideraciones específicas con respecto al proceso y así se pueda inferir que dentro de las tendencias más generalizadas está la de incrementar en mayor proporción las prestaciones e incentivos que los sueldos y la implementación de compensaciones variables, situación que se muestra en la figura 10.6.

Figura 10.6 Tendencias de las compensaciones.



El primer aspecto, el de otorgar en ocasiones mayor incremento en prestaciones que en sueldo directo, se observa como una tendencia mundial en esta época y nuestro país en alguna manera no es la excepción ya que esta situación se detecta en las grandes organizaciones e incluso en las que están en desarrollo y/o medianas. En la situación anterior no está vedada para otro tipo de tamaño de organizaciones pero es menos factible. Los especialistas en la materia estiman que por cada peso de remuneración directa se paga en ocasiones de 40 a 60 centavos adicionales en prestaciones, por lo que las organizaciones reconocen la carga fiscal sobre las prestaciones que en ocasiones alienan a no otorgarlas y a realizar las nuevas contrataciones bajo otros lineamientos. Esta situación no está generalizada pero prevalece la tendencia señalada en párrafos anteriores.

En ocasiones las organizaciones utilizan una estrategia al contratar personal que labora directamente con ella en forma subordinada pero lo hacen a través de la modalidad de honorarios profesionales y obviamente no hay prestaciones o en su defecto en un determinado monto van involucradas en el pago y esta situación debe analizarse ya que el Instituto Mexicano del Seguro Social considera que existe relación laboral y en una labor de fiscalización puede solicitar su inscripción con las cargas conducentes: es aplicable lo comentado en el punto 5.7 relativo a *outsourcing*.

En el otro aspecto indicado, el pago por desempeño es lo indicado ya que en medida estricta una parte de la remuneración debe estar a riesgo, es variable, y dependiendo de los resultados puede implicar no mover prestaciones, es decir, éstas permanecerán en forma rígida. Las compensaciones variables que incluyen bono de resultados son utilizadas en los niveles directivos pero sin duda su resultado es factible a permear a los otros niveles, reconociendo con ello la participación en los logros de las metas periódicas, además es pertinente señalar que

las compensaciones fijas cada vez convergen en esquemas estrechos por su razón de ser.

En los últimos años se han detectado incrementos salariales en acorde al porcentaje de inflación pero también han existido casos abajo de ella e incluso situaciones en las que no se otorga. Se conocen casos mundiales y domésticos en donde a los ejecutivos de primer nivel no se les incrementa y se les disminuye. Esta situación se observa en ambos sectores, público y privado, y obedece por las condiciones reinantes en la economía o particulares de las organizaciones.

En la actualidad las compensaciones no económicas están también teniendo aceptación, estando dentro de ellas el horario flexible o de la oficina virtual, así como los exámenes médicos denominados *check-up*. Hay que tener presente que los incrementos en las remuneraciones de carácter nominales que no estén debidamente fundamentados en productividad en lugar de favorecer a la organización la perjudican ya que impactan invariablemente en sus costos y se reflejarán en disminución de competitividad. La situación que se señala puede ser el gran reto de nuestro país y seguir otorgando los incrementos salariales basados en productividad real y no solamente por la obligatoriedad de hacerlo, aunque la persona tiene que estar consciente de esta situación.

Como una información de referencia, en algunas ocasiones se hacen públicas las remuneraciones por carreras profesionales y obviamente no deja de ser un indicador que proporciona la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en nuestro país, también existen encuestas de sueldos y salarios privados que indican lo prevaleciente en el mercado laboral para dimensiones de empresas y sus puestos.

Las expectativas en el campo de las compensaciones son amplias ya que el cambio está presente y es constante. En tal forma que este concepto administrativo busca nuevos canales y

aplicación con beneficio compartido para la persona y organización, considerando su relevancia e impacto social y económico que son aconsejables estudiarlas, buscando siempre armonía y justicia en el ambiente laboral. El reto del país es grande ya que por principio es el de retener a la persona o ejecutivo talentoso que apoye a la organización y que dé un valor agregado teniendo una repercusión significativa: la compensación que reciba. No se debe de perder la atención en el sentido de que al definir las organizaciones sus estrategias de compensación en realidad ahorran sobre todo si son consistentes. El tema de compensaciones es complejo y a la vez competitivo, de ahí la atención que merece.

Los aspectos que se han planteado en este punto se vuelven a enfatizar porque son de carácter mundial y en una u otra forma se presentan en todos los países al ser un campo globalizado.

Resumen

1.- Administrar las compensaciones representa una función básica en las organizaciones ya que por principio el pago a la persona por los servicios prestados es lo esencial en las relaciones de trabajo y las denominaciones para identificar este último concepto pueden ser diferentes pero van encaminados al mismo objetivo porque en el tiempo de nuestro medio se le ha denominado rayas, salario, sueldo y compensaciones. La raya tiene su origen histórico en las tiendas del mismo nombre donde se adquirían insumos. El salario esencialmente hace referencia al trabajo físico y el pago semanal, el sueldo al trabajo intelectual y pago quincenal y la compensación a la integración de los conceptos de sueldos y salarios y prestaciones e incentivos en su caso.

2.- La compensación es una función de la administración de Recursos Humanos que alienta la formación de un sistema gerencial para la determinación de las remuneraciones, así como su estructura respectiva considerando los puestos de la organización e involucrando desde el sueldo y salario hasta las prestaciones e incentivos inherentes basándose en un marco de equidad. Los elementos que se identifican en la definición son el de función y sistema gerencial, estructura de remuneraciones, puesto, sueldo base, prestaciones e incentivos. Y en relación a los últimos dos conceptos cabe señalar que las prestaciones son de carácter general y los incentivos responden a un esfuerzo realizado.

El objetivo primordial es el establecer las remuneraciones integrales de manera equitativa, tomando en cuenta la presencia de factores internos y la situación del mercado laboral e indudablemente la perspectiva de estimular el desarrollo personal en sus diferentes niveles.

3.- Al establecer compensaciones es necesario considerar factores que apoyan o soportan su determinación como son el puesto propiamente dicho, la persona y sus funciones, el medio interno y el externo del campo laboral, así como las disposiciones fiscales, el cabildeo y su negociación: cada uno de los factores aludidos tiene su influencia al fijarlas.

En relación a las disposiciones fiscales es pertinente tener presente lo establecido en la Constitución Política de México y la ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento en lo referente a sueldos y salarios y prestaciones e incentivos o en su caso los planteamientos de la persona que presta el servicio.

4.- En el país se aprobaron reformas fiscales a partir del 1 de enero de 2014 y las prestaciones son exentas de Impuesto Sobre la Renta para el trabajador: el 0.53 no será deducible para la organización, salvo que haya mantenido las del ejercicio anterior en cuyo caso será del 0.47 por lo que es pertinente su estudio en lo sucesivo.

5.- En el campo de las compensaciones es necesario fijar políticas, además es pertinente considerar factores como la claridad y difusión, periodo de incremento legal y contractual, porcentaje de incremento, ajustes o nivelaciones, promociones y el resultado personal, además se tendrá a ofrecer un paquete de compensaciones satisfactorio a la persona y a la vez razonable para la organización en sentido de que puede integrarlas a su costo.

6.- La presentación gráfica de compensaciones requiere de disponer de información clave como la definición de categorías y las remuneraciones asignadas. Es necesario familiarizarse con conceptos relacionados a ellas como el de tabulador y de categoría (ya indicados), también es recomendable elaborar diferentes gráficas pero al menos una donde se presenten los sueldos y otra en donde se ilustren las compensaciones totales.

7.- Dentro de las tendencias más generalizadas en el medio de las compensaciones están las de incrementar en ocasiones más las prestaciones que el sueldo y salario por una parte y por otra el de configurar compensaciones variables de acuerdo a resultados. La primer tendencia es muy marcada en la actualidad pero es necesario estudiar la carga fiscal en su caso y en la segunda es un premio al esfuerzo y desempeño. La expectativa en la determinación de compensaciones está en buscar nuevas alternativas de pago incluyendo las no económicas.

Términos básicos	
Connotaciones de pago. Compensación. Factores para compensación.	Impactos legales. Gráfica. Expectativas.

Preguntas para resolver

- 1.- Indique las diversas connotaciones de pago.
- 2.- Defina el término *compensación* y señale sus elementos.
- 3.- Explique el objetivo de las compensaciones.
- 4.- Establezca y explique las diferencias entre prestaciones e incentivos.
- 5.- Señale los factores de apoyo al determinar compensaciones.
- 6.- Comente el impacto legal en prestaciones.
- 7.- Mencione los factores que inciden en la fijación de políticas.
- 8.- Explique lo que representa una gráfica de compensaciones.
- 9.- Indique la importancia del tabulador salarial.

- 10.- Explique las tendencias actuales de las compensaciones.
- 11.- Señale las expectativas que se esperan de las compensaciones.

Caso para estudio 10

Compensaciones con base en resultados

La compañía Industrias de Acero S.A. de C.V. está instalada en Zacatecas, Zacatecas, en Ave. Periférico #4335 fraccionamiento Progreso y está operando desde el año de 1990, siendo su director general desde el año 2003 el ingeniero Mario Alberto Lomelí Calzada con estilo de liderazgo participativo y con estudios de la Universidad Autónoma de Zacatecas, además de una maestría con especialización en Administración.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de tubos de acero sin costura de diferentes diámetros teniendo aceptación a nivel nacional e internacional con calidad certificada y seriedad en sus compromisos.

La licenciada Consuelo Benavides Robledo es gerente de Desarrollo de personal y es asistida por la L.A.E. Ma. Elena Rivadeneyra Ortiz, quien por cierto realizó sus estudios profesionales en una institución de enseñanza superior privada de la localidad. En la actualidad están preparando un plan de compensaciones para el año entrante, mismo que presentarán dentro de tres meses y saben que el tiempo que este documento se forme requerirá creatividad ya que se involucrarán varios conceptos y algunos de primera aparición.

Estrategia actual

La estrategia que se ha seguido hasta la fecha es la de considerar el salario base y las prestaciones legales-contractuales, así como eventualmente un premio más que por resultados es por antigüedad y asiduidad. La situación anterior no reúne todas las expectativas que la compañía desea ofrecer y busca otra opción para efecto de acrecentar el clima laboral ya que está consciente de que puede mejorarlas y para ese efecto solicita opiniones entre los directivos funcionales.

Expectativas

La respuesta generalizada ante la situación que prevalece es la de fomentar el establecimiento de incentivos con base en la obtención de resultados, permitiendo que su aplicación sea transparente y fundamentada, por ello la gerencia de administración y finanzas a cargo del contador público Antonio Saldaña Quiñones propone la fijación de un bono de rendimiento operativo, mismo que será obtenido solamente por el que cumpla la actividad de ahorro interno, ya sea en lo administrativo o en lo operativo.

Como seguimiento a la propuesta efectuada se programa una junta administrativa en donde después de la intervención de cada titular de área se acepta en lo general lo planteado señalando que el importe del bono referido asciende a 35 días al año. Finalmente se define que sean 30 días para el personal que cubra los requisitos. El incentivo se otorgará por primera vez en la historia de la compañía representando una modalidad para efecto de que el importe sea variable, quedando de fijar el mecanismo para obtenerlo.

Aplicación

La licenciada Benavides Robledo considera que un 35% de las 350 personas que integran su fuerza de trabajo obtengan el incentivo aprobado en forma completa y el resto en menor escala, situación que por principio la ve positiva, aunque el director general desearía que fuese la mayoría. Ahora bien la representación sindical al principio lo objeta y propone que se otorgue independientemente del resultado de la persona, situación que se desecha por la compañía y finalmente se acepta reconociendo que lo que se desea premiar es el desempeño y logro de objetivos.

Para la implementación anterior se acuerda realizar la difusión del mismo ya que lo que se persigue es el beneficio de la persona y el aumento de la productividad en general, de ahí la relevancia del mismo. Despues de esta actividad se da por aceptado y autoriza su aplicación a partir del año entrante.

En años anteriores el bono se otorgaba sólo a nivel de gerencias pero carecía de lineamientos precisos. El objetivo actual es estar plenamente definido y llevarlo a todo el personal porque es pertinente indicar que en los últimos dos años no se ha otorgado, obedeciendo a la salud financiera de la compañía.

Considerando la información que se presenta se le solicita contestar los planteamientos siguientes:

Requerimiento del caso

1. Explique, a su criterio, los beneficios de crear compensaciones con base en resultados.

2. Manifieste su opinión con respecto al papel del incentivo como motivador económico y si a su sentir tiene otra trascendencia.
3. Señale alternativas para la denominación del bono y en su caso indique las repercusiones de tipo fiscal.

Capítulo 11

Seguridad e higiene en el centro de trabajo

Objetivos de trabajo

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Seguridad e Higiene.
- 2.- Funciones básicas.
- 3.- Programa de seguridad y sus factores.
- 4.- Inspección en trabajo y comisiones.
- 5.- Normatividad legal a observar.
- 6.- Estrés e implicaciones.

11.1 Seguridad e Higiene y corresponsabilidad

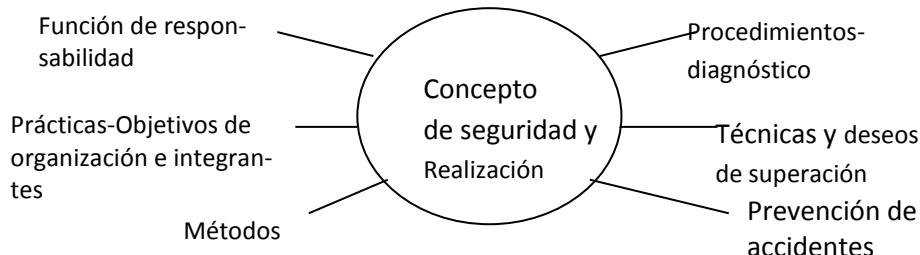
La seguridad hace alusión a estar protegido en una actividad y obviamente ello estará presente en la organización, independientemente del giro que explote: ya sea industrial, comercial o servicio en sus diferentes manifestaciones: agrícola, ganadero, pesca y silvicultura. En ocasiones se escuchan conceptos como

seguridad industrial para pretender ser más específicos pero lo que es cierto es la preocupación por salvaguarda siempre al personal que labora y que es la premisa fundamental. Es natural que el contenido de este concepto se haya configurado paulatinamente para que en lugar de atacar los daños se centren en la prevención de los actos que los ocasionan.

De acuerdo a lo anterior, bien se puede considerar que esta función de seguridad es aquella que está encaminada a establecer y propalar la observancia de prácticas, métodos, procedimientos y técnicas para la prevención de accidentes de trabajo en sus diferentes modalidades, considerando lo expuesto se desprende que está involucrado toda actividad desde gran siniestralidad como la construcción hasta el trabajo de oficina.

En el concepto de seguridad se identifican elementos presentándose para su ilustración en la figura 11.1.

Figura 11.1 Concepto de seguridad.



En el punto 3.3 de este texto se identificó la seguridad y la higiene como una función dentro de la administración de Recursos Humanos, indicándose el resguardo de las personas en las instalaciones de la organización, así como el manejo del equipo y las prácticas en el trabajo se refieren a la destreza que se adquiere al realizar una actividad y naturalmente ello se manifiesta en la organización pues en tal forma que son consideradas

para que se realicen en forma efectiva. El método constituye un proceso para obtener objetivos, es decir, una serie de pasos efectuados en una actividad de trabajo que merecen atención y diligencia a efecto de salvaguardar a las personas.

Dentro de la actividad de trabajo está la observancia de procedimientos, mismos que son un conjunto de pasos a seguir para darle dirección a lo que se realiza, las técnicas son un conjunto de procedimientos que aportan su valía para conducir en forma adecuada las operaciones y actividades de trabajo y por último la prevención de accidentes alude a tomar las medidas pertinentes para advertir y prepararse a evitar los accidentes que son sucesos imprevistos y eventuales en el trabajo.

Es indudable que el aspecto de seguridad no compete a solo un participante en las relaciones de trabajo sino a los dos: patrón y persona, de ahí la relevancia del cuidado de la preventión, situación que es permanente día con día.

La palabra higiene del griego *hygieion* significa salud, salubridad, y en esa forma se entiende en el trabajo como la función de conservar la salud y evitar accidentes utilizando para ese efecto las medidas y mecanismos pertinentes, ambas funciones de seguridad e higiene en el trabajo están reglamentadas en nuestro país en la Ley Federal de Trabajo como obligaciones de los patrones por una parte y por la otra la observancia del trabajador de acuerdo a los artículos 132 fracciones XVI y XVIII y 134 fracción II. En la misma forma se alude a los riesgos de trabajo como los accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en el ejercicio de su actividad. De acuerdo al Artículo 473 de la ley citada, desprendiéndose de lo anterior existe corresponsabilidad de las partes involucradas ya que la atención está en la prevención de accidentes.

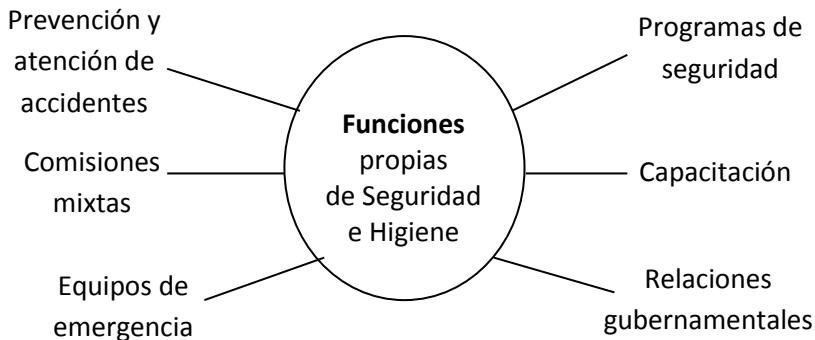
Dependiendo de las dimensiones de la organización en ocasiones el titular de esta área se le denomina jefe de Seguridad e

Higiene y Medio Ambiente, dándole así una perspectiva más amplia de su actividad.

11.2 Funciones básicas

Las funciones en esta área están en cierta forma generalizadas y bien se pueden indicar las de prevención y atención de accidentes, coordinación de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, formación de equipos de emergencia y de auxilios, elaboración e implementación de programas de seguridad, capacitación en el ramo de seguridad, relaciones gubernamentales con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social e Instituto Mexicano del Seguro Social, así como con dependencias estatales de trabajo y salud en su caso. La situación anterior se ilustra en la figura 11.2.

Figura 11.2 Funciones básicas de Seguridad e Higiene.



La atención estará en la prevención de accidentes, delinear mecanismos que permitan al máximo evitarlos pero en el caso de que se presenten atenderlos con diligencia es muy significativo

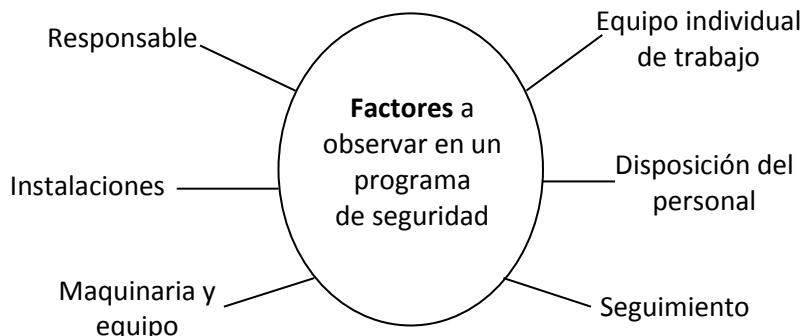
la utilización de estadísticas como apoyo en las decisiones de esta actividad. Es necesario coordinar la creación y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, referenciadas en la fracción XXVIII del Artículo 132, así como la información que generen y la atención a las autoridades de la materia en su caso. La creación de equipos de emergencia ante la eventual presentación de un hecho es positiva ya que entraña prevención y lo referente a primeros auxilios.

La elaboración conjunta de programas de seguridad es básica para los que van a observarlos, los conozca y los cumpla. La capacitación en seguridad e higiene es elemental en los centros de trabajo, de ahí la dedicación a ellos y a su calendarización porque ella se debe de iniciar desde el primer día de labores de la persona y ser constante y con las modalidades de teoría y práctica. Es imprescindible que se tengan relaciones gubernamentales adecuadas, ya sea para orientación y consulta o en su defecto en la atención a una visita que reciba la organización por parte de las autoridades. Siempre será benéfico que se constate el cumplimiento de las disposiciones legales como se podrá desprender las funciones son de tipo administrativo, técnico y de relaciones con las autoridades de tipo federal y estatal.

11.3 Programa de seguridad

En el programa de seguridad ya aludido se identifican factores que requieren atención como son la presencia de un responsable, conocimiento pleno de las instalaciones de la planta, maquinaria, equipo y oficinas administrativas, utilización de equipo de trabajo, la disposición del personal y seguimiento de actividades de supervisión. La ilustración de los factores señalados se presenta en la figura 11.3.

Figura 11.3 Factores a observar para un programa de seguridad.



Es primordial que se tenga en la organización un responsable de Seguridad e Higiene ya que como se ha comentado es una función y requiere personal capacitado para la prevención de accidentes, siendo generalmente una persona preparada en ingeniería ya que esta actividad es técnica, las personas que laboran en esta función en ocasiones se distinguen con algún equipo específico, como bien pudiera ser el color del casco y ello los distingue cuando efectúan sus recorridos diarios en las instalaciones y el trabajador lo sabe.

El conocimiento de las instalaciones de la planta incluyendo las oficinas es lo elemental para hablar de seguridad, siendo imprescindible la inspección periódica de la misma ya que se está consciente que los accidentes ocurren no por casualidad sino por inseguridad en las instalaciones o en su defecto por fallas humanas, de ahí la relevancia de esta actividad. El conocimiento de las instalaciones de la planta ya indicado incluyendo las oficinas es lo elemental para hablar de seguridad, siendo imprescindible la inspección periódica de la misma y por eso la relevancia de esta actividad. En la inspección es saludable que

se prepare una relación de los puntos a observar y constatar, estando dentro de ellos los relativos a la limpieza en general, condiciones de piso, diagrama de flujo en el interior de la planta para la distribución de áreas, recepción de materia prima e insumos, espacio y delimitación de andadores.

También lo relativo a la utilización de pintura de vialidad, protección específica en las áreas productivas, regularidad del mantenimiento en sus diferentes modalidades preventivo o correctivo, utilización de herramientas manuales o eléctricas o de otro tipo, escaleras fijas y manuales o móviles, ventilación, salidas adicionales de emergencia, extinguidores, luminarias, depósitos o contenedores para desechos, techos, áreas de descanso y los patios, además de utilización de equipo de seguridad por parte del personal. Se ha observado en los últimos años la utilización de cintilla color amarilla para delimitar áreas de riesgo y de "no acceso" pero ciertamente en algunos caos no es suficiente y es deseable se resguardara el área con mayor equipo.

La maquinaria y el equipo deben tener especial atención en su manejo, así como su mantenimiento, en tal forma que garanticé siempre el buen estado. El equipo individual de trabajo, atendiendo el giro de la organización, está integrado por la vestimenta de trabajo, camisola y pantalón, zapato industrial antideslizante y con casquillo, botas, lentes, casco protector, guantes, cinturón y arneses. El equipo indicado es de uso obligatorio y en el caso de visitas al menos el uso del casco y en ocasiones bata si es necesario, así como identificación personal.

Se debe de tener gran atención en la utilización del equipo de protección personal ya que en ocasiones se detecta que la persona no lo utiliza, violentando con ello la disciplina y se le apliquen medidas disciplinarias, estando dentro de ellas el levantamiento de un reporte e incluso si existe reincidencia la suspensión de labores uno o dos días según se amerite. En casos

específicos en las organizaciones la persona identifica el término EPP como Equipo de Protección Personal.

En los contratos colectivos de trabajo se identifica una cláusula en donde específicamente se señala que la empresa proporcionará en forma gratuita el equipo de seguridad, herramienta y todo aquel material que técnicamente es indispensable para realizar la actividad de trabajo, obviamente el trabajador tiene la obligación de utilizarlo y custodiarlo.

La disposición del personal es de vital importancia ya que los programas tienen éxito por la participación de las partes, es decir, su actuación conjunta, por lo que debe alentarse a las personas para que respeten la normatividad de esta función. La labor de seguimiento siempre será positiva, el monitoreo se realiza para corroborar que se esté respetando o en su caso detectar desviaciones y atenderlas con diligencia ya que algunas consecuencias pueden resultar graves o funestas.

Es pertinente indicar que en contratos colectivos de trabajo se encuentran cláusulas en donde se alude a vigilar el cumplimiento de las normas de Seguridad Industrial e Higiene, así como lo conducente en ecología, limpieza y orden. Las organizaciones deben de tener especial cuidado en ello, queda manifestado que esta función de tipo técnica se amalgama con lo administrativo y con el aspecto legal siendo ello positivo pero indudablemente lo más impactante está en la prevención y el resguardo de la persona ante las eventualidades que pueden ocurrir en las instalaciones de las organizaciones.

En cada a uno de los conceptos mencionados se identifican también subclasicaciones, mismas que permiten entrar en detalle en cada aspecto y en la medida que se considere adecuado se profundizará para disponer de una mayor información que permita la toma de decisiones pues en lo que sea necesario se deberá de disponer de un asesor con amplia experiencia en esta disciplina que apoye en tareas específicas. Ahora bien, además

de novedad, el centro de trabajo debe de afiliarse al Instituto Nacional para el Consumo de los Trabajadores, ello con la finalidad de que los trabajadores puedan ser sujetos de crédito como una opción indudable para ellos.

11.4 Inspección del trabajo y comisiones mixtas

Inspección proviene del latín *inspectio* que significa mirar hacia adentro y precisamente la connotación concuerda cuando se habla del centro de trabajo ya que se observan las instalaciones, proceso, métodos y limpieza de ellos. Esta actividad debe de planearse y organizarse ya que su realización efectiva redundará en labores de prevención o enmienda en su caso, también entraña un propósito que es calificar la seguridad que prevalece en la organización y tomar las decisiones conducentes. Los antecedentes históricos del concepto en los centros de trabajo se remontan al año de 1890 en Berlín y en forma posterior con la creación de la Organización Internacional del Trabajo en 1919 que fortalece su actividad. En nuestro país existen antecedentes pero es propiamente en la Constitución de 1917 donde se expresa la importancia de esta actividad, teniendo una aceptación plena y posteriormente como se conoce se consolida como la Ley Federal de Trabajo de 1931.

La inspección en el trabajo y los resultados que de ella se obtienen permiten continuar con la labor encomiable de inversionistas de las organizaciones, sindicatos y gobierno en sus diferentes niveles, así como la Organización Internacional del Trabajo. Los estados de la República mexicana están atentos a esta labor relevante en los centros de trabajo en donde, por cierto, algunos giros están sujetos al ámbito federal y los demás al estatal, no dudándose que en ocasiones se pueden presentar interferencias pero en sí la actividad es la que cuenta y la disposición

de la empresa debe de estar abierta a ella. La organización como patrón tiene la obligación en este campo y el trabajador es corresponsable pero el primero no debe evadirla ni mucho menos espera ser castigado por incumplimiento.

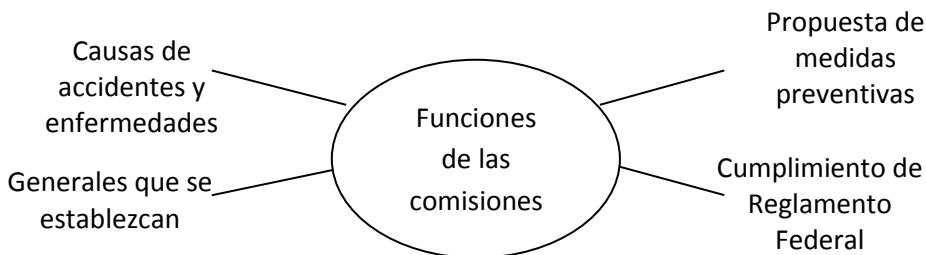
Se ha observado cómo la labor de los inspectores, siguiendo una orientación de sus directivos, adquiere otra perspectiva en el sentido de orientar y recomendar a la organización para dar seguimiento a ello y no caer en un comportamiento recaudatorio, que en realidad no resolverá las situaciones anómalas que se hayan detectado. Siempre se tendrá presente que las desviaciones a la seguridad afectan potencialmente a la organización y a la integridad física de las personas que laboran en ella.

En esta materia es ineludible, administrativa y legalmente, integrar las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, mismas que deben de constituirse en los centros de trabajo, situación que está estipulada en la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 509 y en el Reglamento Federal en el apartado 125.

Las comisiones aludidas deberán formalizarse en un plazo que no exceda los 30 días a partir de la iniciación de actividades de la empresa. La participación y colaboración en las comisiones señaladas serán desempeñadas en forma gratuita, estando integradas por igual número de representantes de trabajadores y patronales, teniendo un coordinador, secretario y vocales en el número que se acuerde: el primero siempre será de los representantes de la organización y en la materia existe un Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, mismo que se debe observar.

Las actividades primordiales de los integrantes de las comisiones estarán enfocadas a los aspectos que se señalan en la figura 11.4.

Figura 11.4 Actividades de los integrantes de comisiones.



Es elemental que se investigue las causas de accidentes y enfermedades ocurridas con motivo del trabajo y se concluya para efectos preventivos, en el caso de suceder se debe de dar aviso dentro de las 72 horas posteriores, la organización es quién levantará y formalizará el aviso para las autoridades competentes de Seguridad Social y Laboral. Las organizaciones tienen en su interior servicios médicos o enfermería para atender accidentes menores e incapacitantes, disponiendo en ocasiones su propia ambulancia para los trasladados que se ameriten, naturalmente que los de mayor grado serán tratados en la dependencia oficial de seguridad social para su evaluación respectiva. Es prioritario el que se vigile el cumplimiento de lo establecido del reglamento, así como de las normas aplicables y lo establecido en los reglamentos internos. Por lo que se detecta en este campo, es necesario que existan propuestas concretas hacia los patrones por parte de esta comisión, es decir, que efectivamente cumplan su papel en forma general y de acuerdo a las que se establecieron por la norma correspondiente.

La comisión tendrá una acta de constitución, así como actas por las visitas de verificación que realicen y la constancia de que han sido entregadas al patrón: este manejo de documentación es formal y representa la evidencia de su trabajo ya que el acta de constitución no tiene un formato prediseñado pero debe de

contener las formalidades de un documento administrativo, además su estructura bien podría contener los segmentos relativos a indicación de la ciudad y estado, hora, fecha con día, mes y año, del lugar de la reunión, señalamiento de la personalidad de las partes que intervienen, es decir, indicación de que se reúnen los representantes de la empresa detallando sus nombres, el Registro Federal de Contribuyentes y de Seguridad Social, teléfono, fax, correo electrónico, giro, número de empleados y representantes de los trabajadores detallando sus nombres. A esto se dará fe del nombramiento del coordinador, secretario y los vocales, indicando en cada caso sus funciones. Y finalmente para otorgar la formalidad se firmará el acta por los miembros de la comisión y los representantes del patrón y el trabajador, inscribiendo su nombre y la firma, en el anexo 1 se acompaña un ejemplo sintetizado del documento.

El acta de visita o de verificación contendrá inicialmente un folio consecutivo, fecha con día, mes y año indicación (si es la visita programada o en su defecto es especial), posteriormente contendrá los aspectos formales que indiquen la reunión, motivo y los fundamentos legales que la soportan. Es positivo presentar un esquema donde se muestren los resultados de la visita o en su caso el porcentaje de avance de la implementación de recomendaciones pasadas e indicar la normatividad que se incumple y al concluir se dará fe del contenido del acta con la firma y nombres del coordinador, secretario y vocales y los representantes del patrón y trabajadores.

No se debe de pasar por alto el hecho de que no se pretende detectar anomalías en el centro de trabajo sino al contrario: corroborar la observación de la normatividad de la materia y si sólo así se avanza en ello se debe ser proactivo y no esperar la visita porque hay que adelantarse con la actividad preventiva diaria y la disposición de quienes la tienen que cumplir. En ocasiones por cultura laboral esperamos las visitas para reme-

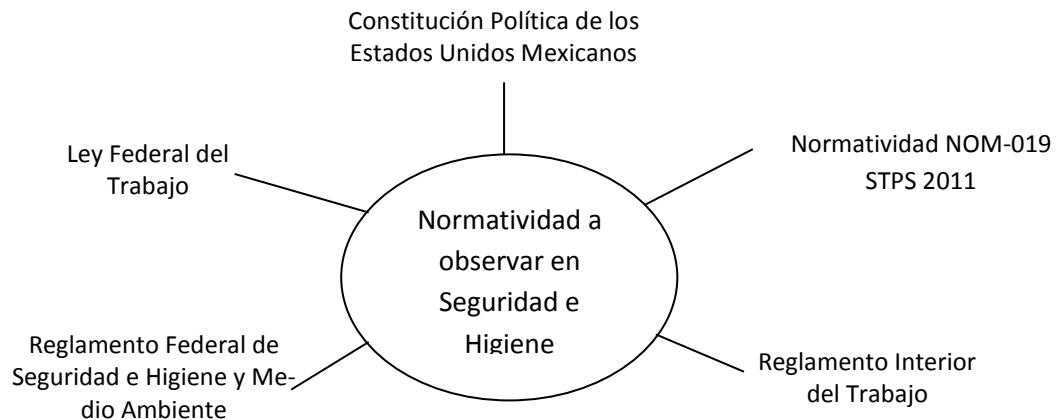
diar situaciones específicas pero ello no debe de presentarse por lo que se considera que sería altamente satisfactorio que se observe en su plenitud y los equipos y círculos de trabajo observen disciplina, participación efectiva e independientemente de las visitas internas u oficiales.

Es recomendable promover los incentivos por cero accidentes que indudablemente no serán de tipo económico sino de artículos promocionales, estableciendo para ello indicadores como número de horas laboradas.

11.5 Normatividad legal a observar

En los puntos 1 y 4 anteriores se ha indicado las disposiciones legales a observar en esta función pero por la relevancia del caso se presentarán en forma integrada en la figura 11.5.

Figura 11.5 Normatividad legal a observar en Seguridad e Higiene.



En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece la obligatoriedad de los patrones en la materia que nos ocupa, Artículo 123 apartado A fracción XV, y en la Ley Federal de Trabajo en el Artículo 132 fracciones XVI, XVII y XVIII se contempla lo relacionado a la Higiene y Seguridad porque en los números 473, 474 y 475 se definen conceptos propios de riesgo, accidentes y las enfermedades de trabajo, así como en el 478, 479 y 480 lo relativo a las incapacidades, también los artículos 504, 509 y 512 A al F, exceptuando el C, aluden al riesgo de trabajo.

En el Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de trabajo se alude a los diferentes aspectos que se deben de observar en la materia: la Normatividad NOM 019 STPS 2011 indica la constitución de las Comisiones de Seguridad e Higiene, integración, organización y funcionamiento en el Reglamento Interior de Trabajo de cada organización se establecen lineamientos a cumplir en este campo. Es imprescindible que la normatividad se respete ya que ello garantiza la efectividad de esta función.

11.6 Estrés e implicaciones laborales

Estrés significa manifestar reacciones de tipo emocional y física que surgen cuando la respuesta o su capacidad no son suficientes para igualar las expectativas que espera el entorno y en ocasiones se alude que los altos ejecutivos de las organizaciones enferman y ello posiblemente obedece al trabajo de tipo sedentario y de poca actividad de ejercitación física, aunado están a las exigencias del trabajo e indudablemente las presiones que tiene relación con el estrés. Quizá una de las respuestas a ello es primeramente cambiar sus hábitos y atender en forma preven-

tiva su salud. Sin embargo, esta situación no es privativa del alto ejecutivo sino de toda persona que labora y se siente agobiada. Los neurólogos informan que su consulta aumenta, siendo una gran parte de ella por problemáticas de estrés.

El estrés en sí es una respuesta del organismo ante situaciones que se presentan y que algunas de ellas son de tipo especial y es oportuno indicar que dentro de las causas de estrés se encuentran el exceso de trabajo o en su defecto la mala organización, condiciones del lugar de trabajo, desarrollo de las actividades de trabajo, situación económica de la organización o su posible cierre y la interacción con los compañeros de trabajo. Una de las repercusiones naturales bajo estas circunstancias señaladas bien puede ser la inestabilidad del personal, manifestaciones de salud como dolor de cabeza, hipertensión arterial, depresión, esta última muy recurrente en nuestros días, además la pérdida del sueño porque se debe recordar que el adulto necesita alrededor de 8 horas para descansar y reponer energías.

La depresión alude a una situación de baja de energía en la persona, manifestándose con cansancio y agotamiento, esta situación se ha generalizado y potencialmente es la causa de baja productividad e incluso genera ausentismo, además para nadie es desconocido que el tener dificultades para dormir ocasiona que al día siguiente no exista la disposición plena para realizar actividades y ello repercute indudablemente en el trabajo y se debe de estar conscientes que el dormir es una necesidad de la persona y que por alguna circunstancia en nuestros tiempos se han invertido, por lo que es necesario disponer de ese periodo que ayuda en cierta medida a relajarse.

Una de las premisas básicas cuando se presenta el estrés es estar atento al hecho indiscutible que la persona planea y organiza sus actividades en el centro de trabajo y no a la inversa, es decir, verse influido por ellas en sus emociones. Es recomenda-

ble adherirse en el trabajo a principios administrativos elementales para disminuir o erradicar el estrés como lo son el delegar, obtener metas en forma paulatina y no pensar en el total cuando es imposible obtenerlo, trabajar en equipo, escuchar al colaborador y no polemizar o crear confrontaciones, ser honesto y definir cuando algo se puede realizar o en su defecto requiere de apoyos adicionales. Es pertinente aludir a los buenos hábitos alimenticios ya que es la base de un desempeño eficaz y eficiente, así como su equilibrio con el ejercicio en cualquiera de sus modalidades pero eso sí de manera constante.

En nuestros días han florecido en gran medida las dietas alimenticias y lo más aconsejable es acudir con el nutriólogo para que establezca y recomiende el tipo a seguir pues en ocasiones se habla de tipos de estrés pero independientemente de ello es aconsejable atenderse y no dejarlo pasar o subestimarlo. Es recomendable en ocasiones el descanso siendo apropiado solicitar su periodo vacacional según las circunstancias que se estén presentando. La época moderna está viviéndose con mucha rapidez y no se ve por dónde la persona deje de ser afectada en sus emociones por lo que considero que es pertinente hacer un alto en el camino y reflexionar al respecto y salvaguardar la integridad de la persona.

Resumen

1.- El término *seguridad* alude a estar protegido y está presente en los centros de trabajo, independientemente del giro en el que se encuentre, además es factible identificar con generalidad la denominación de seguridad industrial. La función de seguridad es aquella que está encaminada a establecer y propagar la observancia de prácticas, métodos, procedimientos y técnicas para la prevención de accidentes de trabajo en sus diferentes modalidades. Los conceptos anteriores representan sus elementos y son el de ser una función en el área de Recursos Humanos, indicar prácticas, métodos, procedimientos, aludir a las técnicas y la prevención porque cada uno de ellos con su aportación establecen un mejor funcionamiento.

La higiene es la función de conservar la salud y evitar accidentes y enfermedades, utilizando para ello medidas conducentes. Los conceptos de Seguridad e Higiene están reglamentados en la Ley Federal de Trabajo como obligación del patrón y la observación del trabajador en los artículos 132 fracciones XVI y XVIII y 134 fracción II.

2.- Las funciones básicas en el área de Seguridad e Higiene están relacionadas en forma prioritaria a la prevención y atención de accidentes, así como la coordinación de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, formación de equipos de emergencia y de primeros auxilios, elaboración e implementación de programas de seguridad, capacitación en la disciplina, relaciones gubernamentales con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social, así como con las dependencias estatales y de salud.

3.- El programa de seguridad es indispensable en las organizaciones y en él se identifican factores referentes a la presencia de un responsable, conocimiento de la planta, maquinaria, equipo y oficinas administrativas, utilización de equipos de tra-

bajo y primordialmente la disposición del personal, así como el seguimiento del mismo, el equipo de trabajo individual más usual está identificado con la vestimenta de trabajo, camisola y pantalón, zapato industrial antideslizante, botas, lentes, casco protector guantes, cinturón y arneses, y para la persona es común escuchar el término EPP (Equipo de Protección Personal).

En el caso de visitas normalmente se utiliza casco, bata en ocasiones y por supuesto su identificador personal, en los últimos tiempos se ha utilizado la cintilla amarilla para delimitar las áreas de riesgo, pero en realidad esa situación muy endeble debe de reforzarse con mayor equipo.

4.- El concepto inspección significa mirar hacia adentro y ello es precisamente lo que se presenta en el centro de trabajo ya que se observan instalaciones, procesos, métodos y limpieza, el antecedente histórico de la inspección se remonta a 1890 y posteriormente se fortalece con la creación de la Organización Internacional del Trabajo en 1919 ya que en nuestro país se plasma en la Constitución General de la República de 1917 y se consolida en la de 1931. Es necesario constituir y operar las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene reglamentado ello en la Ley Federal de trabajo artículo 509 y 125 del Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de trabajo.

Los integrantes de las comisiones que serán representantes el patrón, trabajadores, Coordinador, Secretario y Vocales tendrán las funciones de investigar las causas de accidentes y enfermedades, cumplimiento del reglamento federal, propuestas de medidas preventivas y en general las que se establezcan, es imprescindible contar con el acta de constitución y las de visita, esta última debidamente recibidas por el patrón, resulta estimulante el otorgar incentivos por cero accidentes, mismos que no serán de tipo económico sino de artículos promocionales u otra variedad con base en el número de horas laboradas sin la presentación de estos incidentes.

5.- La Normatividad base que se deberá de observar en la función de Seguridad e Higiene comprende por principio la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 Apartado A fracción XV, Ley Federal de Trabajo artículos 132 fracciones XVI, XVII, XVIII, 473,474, 475, 478,479,480,504,509 y 512A al F exceptuando el C, también se debe de observar el Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, la Normativa NOM 019 STPS 2011 de abril de 2011 y en vigor dese el 13 de julio el mismo año y el Reglamento Interior de Trabajo.

6.- En el estrés se manifiestan reacciones de tipo emocional y física cuando la respuesta o capacidad no son adecuadas para satisfacer las expectativas que se esperan, dentro de las causas se encuentran el exceso de trabajo, inadecuada organización del trabajo, condiciones físicas del lugar específico de trabajo, desarrollo de trabajo, situación financiera de la organización y la interacción con los compañeros de trabajo.

La depresión alude a la falta de energía, misma que se refleja en cansancio y agotamiento entre otros aspectos e influye decididamente en la productividad e inclusive en el ausentismo en los centros de trabajo.

Términos básicos	
Seguridad e Higiene. Funciones propias. Programa.	Inspección. Comisiones mixtas. Estrés.

Preguntas para resolver

- 1.-Defina los conceptos de seguridad e higiene.
- 2.-Qué es para para usted un riesgo de trabajo.
3. Mencione las funciones básicas en el área de seguridad e higiene.

- 4.-Indique los factores a observar en un programa de seguridad.
5. Señale el equipo de seguridad individual más utilizado comentando su necesidad.
- 6.-Mencione la conveniencia de seguimiento de un programa de seguridad.
- 7.-Explique el concepto de inspección en el trabajo, así como el contenido del acta de constitución, comisión mixta y de visita.
- 8.-Mencione la diferente normatividad que se debe de observar en la seguridad e higiene.
- 9.-Explique el concepto de estrés, posibles causas y repercusiones.
- 10.-De acuerdo a su criterio recomiende acciones para abatir el estrés en el trabajo.

ANEXO 1

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

En la ciudad de _____, el día
____ de _____ de 20_____
se reúnen los directivos que representan a la empresa _____ con registro federal de contribuyente _____ registro patronal _____, con domicilio en _____ de esta ciudad, teléfono _____ fax _____ correo electrónico _____ teniendo como actividad económica la siguiente _____ desde _____ contando con _____ trabajadores para ofrecer este servicio y por la otra parte, los representantes de los trabajadores con la finalidad de constituir la Comisión de Seguridad e higiene, que atiende las obligaciones inherentes para patrones y trabajadores que indica la Ley Federal de Trabajo y que emita las recomendaciones conducentes a efecto de garantizar la seguridad, higiene y salud en el centro de trabajo.

Los asuntos tratados y aprobados en esta reunión son los siguientes:

1.- El nombramiento de _____ como Coordinador de esta Comisión, cuyas funciones serán _____

Las siguientes:

- a.- Presidir las reuniones de trabajo de la comisión.
- b.-

2.- El nombramiento de _____ como Secretario de esta Comisión, cuyas funciones serán las siguientes:

a.- Mantener bajo custodia copia del acta de constitución, así como evidencia documental que se genere a causa de sustitución o cambio de algún integrante y de la capacitación de integrantes de la comisión.

- b.-.....

3.- El nombramiento de _____ y _____.

Como vocales de esta Comisión, el primero en representación del patrón y el segundo de los trabajadores, cuyas funciones serán las siguientes:

- a.- Participar en actividades de verificación
- b.-

4.- Se aprueba que en el caso de ausencia del Coordinador y Secretario en las verificaciones de la Comisión, su puesto será ocupado por uno de los vocales, ello en forma transitoria.

5.- Los integrantes de la Comisión podrán ser sustituidos por acuerdo del patrón o de la mayoría de los trabajadores por los siguientes motivos:

a.- Negarse a observar los procedimientos aprobados para evitar accidentes o enfermedades de trabajo.

b.-

La Comisión anexará a esta acta el nuevo nombramiento
Como constancia de los acuerdos celebrados se firma de conformidad la presenta acta, previa su lectura.

Miembros de la Comisión

COORDINADOR

SECRETARIO

VOCAL

VOCAL

REPRESENTANTE DEL PATRÓN

REPRESENTANTE
DEL TRABAJADOR

Caso para estudio 11

Funciones de la Comisión de Seguridad e Higiene

La Empresa Autopartes Mexicanas S.A. de C. V. está instalada en la ciudad de Toluca, Estado de México, desde el año de 1993 con domicilio social en carretera México-Toluca Km. 64 y su director general es Melanie Carrizales Rojas con amplia experiencia en el ramo, realizó sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma del Estado de México y su posgrado en Mercadotecnia en la misma institución.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de autopartes para la rama automotriz del país y del extranjero con aceptación por la calidad de su producto y cumplimiento con las normas establecidas.

El ingeniero Alfonso Casán Rebollo se desempeña dese hace cinco años como coordinador de la función de seguridad e higiene teniendo responsabilidad en su puesto y una marcada atención a la prevención, además atiende con diligencia las observaciones o requerimientos que se presentan, pero no obs-

tante ello se desearía más apoyo de parte del trabajador ya que estima que por ahí vienen las causas de los accidentes.

Se ha programado la reunión mensual de la comisión de seguridad e higiene, a efecto de dar seguimiento a las actividades desarrolladas, así como verificar en su caso la incidencia de accidentes.

Equipo de seguridad en el trabajo

Contractualmente existe la obligación de proporcionar dos veces al año el equipo de trabajo individual (EPP – equipo de protección personal) como son el uniforme; pantalón, camisola, calzado industrial, botas, casco, guantes, gafas y en ocasiones batas, ello se cumple en forma satisfactoria.

La revisión física de las instalaciones de la planta y administrativas se efectúan en forma periódica, levantándose un reporte de la inspección en caso de existir observaciones se atienden en forma inmediata, en esos recorridos se aprovecha en forma adicional para constatar el uso del equipo de trabajo.

Comisiones de seguridad e higiene

En la empresa se realizan juntas mensuales de la comisión mencionada, teniendo en lo general asistencia de sus integrantes, por cierto el próximo mes serán relevados para dar oportunidad a otros elementos ya propuestos e igual de interesados en esta función, para ese efecto se cumplirá con la formalidad conducente, el representante de los trabajadores Sr. Álvaro Horcasitas Llaguno aprovecha la ocasión para proponer se revise el formato de la del acta de visita interna ya que considera que puede mejorarse la que se está utilizando.

Los Señores Adalberto Macias Pavón, Ilse Valle Pedroza y Catarino López Magallón serán vocales, aceptando previamente la designación y la representación patronal ve adecuada la designación, los nuevos integrantes están dispuestos a iniciar su labor, ya que aunque reconocen la labor de sus antecesores, estiman que pueden mejorarla, sobre todo eliminando los accidentes

El Director General y el coordinador de seguridad e higienes solicitan a los nuevos integrantes a dedicar tiempo y empeño a esta labor en bien de la empresa, sus compañeros y de ellos mismos,

Campañas anuales

En el año se realizan campañas de Seguridad e Higiene para concientizar al personal en el respeto a lo establecido en esta actividad, inclusive se efectúa concurso de carteles alusivos a ello, mismos que son premiado, reproducidos y colocados en toda la planta, además es pertinente señalar que han tenido visitas de inspección de parte de las autoridades estatales y han salido adelante con las observaciones que se les han señalado.

En todo su historial la empresa no ha tenido un solo hecho de incendios en el interior de su planta, pero se estima que sería factible efectuar en forma preventiva un simulacro como una de sus primeras actividades en su incipiente gestión, además de recorrer las instalaciones a efecto de entrar en materia.

El grupo de trabajo de esta comisión considera que su responsabilidad es importante ya que están de por medio la integridad del personal y tratará de esforzarse en su misión utilizando los mecanismos a su alcance.

Considerando la información que se presenta y el conocimiento de la función se solicita contestar los planteamientos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- Explique el concepto de seguridad e higiene y su respaldo legal.
- 2.-Enumere las funciones de la seguridad e higiene.
- 3.-Indique el contenido de las actas que derivan de esta actividad.
- 4.-Explique el contenido de una verificación, así como su repercusión.

Capítulo 12

Relaciones laborales

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Relaciones Laborales
- 2.- Sindicato y su objetivo
- 3.- Funciones básicas
- 4.- Negociación Colectiva
- 5.- Emplazamientos y conciliación
- 6.- Huelga y su repercusión
- 7.- Expectativas

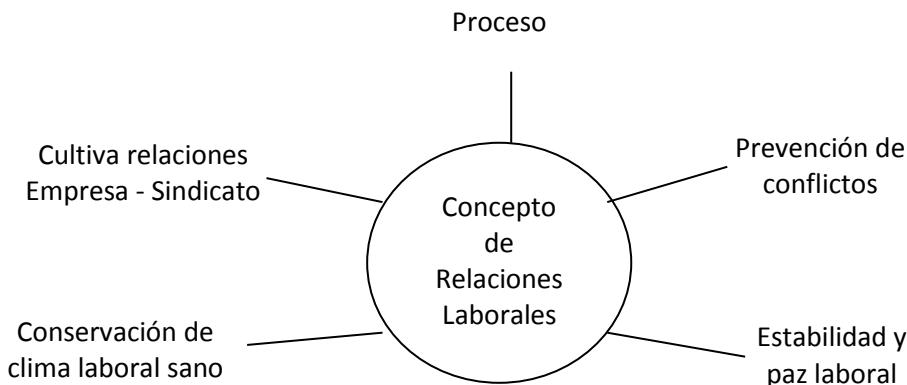
12.1 Concepto de relaciones laborales

La organización tiene prioridad en atender la función de relaciones laborales ya que ellas aluden a la adecuada comunicación y disposición de las partes involucradas como lo son la administración, sindicatos y trabajadores, así como las actividades relativas a negociación, conciliación cumplimiento y administración

de los convenios celebrados por las partes, con la finalidad de mantener un clima y ambiente laboral sano, adecuado y estable, el subsistema de comunicación es lo que rodea a esta función y bien se puede hablar del sentido estratégico de la misma, ya que ello representa en sí una ventaja competitiva, debe recordarse que la comunicación opera en todas direcciones y ello le da un valor muy significativo máxime en este caso que en ocasiones es conflictiva.

De acuerdo a lo anterior se puede definir este concepto como el “Proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, a efecto de conservar un clima laboral sano en la organización, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes”, considerando lo expuesto se identifican la definición varios elementos, mismos que se ilustran en la figura 12.1 siguiente:

Figura 12.1 Concepto de Relaciones Laborales



Cada uno de los elementos tiene su peso en esta actividad y así se considera que es un proceso ya que no es una situación espe-

cífica, sino que involucra aspectos de atención al trabajador, representantes de ellos, quejas, peticiones, negociación colectiva y su administración y en su caso huelgas, se indica que cultiva las relaciones con trabajadores y sindicato ya que es la premisa fundamental de esta función ya indicada en el punto 3.3 del texto, situación que no es nada sencilla que requiere de atención, cortesía e inclusive con diplomacia, pero eso sí sin dejar de resolver los planteamientos, pero eso si no diferirlos, la conservación del clima laboral sano hace referencia a que los factores que lo rodean ayudan a que las relaciones en general sean adecuadas.

Es de vital importancia prevenir las situaciones conflictivas, recomendándose para ello que una vez aceptado el Contrato Colectivo de Trabajo, sea administrado y cumplido diligentemente, esta situación será tratada posteriormente en este mismo capítulo, la estabilidad y paz laboral son esenciales en las relaciones laborales y en ese sentido estará dirigido el esfuerzo de la organización y sindicato, como se podrá observar, los elementos que van incrustados en la definición de esta función tienen su injerencia en todo el proceso,

No debe de pasarse por alto la normatividad legal en este campo contemplada en la Constitución Política del País, artículo 123 constitucional apartados A y B de la Ley Federal de trabajo, es menester considerar que en esta función se requiere cooperación de las partes involucradas, además es necesario su coexistencia para buscar soluciones y no enfrentamientos.

12.2 Sindicato y sus funciones

La relevancia de las relaciones de la organización y el sindicato ocupan un lugar de primer orden, no obstante ello, se indicarán aspectos significativos del sindicato y en forma general es

un vocablo que deriva del griego sin - con y dikaíos justo, significando gramaticalmente en general la asociación que se forma para la defensa de los intereses económicos y sociales de la clase trabajadora, desde el punto de vista legal el sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

La historia del sindicalismo y de las relaciones laborales en nuestro país se remonta a la época posrevolucionaria y particularmente a partir de los años 30 seguido por décadas de una corriente vertical, en donde los eruditos del tema coinciden en afirmar que no se representaba con toda plenitud a la persona, pero habrá que reconocer que dio estabilidad al país, las circunstancias de los tiempos modernos plantean otra forma de ver la organización sindical y sus fines, por lo que se expone, bien se puede indicar que la función primordial de un sindicato es propiamente la de representar a su agremiados a efecto de que sin poner en peligro la estabilidad de la fuente de trabajo obtenga beneficios adecuados en las compensaciones, es decir salarios sueldos y prestaciones e incentivos, para su ilustración, se presenta en la figura 12.2 los elementos que se identifican en la función:

Figura 12.2 Funciones del sindicato



Cada uno de sus elementos tiene su importancia y así en lo referente a la representación de sus agremiados es fundamental que esta se ejerza con el respaldo pleno de la base, ya que el

concepto significa hacer las veces de otro, la obtención de beneficios alude a buscar mecanismos también para elevar la productividad y mejorar con ello las condiciones económicas de la persona e inclusive superar las expectativas que se tienen, no solamente se deben de esperar, sino que se debe de participar en su generación, es decir es indispensable otra óptica de ver las actividades en el campo laboral, en realidad se está consciente de que en el mundo se han operado cambios de trascendencia, reingenierías en la organización, aparición de la robótica entre otros y queda la reflexión si el sindicalismo va en el mismo camino

La situación anterior es de estudiarse y propalarse la intervención decidida y positiva para propalar adecuaciones sindicales que sean el respaldo para las inversiones, ya que de lo contrario representarían una barrera muy costosa, en nuestro medio se escuchan comentarios de líderes sindicales en el sentido de calificar a la Ley Federal de trabajo como apegada a los intereses del patrón o empleador y éste a la vez interpretándola como paternalista a favor del trabajador, situación que parece irreconciliable, sin embargo, ella cumple su papel y en todo caso faltará disposición de las partes para entenderse, en el punto 2.6 al hablar de normatividad s expuso el gran acierto contenido en la reforma del pasado 30 de noviembre de 2012.

En otro orden de ideas se alude a la ley referida como de las más progresistas en el mundo, sin embargo esa distinción quizá es muy ambiciosa, en realidad el sindicato como representante tiene destacada participación en actividades como el empleo, calidad de vida de sus miembros, seguridad e higiene, capacitación y recreación en general, esta entidad jurídica tiene su reglamentación interna e inclusive quién se manifieste contrario a él, es factible que sea sancionado o separado de su puesto, de ahí el papel imperativo que tiene, en el país existen sindicatos que en una u otra forma ejercen monopolio ya sea en el sector

privado o en su defecto en el público, estando ahí uno de los retos fundamentales en materia laboral, afortunadamente también se presentan los independientes y autónomos que han ganado campo en las contiendas contractuales.

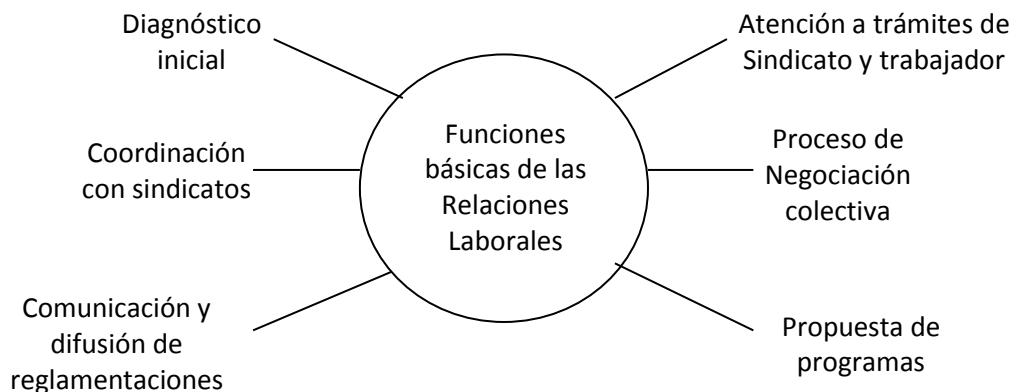
La existencia de centrales obreras que agrupan a sindicatos obedecen a razones de carácter histórico, sociales, e inclusive políticas, que si bien han contribuido en su momento, ciertamente en ocasiones representan un obstáculo para el desarrollo, en el medio laboral debe existir libertad sindical, siendo ello un principio básico y países como el nuestro, Guatemala y Brasil entre otros así lo manifiestan, el sindicalismo en un momento dado puede generar obstáculos y distorsiones en el mercado laboral en general, compensaciones e inclusive el producto, porque se protege al empleo con baja productividad, situación que es delicada en cualquier lugar del mundo ya que potencialmente es un riesgo, aunque obviamente no está generalizado, la labor sindical debe de ser abierta, sana, honesta y con vocación de servicio, no de intransigencia o de poder, las relaciones deben de ser armoniosas y de entendimiento a favor de las partes.

12.3 Funciones de relaciones laborales

Es indudable que existe la necesidad de atender diferentes actividades que van relacionadas siendo ineludible iniciar con un diagnóstico de la situación que prevalece en la organización, fomentar la coordinación con el sindicato, delimitar un programa que incentive las comunicación y relaciones empresa - sindicato - trabajadores y difundir expresamente las reglamentaciones en materia laboral, atender con diligencia los asuntos de consulta, orientación, conflictos o quejas que se le presenten, participar desde estudio inicial de la negociación colectiva,

proponer un programa de actividades de apoyo a la persona como son las recreativas, culturales y artísticas, sociales y educativas, la situación anterior se presenta en la figura 12.3 siguiente:

Figura 12.3 Funciones básicas de Relaciones Laborales



Es deseable que en esta función exista un diagnóstico inicial de la situación que prevalece en la organización, misma que sea el punto de partida para contrarrestar cualquier posible situación que potencialmente se puede presentar, esta herramienta administrativa se enfoca a la situación actual, y de ahí plantea lo que está sucediendo y sus repercusiones, así como las alternativas de solución y un programa de acción el cual por cierto debe ser apoyado por la alta gerencia.

La coordinación con el sindicato es primordial, recordemos que no son partes antagónicas, sino que al contrario son compatibles y ambas buscan el desarrollo de la organización en un clima de armonía de ganar- ganar, es decir sin vencedores ni vencidos, en esta relación el respeto de las disposiciones legales

por ambas partes ocupa un lugar prominente que permite soluciones con apego a derecho, organización y sindicato requieren de una buena dosis de medida para ventilar los diferentes asuntos que se presenten, la comunicación debe de ser clara, directa y lo que es más importante, con respuestas inmediatas, si al corto plazo, salvo de aquellas situaciones que requieran mayor tiempo, también es pertinente que se encuentre el conducto adecuado para difundir al personal la normatividad que esta alrededor de las relaciones laborales y corroborar que efectivamente las conoce, realmente es una situación embarazosa cuando se conoce de casos que después de infringir una disposición aducen que no conocían la reglamentación, claro que ello no los exime de su cumplimiento.

Es importante no descuidar la atención a la representación sindical o en su defecto directamente al trabajador en las diferentes promociones que realice en la organización referentes no solamente a reclamaciones o quejas, sino a orientaciones, consultas e interpretaciones, cumplimiento del clausulado del Contrato Colectivo de Trabajo o en su caso la presentación de un conflicto, precisamente en este último concepto se presenta cuando las partes tienen concepciones diferentes sobre un asunto.

En relación a lo anterior considero que al menos se presentan tres modalidades en su origen siendo la primera de ellas cuando es justificado, es decir cuando aflora la falta de atención de una de las partes y posteriormente se convence y se soluciona, también se encuentran los irreales que son aquellos que en realidad existen solo en la mente de la persona ya sea la representación de la organización o sindicato, pero deben de atenderse y finalmente los de tinte político que si bien es cierto tienen otra finalidad al suscitarse, se deberán atender con diligencia y cuidado por las repercusiones del mismo, no obstante la modalidad de origen, se tendrán que atenderse y desahogarse,

es este caso las relaciones humanas y conducción de las personas, su paciencia, madurez y el saber escuchar a la contraparte tienen un papel relevante y obviamente en la definición de la respuesta.

El proceso de negociación colectiva involucra las actividades desde su fase previa o inicial y naturalmente en ellas se cristalizan los acuerdos de las partes, se ampliará este concepto en el punto siguiente de este mismo capítulo, la propuesta y coordinación de programas específicos relativos entre otros temas a la recreación en general, culturales, artísticos, sociales y educativos, es una de las actividades en esta función que ayuda a la persona a equilibrar su desarrollo personal, las funciones que se han descrito se han integrado para su exposición y bien pueden representar en cierta forma una estandarización de ellas.

12.4 Negociación Colectiva

La negociación colectiva es una actividad trascendental de esta función de relaciones laborales en donde participan las representaciones de la organización y del sindicato, así como la autoridad laboral en su momento y en donde se manifiestan plenamente un acuerdo de voluntades, la representación de la organización estimulando el acuerdo de las peticiones presentadas en el pliego respectivo y la sindical participando en defensa y obtención de beneficios a sus agremiados.

La Autoridad laboral en su nivel respectivo conciliando los intereses de las partes, resolviendo demanda y recibiendo el registro de los contratos colectivos de trabajo, este es un documento legal laboral que contiene un conjunto de cláusulas y convenios que rigen las relaciones empresa – sindicato, la negociación es en sí un proceso en donde se distinguen tres fases específicas, siendo la primera la previa o de preparación, el desarrollo propio de la negociación y la administración del con-

trato colectivo, esta situación se presenta en la figura 12.4 siguiente:

Figura 12.4 Etapas en el proceso de Negociación Colectiva



La Etapa inicial, previa o de preparación es fundamental para lo que se avecina, siendo recomendable estudiar y analizar el entorno, definir una estrategia a seguir, contar con el apoyo de la alta gerencia y estar preparado para el surgimiento de una o más contingencias, no se debe de subestimar esta etapa, inclusive es apropiado revisar el cumplimiento actual del documento en vigor y el comportamiento que ha tenido, ello a manera de referencia, en la misma forma se debe de analizar escrupulosamente el pliego petitorio que en ocasiones es amplio y quizá repetitivo a años anteriores, pero es obligación de la organización atender cada punto y estar preparado con respuesta para ello, ya sea afirmativa o de negativa pero eso si, una u otra con fundamento.

La Negociación constituye la etapa crucial en donde en la mesa de trabajo sesión por sesión las partes discutirán las peticiones y propuestas en horarios que inclusive se pueden prolongar más de lo previsto, la estrategia de la organización o sindicato puede cambiar en la medida que las pláticas avanzan, por ello se debe de estar muy atento y preparado, es decir no

precipitarse e inclusive disponer de asesoría fiscal por las repercusiones de lo que posiblemente se apruebe, en ocasiones es común escuchar en esta etapa que las discusiones se llevarán hasta las últimas consecuencias, situación que realmente es en el sentido figurado ya que siempre está la intención de resolver, resulta por demás positivo el que se considere que al negociar existirá un beneficio mutuo para las partes, si no se ve así, es posible que se dificulten más.

En otro orden de ideas la parte sindical afirma que no va a estallar huelga aunque de momento no se han puesto de acuerdo ya que tienen el compromiso de que junto con la organización va a conciliar intereses, existe una reflexión de prudencia en el sentido de no llevar hasta el final la negociación, ya que en forma abrupta se puede tomar una decisión no adecuada.

Al concluirse las negociaciones es necesario informar a los agremiados ya que independientemente que se registre ya está surtiendo efectos, un contrato colectivo de trabajo tiene un formato generalizado que bien puede contener los campos relativos a la indicación de que es el documento y los representantes que intervienen, personalidad, representación y definiciones; admisión, disciplina, cuotas sindicales y suspensiones; puestos considerados de confianza; jornada de trabajo y descansos legales; reglamento interior de trabajo; obligaciones de la empresa; prestaciones; tabulador salarial, además indicará el inicio de su vigencia, revisión del tabulador salarial y del documento, así como las personas que lo depositarán ante las autoridades y las que firman por la empresa y por el sindicato, se acompaña el anexo 1 con una exemplificación sintetizada del contrato.

Administración del contrato alude a la atención del clausulado y la supervisión del cumplimiento ya que en algunos caso existen fechas precisas y en otros la permanencia de ellas, es inaudito que se presenten inconformidades por falta de cum-

plimiento del clausulado cuando se conoce perfectamente que ello no debe de ocurrir, no se debe de provocar, sino al contrario anticiparse, en las organizaciones existe la costumbre sana de proporcionar un ejemplar del contrato a cada persona, en tal forma que están informados y pueden acudir a consultar si es necesario, las etapas del proceso que se ha indicado presentan una secuencia normal y claro esta no propala la rigidez, pero si alienta al orden e involucra la adaptación a medida que se desarrolla el proceso, es recomendable ser mesurado y atingente en este proceso y sin actitudes o posturas intransigentes, sino más bien se espera disposición y diálogo de altura de las partes en búsqueda de soluciones mutuas.

En nuestro país la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en torno a las relaciones laborales señala que existe baja conflictividad y en lo general estabilidad laboral, indicando ello la diligente actuación de las partes que intervienen, en relación a lo anterior, se conoce por diferentes medios públicos y privados que efectivamente se han reducido los conflictos laborales, motivando ello inclusive a los inversionistas extranjeros, en otros países vecinos como Guatemala C.A .el ministerio de Trabajo se expresa en términos muy parecidos buscando siempre la armonía de las partes.

Un Reglamento Interior de Trabajo generalmente sigue también una secuencia estandarizada que contendría entre otros puntos los relativos a prevenciones generales, prestación del servicio, salarios, trabajos y sus modalidades, normas disciplinarias, higiene y seguridad, conservación de maquinaria y equipo y disposiciones varias.

12.5 Emplazamientos y actitud conciliatoria

En las últimas décadas nuestro país se ha distinguido por un clima de tranquilidad laboral, situación que es alentadora y derivado de ello los emplazamientos de huelga que se presentan han disminuido en forma sustancial, los que entran a estudio se resuelven en forma satisfactoria, es decir sin estallamiento de huelga, que es un concepto que se abordará en el punto siguiente de este capítulo.

Dentro de los sectores que presentan mayor número de emplazamientos están el comercio e industria por la misma naturaleza de esas actividades y afortunadamente solventados con un balance favorable, evitando en cierta forma trastornos laborales que afectan socialmente, el personal colaborador a través de sus organizaciones sindicales han privilegiado el diálogo ante otras posturas y ello indudablemente ha propiciado estos resultados, siempre será saludable buscar mecanismos internos para tratar de solucionar diferencias sindicato – organización.

Se considera que la situación prevaleciente no cambie al corto plazo y planteando las bases para evitar su presentación al mediano, conservando la armonía laboral, situación que no deja de ser un compromiso ambicioso pero posible de alcanzar, con el apoyo de sindicatos y líderes de organizaciones, ya que el objetivo básico es el de conservar la fuente de trabajo y consecuentemente mejorar la calidad de vida.

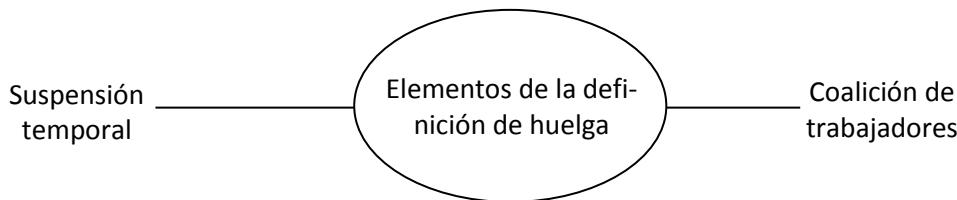
El eficiente manejo de los emplazamientos redunda en lo general en evitar el estallamiento de una huelga, para nadie conveniente sobre todo en esta época donde se busca la estabilidad y el crecimiento del colaborador y de la organización.

12.6 Huelga y sus repercusiones

La Huelga significa la cesación de trabajo por parte de los trabajadores con el fin de lograr mayores compensaciones, el caso usual es el originado en el mismo centro de trabajo, pero en ocasiones se presentan por solidaridad, representa también un derecho que se tiene cuando por muy diversas circunstancias no se llega a un acuerdo en las negociaciones y se llega el plazo fijado, esta situación no favorece a nadie ya que tanto la organización como el trabajador sufren menoscabo en su patrimonio.

El Derecho aludido está reglamentado en el artículo 123 constitucional fracción XVII, por lo que está inmerso en el campo jurídico laboral que nos atañe, la definición legal que la Ley Federal de Trabajo indica en su artículo 440 es la que se refiere a la “suspensión temporal de trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores”, considerando el concepto anterior se identifican dos elementos precisos, mismos que se ilustran en la figura 12.5 siguiente:

Figura 12-5 Elementos de la definición de huelga



El primer elemento de suspensión temporal alude a que la actividad de trabajo se suspende, ello es obvio mientras no puedan las partes conciliar intereses se mantiene en suspenso la reanudación de actividades, la coalición de trabajadores se refiere a la unión y alianza de ellos en búsqueda de sus objetivos que por

una u otra causa no los han obtenido y desconocen en qué medida se solucionará, en esta actividad donde el trabajador ejerce su derecho se deberá apegar a lo que señala la ley de la materia, es decir se cubre toda una formalidad, generalmente se esgrime que se han incumplido cláusulas contractuales, así como el porcentaje de incremento salarial que se solicita, motivo por el cual se manifiesta el desacuerdo del sindicato, sin embargo, no es muy usual que se reclame la capacitación aunque esta no se haya dado en los términos acordados, situación que debe reflexionarse

Los motivos del estallamiento pueden justificarse, pero realmente se detecta que en el caso faltó poder de convencimiento y prevaleció la intransigencia, teniendo el riesgo que la suspensión de labores se prolongue y esta situación no es privativa del sector privado, sino también del público, por citar unos casos en nuestro país tenemos en los últimos años a empresas en la industria siderúrgica y automotriz por un lado y el transporte colectivo Metro en las ciudades de México y Monterrey por el otro caso, el dilema no es que las organizaciones enfrenten esta situación, sino porqué se presenta el hecho y se cuestiona la labor de conciliación de la autoridad, ciertamente son casos aislados pero en realidad no debieran de ocurrir.

Se debe de estar consciente que es el dialogo permanente y claro el medio que aligerará la solución de las contingencias aparentemente insuperables que se les presentan a las partes, la huelga siempre será un conflicto laboral que repercute en la sociedad y ella no lo califica como positivo e inclusive son cuestionadas.

En ocasiones se presentan casos en donde la organización se ve orientada a definir una postura de que si no existe arreglo puede cerrar y ello ya entraña otra problemática muy grave y en donde se difiere la solución, en una actuación que dista mucho de la ética de una organización se puede simular un em-

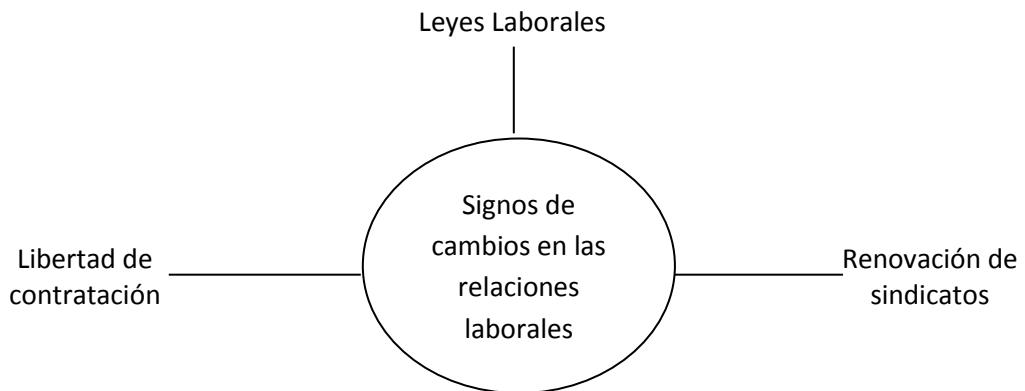
plazamiento con el fin de evadir cumplimiento de compromisos mercantiles e inclusive fiscales, pero si esta situación es detectada requiere de la intervención plena de la autoridad ya que existe complicidad de la organización e inclusive del trabajador, la situación que se comenta no es lo normal, pero si se ha presentado en nuestro país en diversos giros, lo que se indica tiene que ver con la cultura y valores del ciudadano en un estado de derecho, como lo es este caso el laboral.

De acuerdo a lo que se indica, es respetado el derecho de huelga del trabajador pero es pertinente que agote todos sus recursos para que no suceda, en el esta gran parte de la solución, al presentarse una huelga se originan aparte del aspecto laboral, situaciones embarazosas para el personal no sindicalizado ya que se encuentra desorientado e inclusive pudo haber permanecido en el interior de las instalaciones sin poder salir en virtud de este suceso, en una forma u otra al personal referido se le debe de informar al respecto a efecto de que cuando se solucione se le avise para su reincorporación.

12.7 Expectativas de esta función

Si bien es cierto que se alude a las relaciones laborales como función fundamental en este campo, por otro lado es imprescindible considerar que ellas son dinámicas, es decir no son inmutables y precisamente en esta época el cambio es el concepto imperante, considerando la situación aludida, es factible deducir que la función está en un proceso de cambio en donde al menos se aprecian tres signos visibles como son los que se ilustran en la figura 12.6 siguiente:

Figura 12.6 Signos de cambio en las Relaciones Laborales



Es indudable que la normatividad laboral habrá de sufrir cambios de fondo para adaptarse a la modernidad y esa situación no es de fácil aprobación, por lo que la reforma efectuada en nuestro país e indicada en el punto 12.2 representa un avance trascendental después de cuarenta y dos años sin cambio de fondo

Las personas consideradas conflictivas deben de recibir más oportunidades ya que en ocasiones son emprendedoras y creativas pero no las dejan crecer, esta situación forma parte de un cambio en donde en la actualidad generalmente nos resistimos, no debe descuidarse la fijación el horario, el lugar de trabajo y al compensación ya que ambas situaciones han cambiado y se necesita adaptarse.

La renovación de los sindicatos es algo ya previsible, es necesario que cumplan su papel básico de mejorar por el camino recto la situación de las personas a las que representan, al referirme a esta institución como se alude a los dos tipos, el privado y el público en donde este último juega un papel importante en

nuestro medio y en ocasiones se le califica como de intransigente, es pertinente señalar, que no obstante que la actuación sindical no es la esperada se ha podido crecer, pero eso sí dejando de realizar actividades de mayor relieve y esperada por los agremiados.

En este estado de cosas, se debe de alentar la innovación sindical en vías de coadyuvar a unas mejores relaciones laborales, las influencias del medio externo y la creciente competencia obligan a que el sindicato en cierta manea sea el socio esperado por la organización, no el obstáculo que se interpone en su desarrollo.

Resumen

1.- Es prioritario atender las relaciones laborales ya que involucran a la administración, sindicato y trabajadores y tienden a mantener un clima y ambiente laboral sano, adecuado y estable, son el proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes, los elementos de su definición son cinco, proceso, cultiva relaciones empresa – sindicato, conservación de clima laboral sano, prevención de conflictos y estabilidad y paz laboral

2.- La palabra sindicato deriva del griego sin, con y dikaíos, justo y en su concepción legal es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, la función primordial de esta institución es la de representar a sus agremiados a efecto de que sin poner en peligro la estabilidad de la fuente de trabajo, obtenga beneficios adecuados en las compensaciones, es decir salarios y

sueldos, prestaciones e incentivos, el sindicato tiene su reglamentación interna e inclusive quién se manifieste contrario a él puede ser sancionado o separado de su puesto.

3.- Se identifican funciones básicas en el campo de las relaciones laborales, mismas que son las relativas a un diagnóstico inicial para conocer la situación actual, coordinación con el sindicato ya que no son antagónicos sino compatibles buscando la armonía en el sentido de ganar – ganar, sin vencedores ni vencidos, comunicación y difusión de reglamentaciones, debiendo ser la primera clara y directa, teniendo con respuestas y la segunda es indispensable para el conocimiento del personal, también se encuentra la atención a trámites del sindicato y trabajador relacionados no solamente a reclamaciones o quejas sino a la orientación general del clausulado del contrato colectivo de trabajo a efecto de evitar conflictos, ellos pueden ser justificados, irreales y políticos, el proceso de negociación colectiva involucra desde actividades previas hasta la culminación de las mismas, la propuesta de programas específicos ayudan a equilibrar el desarrollo personal relativos a recreación, cultura, artísticos, social y educativo.

4.- La Negociación colectiva tiene un papel trascendental en las relaciones laborales y cuenta con la participación decidida de los representantes de la organización y sindicato y en ocasiones la autoridad laboral buscando las partes el acuerdo de voluntades, el contrato colectivo de trabajo es un documento legal laboral que contiene un conjunto de cláusulas y convenios que rige las relaciones empresa- sindicato, las etapas en el proceso de negociación son la de preparación, negociación y la administración, incluyendo la primera el estudio y análisis del entorno y estrategias entre otros aspectos, la segunda es la etapa crucial en donde en las diferentes reuniones discuten el pliego petitorio y los ofrecimientos de la organización y la tercera la atención al cumplimiento del clausulado

En forma general el contrato incluye la indicación de lo que es el documento, representantes, personalidad, representación y definiciones de conceptos, admisión, disciplina, cuotas sindicales y suspensiones, puestos considerados de confianza, jornada de trabajo y descanso legales, reglamento interior de trabajo, obligaciones de la empresa, prestaciones, tabulador salarial y las firmas respectivas, el reglamento interior de trabajo contiene lo relativo a prevenciones generales, prestación del servicio, salarios, trabajos y sus modalidades, normas disciplinarias, higiene y seguridad, conservación de maquinaria y equipo, así como disposiciones varias y las firmas.

5.- En las últimas décadas el país se distingue por un clima de tranquilidad laboral, en tal forma que los emplazamientos han disminuido y se resuelven satisfactoriamente, a través de las organizaciones sindicatos han privilegiado el diálogo a efecto de tener resultados positivos, al corto plazo no se vislumbra cambio alguno en este comportamiento.

6.- La Huelga constituye un derecho que se tiene cuando por diversas circunstancias no se llega a un acuerdo en las negociaciones y se está en el plazo fijado, en términos legales es actuación con parcialidad, es factible que se consideren aspectos especiales para aquellas personas que gozan de la preferencia de sus jefes inmediatos, ya sea por su carisma o por servicios prestados relacionados a la actividad laboral o de tipo personal, indiferencia en la evaluación, para no complicar su situación personal, los jefes inmediatos califican en la misma forma a todos sus colaboradores, independientemente de sus logros reales, situación que quizás en ocasiones le reditúe popularidad, pero se tiene el riesgo de que le recriminen este proceder, falta de comunicación con el evaluado, en ocasiones se desarrolla esta función, pero por diversas circunstancias no se tiene la comunicación adecuada con el evaluado ni al principio ni al final, es más, se evita comentar esta actividad.

La suspensión temporal de trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores, en este caso se recomienda el dialogo permanente y claro que el medio aligerará la solución de las contingencias aparentemente insuperables que se les presentan a las partes, en situaciones que se apartan de la ética se puede simular un emplazamiento, situación que no es recomendable

7.- Las Relaciones Laborales no son estáticas, al contrario son dinámicas, existiendo signos de cambio en ellas como son las adecuaciones a leyes laborales, libertad de contratación y renovación de los sindicatos, cada uno de los tres factores tiene su influencia, pero lo que es cierto es que la organización requiere que el sindicato sea el socio que espera y no la institución que la obstaculice.

TÉRMINOS BÁSICOS	
Relaciones laborales	Emplazamiento
Sindicato	Huelga
Diagnóstico	Expectativas

Preguntas para resolver

- 1.-Explique el concepto de relaciones laborales e indique sus elementos.
- 2.- Defina el concepto de sindicato y señale su función básica.
- 3.-Exprese en forma general su opinión en relación el papel de las centrales obreras.
- 4.-Que representa usted de la libertad sindical.
- 5.-Explique las funciones básicas de las relaciones laborales.
- 6.-Que es un conflicto laboral y distinga sus modalidades.
- 7.-Defina el concepto de negociación colectiva y explique su proceso.

- 8.-Mencione en lo general el contenido de un Contenido Colectivo de trabajo.
- 9.-Defina el concepto de emplazamiento e identifique la situación del país.
- 10.-Explique a su criterio el concepto de huelga.
- 11.-Exprese a su criterio las expectativas de las relaciones laborales.

ANEXO 1

FORMATO DE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Contrato Colectivo de Trabajo que celebran por una parte el Sindicato _____ Adherido a la _____ Representado por el Sr. _____ con su carácter de secretario general, así mismo comparecen los secretarios seccionales, generales y de trabajo y conflictos, señores _____ miembros de la comisión revisora, asesorados por el sr. _____ y por la otra parte la Empresa _____ representa en este acto por el señor _____, director de recursos humanos y el señor _____ director de relaciones laborales.

CAPÍTULO PRIMERO **Personalidad, representación y definiciones**

PRIMERA: La Empresa denominada _____

CAPÍTULO SEGUNDO **Admisión, disciplina**

QUINTA: La Empresa ocupará _____

CAPÍTULO TERCERO
De los puestos de confianza

DÉCIMO PRIMERA: El presente Contrato _____

CAPÍTULO CUARTO
De la jornada de trabajo y descansos legales

DECIMO SEGUNDA: La Empresa se obliga _____

CAPÍTULO QUINTO
Del reglamento interior de trabajo

VIGÉSIMO PRIMERA: La Empresa se obliga _____

CAPÍTULO SEXTO
De las suspensiones

VIGÉSIMO CUARTA: La Empresa se obliga a cumplir con

CAPÍTULO SEPTIMO
De las obligaciones de la empresa

VIGÉSIMO NOVENA: la Empresa s obliga a
inscribir _____

CAPÍTULO OCTAVO

Prestaciones adicionales

CUADRAGÉSIMO SEGUNDA: Para estimular la asiduidad _____

CAPÍTULO NOVENO

Tabulador de salarios

Tabulador de salarios que se anexa al Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre el Sindicato _____ y la Empresa _____

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Categorías y descripción

CATEGORÍA A : Corresponde _____

CATEGORÍA B: Corresponde _____

GENERALES : En cada una de las categorías _____

El presente contrato entra en vigor el _____ de _____ del año 201____ independientemente de la fecha en que se deposite en la Junta de Conciliación y Arbitraje.

La revisión del tabulador del presente contrato en los términos del Artículo _____ de la Ley Federal de trabajo se realizará el día _____ de _____ del año 201____ y el contrato completo se revisará el día _____ de _____ del año 201____ en términos del Artículo _____ de la Ley Federal

de Trabajo.

Se hace la aclaración de que el presente tabulador salarial es con carácter retroactivo a partir del día _____ de _____ del presente año.

Quedan expresamente facultados para hacer el depósito del presente Contrato en la Junta _____ de Conciliación y Arbitraje los señores _____ por parte del Sindicato y el señor _____ por parte de la Empresa.

Por la Empresa

Por el Sindicato

Secretarios Seccionales

Asesor sindical

Por la Comisión Revisora

Caso de estudio 12

Proceso de una negociación

Colectiva

La Empresa Industrias Atlas S.A. de C.V. está instalada desde el año de 1985 en la ciudad de Monterrey N .L, su domicilio social es el de Ave. San Gerónimo No 2020 poniente el Director General es el M.A. Gabriel Torrealba Ceniceros, quién realizo sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Nuevo León y su maestría en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con especialidad en Finanzas.

Operatividad

El Giro de la empresa es la fabricación y comercialización de productos de línea blanca estando dentro de ellos estufas, y refrigeradores, participando en el mercado nacional y en los últimos cuatro años en el extranjero sobre todo en Centroamérica, Estados Unidos, Canadá y Europa teniendo aceptación por su calidad y servicio al cliente.

El Ing. Navil Carreón Del Rincón, ocupa el puesto de gerente de desarrollo de recursos humanos, siendo conciliador, proactivo, con disposición al diálogo, al trabajo en equipo y a

resultados, enfatizando en la mejora continua y teniendo la camiseta bien puesta, no obstante lo que se indica, se le han estado presentando situaciones con el personal sindicalizado que generan conflictos en diferentes grados y con diligencia se ha solventado, está consciente que la conducta humana es impredecible, situación que implica no subestimar ningún caso que se le presente ya sea en forma individual o a través del sindicato.

Fuerza laboral

Laboran en total 360 personas distribuidas en la forma siguiente:

Total de personal	%	Sindicalizado	%	Administrativo	%
360	100	310	86	50	14

Representación sindical

El Secretario General del Sindicato es el Sr. Oswaldo Almeida Serrano y el de Conflictos Sr. Oscar Landa Bazán, quienes lo visitan en forma cotidiana a efecto de tratar asuntos relacionados al clausulado contractual y es necesario dedicarles tiempo a sus propuestas, algunas fundadas y otras de aclaración, siendo la mayoría de este último caso, sin embargo en lo general existe la disposición de ambas partes de solucionarlas.

Las relaciones empresa- sindicato son respetuosas y estables en un clima laboral sano que permite conciliar intereses en beneficio de las partes, el año próximo se presentará la revisión del contrato colectivo de trabajo y aunque faltan todavía seis

meses el Ing. Carreón del Rincón sugiere prepararse ante esa situación, ya que es positivo el anticiparse y no esperar recibir el pliego petitorio, al emprender esta actividad se inicia de hecho la preparación para atender con efectividad la negociación y administración de esta función.

Información económica laboral.-

a.- Tendencias salariales en el noreste del país

El promedio de incremento salarial en las negociaciones colectivas en el noreste del país se ha manifestado alrededor del 4.2% y de 2.5% en prestaciones, totalizando el 6.7%, la situación conocida será base con las adecuaciones inherentes para elaborar un proyecto de parte de la empresa, en el corto y quizá mediano plazo, no se vislumbra en el país un cambio sustancial en incrementos salariales, tomando en cuenta la económica prevaleciente, de ahí la importancia de los resultados en la revisión contractual

Pliego petitorio

Las fechas se llegan y con base en el articulado de la Ley Federal de Trabajo y contrato colectivo de trabajo vigente el sindicato presenta su pliego petitorio en el cual sobresalen los doce aspectos siguientes:

1.- Salarios

Por principio, el porcentaje de incremento salarial solicitado es el de 6.2% , ofreciendo la empresa el 3.9%, ya que expone que

está realizando un esfuerzo para satisfacer esta demanda y considera que esta arriba de la media en su giro, el tabulador salarial actual es el siguiente:

TABULADOR SALARIAL		
(Pesos)		
Número de trabajadores	Categoría	Salario diario
70	0	90
40	A	105
60	B	120
80	C	140
50	D	155
10	E	180

El número total de trabajadores sindicalizados como ya está descrito es de 310, trescientos diez, la propuesta está siendo analizada, esperando llegar a un entendimiento en donde prevalezca el deseo de ganar por ambas partes ya que siempre ha reinado la armonía, no obstante la diferencia entre la propuesta y lo ofrecido.

2.-Premios de asistencia

Se está solicitando un incremento en los premios mensuales y semestrales por cero faltas en la forma siguiente:

Propuestas

(Pesos)

Actual	Sindicato	Empresa
Mensual		

190	250	200
Semestral		
300	420	350

Considerando las estadísticas en este rubro se estima que un 70% del personal sindicalizado alcanza el requisito, la posición es fija, es decir, no se cambiará el ofrecimiento del patrón.

3.- Prima Vacacional adicional

Por primera vez se solicita un 35% del salario tabulado como prima vacacional desde el primer año de labores y un incremento del 6% cada cinco años, no teniendo al respecto ofrecimiento alguno ya que se considera ajustarse como hasta la fecha al precepto legal, el programa de vacaciones se manejará de acuerdo a lo establecido, pudiendo el trabajador avisar con un mes anticipación sobre la solicitud de cambio de fechas.

4.- Aguinaldo anual

Es planteado que se otorgue un incremento en días en este concepto para los trabajadores de planta en relación a sus años de servicio completos de acuerdo al tabulador siguiente:

Años de servicio	Días de salario
1 a 5	18
6 a 10	20
10 a 15	22

15 a 20	24
20 a 25	26
25 a 30	28

La Empresa está de acuerdo en otorgar adicionalmente a lo legal e iniciando el primer año con un día, es decir en lugar de quince sería dieciséis y así sucesivamente de dos en dos cada cinco años

5.- Ayuda económica para gastos de funeral

Como ayuda económica en este rubro, se solicita en los casos de fallecimiento de la esposa y/o hijos del trabajador seis mil quinientos pesos y de dos mil en el caso de los padres, la empresa ofrece solamente dos mil quinientos pesos y mil respectivamente y no sujeta a discusión, se entregará el acta de defunción.

6.- Ayuda por maternidad

Se está solicitando dos mil pesos en este evento ya que actualmente se otorgan setecientos pesos cuando la esposa del de planta da luz a su hijo y se les ofrece un incremento del 20% ascendiendo el total a ochocientos cuarenta pesos, se acreditará con el acta el registro civil.

7.- Ayuda matrimonial

Actualmente se otorgan ochocientos pesos y solicitan incrementarlo al importe de mil quinientos pesos, se está de acuerdo en el incremento y se les hace un ofrecimiento de doscientos pesos

para llegar a mil, no siendo negociable, en este caso es necesario entregar el acta del registro civil.

8.- Bono de despensa

Actualmente se otorga el 4% mensual del salario base y en esta ocasión se solicita sea incrementado al 9%, aunque es excesivo el porcentaje el ofrecimiento patronal considerando la situación que se viven en el país es de incrementarlo en 2.5% sin ser sujeto a negociación, para ese efecto cada colaborador firmará su carta de aceptación para recibir su bono despensa por medio de la compañía proveedora SORIANA, mismo que será depositado a una tarjeta electrónica denominada BONOMATIC durante los últimos cinco días de cada mes.

9.- Bono para útiles escolares

Esta prestación se otorga en el mes de julio ascendiendo el importe a doscientos cincuenta pesos por cada hijo menor de 18 años que estudie, entregando para ello el comprobante de inscripción de la institución correspondiente, el sindicato solicita quinientos pesos, sin embargo no existe ofrecimiento alguno, es decir queda igual.

10.- Fondo de Ahorro

Constituye una nueva propuesta y que consiste en que el trabajador de planta ahorre un 5% de su salario diario tabulado y que la organización aporte otro tanto igual al final del año incluyendo los intereses respectivos de acuerdo a lo que se regla-

mente, se estudiará el caso ya que se presenta por primera vez, pero no se le ven probabilidades.

11.- Incapacidad total permanente o muerte

En esta ocasión se solicita incrementarla prestación en un 100% el importe actual es de siete mil pesos y de acuerdo a nueva petición sería de catorce mil, el ofrecimiento contemplado es de incrementar mil pesos sin sujeto a negociación, se deberá disponer de la forma de consentimiento que contendrá datos generales del titular y nombre de los beneficiarios y su porcentaje.

12.- Permisos con goce de salario

Al igual que la prestación anterior solicitan incrementarla en un 100% en tal forma que las posturas representadas en días son las siguientes

Casos	Actual	Sindicato	Empresa
Fallecimiento de Esposa y/o hijos	4	6	4
Fallecimiento de Padre o madre	3	5	3

Requerimientos del caso

1.- Analice en equipo las diferentes peticiones sindicales que han recibido y como representante de la empresa formule propuestas con la finalidad de exponerlas en el proceso de negociación.

2.- Determine de ser posible el impacto económico de la propuesta salarial recibida e indique como repercutiría a la empresa, incluyendo las cargas tributarias inherentes, para hablar en si del salario administrativo.

Capítulo 13

Calidad de vida y cultura laboral

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

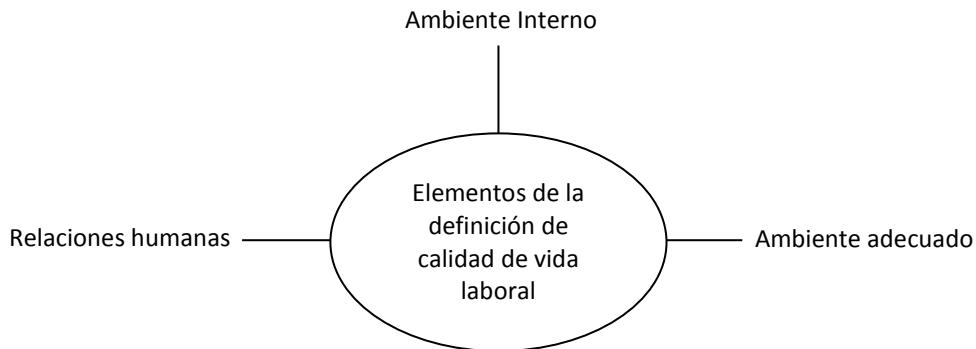
- 1.- Calidad de vida laboral.
- 2.- Clima organizacional.
- 3.- Objetivos laborales.
- 4.- Nuevo enfoque de cultura laboral.
- 5.- Modernización del mundo laboral.
- 6.- Gestión del cambio.
- 7.-Expectativas ante el cambio.

13.1 Concepto de calidad de vida laboral

En la administración de Recursos Humanos cada una de las funciones tiene su peso y contribución para la efectividad de las actividades involucradas pues al lado de ellas se encuentra un concepto de igual importancia como lo es la calidad de vida laboral que representa el ambiente interno que prevalece en la

organización, así como el entorno que lo rodea y sus múltiples relaciones humanas que coadyuvan a propiciar un ambiente adecuado. Por lo que se expone se desprende que se está ante una situación dinámica ante la cual, por cierto, no quedaría la indiferencia o actitud negativa de los directivos o personal administrativo intermedio encargado de funciones en el área ya aludida. De la definición del concepto se desprenden elementos que se presentan en la figura 13.1.

Figura 13.1 Elementos de la definición de calidad de vida laboral.



El ambiente interno en su significado general representa las circunstancias que rodean a la persona en la organización y que la influyen estando dentro de ellas la atención que recibe y constantemente se interactúa, siendo ello positivo y sobre todo utilizando conductos apropiados, claros y precisos ya que ambiente adecuado representa el estado de cosas que permiten que la persona se sienta satisfecho de las diferentes circunstancias que lo rodean. En tal forma que su desarrollo es placentero y en ocasiones en forma precisa se califica el ambiente laboral indicando que es saludable o en su caso que existe malestar. Sin

embargo, es pertinente indicar que en el primer caso debe conservarse y en segundo estudiarse y encontrar soluciones.

La calidad de vida laboral constituye un reto de la organización a efecto de alentar a su personal a mejorar su desempeño y patentizar su intervención en los logros de ella y es pertinente aludir a que la calidad no se pregoná sino que el cliente recibe el servicio y le dará el adjetivo correspondiente en el grado que merezca y así sucede en el ámbito laboral, por lo que se expone se requiere de atención permanente a factores que en cierta medida apoyan la calidad de vida laboral estando dentro de ellos la comunicación, seguridad para la persona, atención a sus necesidades específicas, cooperación y participación, disciplina y solución de conflictos o en su caso aclaración de los mismos siendo indispensable que ellos no se descuiden sino al contrario se atiendan con diligencia.

En este campo se llega a considerar como premisa básica el hecho de indicar que no se podrá tener calidad laboral si no existe un clima organización propicio, deduciendo que en realidad van en forma paralela, este último concepto se abordará en el punto siguiente.

13.2 Relevancia del clima organizacional

El clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras en la mayoría de los casos sin descartar que pueden existir lamentablemente casos aislados que no se comportan en

la misma forma, situación que evidentemente es imperioso solucionar. Es obvio que cada organización tiene su clima y dentro de él se desarrollan las personas, situación por la que se es innegable su repercusión.

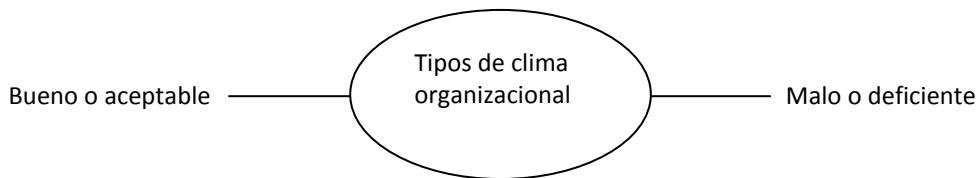
El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral, apoyando para que la persona obtenga los suyos. Es evidente la trascendencia de las relaciones humanas en la organización y naturalmente en el clima que prevalece ya que en cierta medida coadyuvan a mejorar la comunicación en general, la armonía de la fuerza de trabajo y aunado a lo anterior es pertinente indicar que las situaciones que se describen se traducen directamente en que la persona encuentra tranquilidad en su actividad y en general se identifica con sí mismo.

El concepto que nos ocupa propicia la actuación decisiva de la persona, proyectando hacia mayor calidad en su servicio y productividad en su desempeño y en ocasiones se menciona con insistencia la relación trabajo, productividad y felicidad en la cual la persona se encuentra involucrada, concepto ya comentado en el punto 1.6 pero ciertamente para ello existirán condicionantes que los integren en donde bien se pueden identificar los medios económicos personales, así como situación en el centro de trabajo, lugar en la sociedad en donde se desenvuelve y su personalidad, responsabilidad y valores porque la participación de la persona es indispensable en la configuración de un clima laboral sano en la organización y con su presencia y actuación se manifiesta este hecho, además influye en la satisfacción ya que ésta es una manifestación afectiva de acuerdo a las condiciones que está viviendo: si éstas son ideales así será la respuesta y si no lo fueran indudablemente existirían contratiempos.

De acuerdo a lo anterior es usual identificar en el primer caso la existencia de un clima organizacional bueno o aceptable y

en el segundo malo o deficiente pues esta situación se ilustra en el la figura 13.2.

Figura 13.2 Tipos de clima organizacional.



La denominación de los adjetivos parece muy estricta pero la persona es partidaria de los extremos no del término medio y en el primer caso de bueno o aceptable la persona emite su opinión ya que efectivamente aprecia que las condiciones permiten la accesibilidad y desarrollo de actividades y en el segundo detecta que se entorpecen y estando dentro de ella situaciones relacionadas al ausentismo de las personas en forma injustificada, lentitud intencional en las realización de tareas, comunicación deficiente, falta de trabajo en equipo y poca atención a la productividad y mejoras. No se debe de olvidar que en ocasiones se presentan períodos de inestabilidad, situación que es ocasionada muy probablemente por factores externos e internos que impactan en su actividad principal pero se es pertinente hacer un alto y enfrentar esta situación que no es usual pero que hay que detectar y reconocer su existencia.

Ahora bien la situación de crisis es en realidad una oportunidad que necesita enfrentarse y quizás con innovaciones y otros modelos que se aparten de lo tradicional, es decir, buscar otro paradigma. La persona que se desarrolla en época de crisis tiene ante sí la oportunidad de proponer y convencer en soluciones nunca antes vistas pero factibles y ello en todos los niveles, directivos, equipos de trabajo y personal de las diferentes líneas

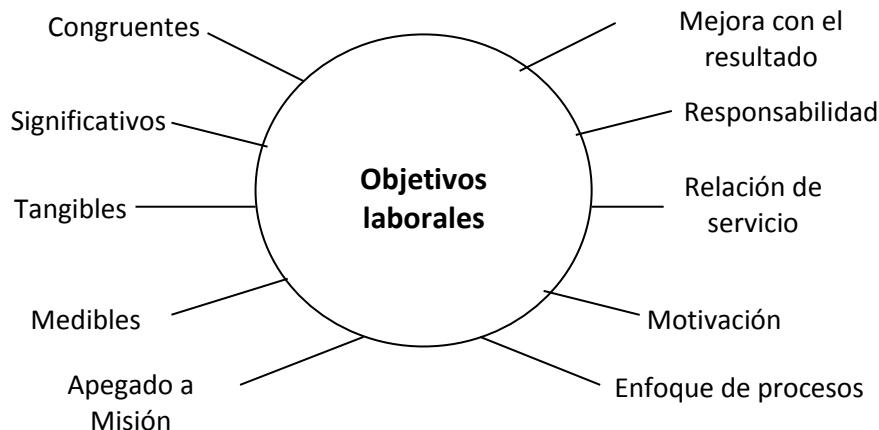
ya que ante estas situaciones es indudable que el clima organizacional en cierta forma decaiga pero ese es precisamente el reto: el de afrontarlo, participar, colaborar y esperar su resultado al corto, mediano e incluso en ocasiones al largo plazo.

En la organización se entrelazan las diferentes actividades ya que la concepción de carácter individual ha quedado atrás y en realizada lo que opera es la dimensión del proceso.

13.3 Objetivos laborales y características

Al existir calidad laboral y clima adecuado en la organización se coadyuva a que se cimienten objetivos laborales en un ambiente que es propicio para que sean alcanzados, razón de más para que exista la dedicación a ello y en sus características involucra al menos a diez de ellas que se presentan para efectos de ilustración en el figura 13.3.

Figura 13.3 Características de los objetivos laborales.



En un clima adecuado es plausible no tener contratiempos para que los objetivos sean congruentes a lo previsto por la organización y sean a la vez consistentes y apropiados, es decir, es factible relacionarlos, deben de ser significativos en el sentido de su importancia y valor que representan dentro del centro de trabajo ya que ello es lo que la caracteriza en sus orientaciones primordiales y el ser tangible significa que se percibe de una manera precisa: es evidente y se puede identificar fácilmente, es apreciable, ser medibles a efecto de corroborar con precisión su cumplimiento. Estemos conscientes que esta actividad es imprescindible como corolario de un proceso, aunado a la medición, resulta conveniente utilizar otros instrumentos de auxilio como puede ser la estadística para tener una perspectiva más amplia y con base en ello tomar decisiones.

La misión que es la razón de ser de la organización es la que guía las actividades que se desarrollan en tal forma que orienta en un solo sentido para alcanzar lo que ella establece. La observancia de ella es elemental en la organización ya que es el resultado compartido de sus miembros y es positivo que bajo cualquier circunstancia exista siempre el deseo de superar lo anterior y en ese orden de ideas se observa que se mejoran los resultados anteriores con el respaldo, pujanza, entereza, efectividad y deseos de servir de los integrantes de la organización pues ella obtiene resultados y por ellos es calificada pero lo más relevante es la consistencia para lo que ha superado no se debilite sino al contrario en el futuro se supere y resulte indispensable.

La responsabilidad específica en los actos ya que obviamente hay que responder de ellos y que mejor en el sentido de obtener los objetivos laborales deseados porque en toda actividad se detecta la importancia de la relación del servicio, es decir, la secuencia cliente–proveedor y viceversa que indudablemente apoya la excelencia en el desarrollo de actividades. El aliento de apoyo, la orientación, la felicitación y la motivación en general

es pertinente en este campo y no sólo eso sino también la automotivación personal de querer hacer las cosas y superarse.

Indudablemente las diferentes funciones y actividades deben de contemplarse relacionadas a un proceso ya que ello permite observar la dimensión total y no solamente en forma parcial, por ello en este campo es imperiosa esta visión, como actividad adicional relacionada los objetivos laborales se presenta la evaluación de los mismos, situación que es vital para corroborar la obtención de ellos y debe de interpretarse como necesaria y de ayuda no de carácter sancionador.

13.4 Nuevo enfoque de la cultura laboral

Al referirse a la cultura laboral es imprescindible que nos situemos en esencia en los antecedentes y realidad histórica que nuestro país ha tenido y que en la actualidad se encuentra en una fase crítica de adaptarse a la modernidad. La referencia a situaciones existentes en otros países es positiva para su estudio y comparación pero solamente hasta ahí y lo fundamental en nuestro medio es pertinente indicar que estamos relacionados con el mundo globalizado y está entre nosotros y se quedará, de ahí la necesidad de revitalizar nuestra cultura laboral. Ahora bien la cultura en general representa las características específicas de un conglomerado siendo ellas de diferente índole como las sociales, políticas, económicas e incluso artísticas e intelectuales, en razón de ello tratadistas de este campo expresan en términos generales que cada cultura tiene su propio sello.

En ocasiones se mencionan que la cultura en una organización comprende símbolos compartidos y patrones que las identifican y comportamientos teniendo también amplia aceptación. En el campo laboral existe una cultura y el cambio en ella puede representar la supervivencia o el atraso, de ahí la importan-

cia y la disposición plena para en su caso tratar de conciliar lo que es posible, correcto y viable. En este campo es imprescindible reconocer por principio la influencia del entorno que es el externo y que rodea al aspecto laboral, encontrándose en el jurídico un mecanismo esencial ya que con su aportación se otorga a la persona certidumbre en su actividad, así como la seguridad que el necesita y la salvaguarda de la planta productiva.

Bien se puede precisar que la nueva cultura laboral entrañará dos características fundamentales que sería el hecho de tener otro enfoque y ser compartida, esta situación se muestra en la figura 13.4.

Figura 13.4 Características de la cultura laboral.



En la primer característica del nuevo enfoque alude a que los temas de esta disciplina serán tratados con diferente perspectiva, es decir, de manera distinta acorde a los avances que identifican al siglo XXI y la segunda que indica que es compartida se refiere al hecho de que las partes involucradas coexistan en ella y es pertinente actuar en forma unida ya que lo que se necesita es mayor dinamismo en las situaciones de cambio que se están presentando en la sociedad en general y el ámbito laboral no escapa a ello sino al contrario debe de adecuarse e innovar hasta lo más elemental como pudiera ser, por ejemplo, el reclutamiento o el control de asistencia. Uno de los aspectos de mayor trascendencia en el ámbito laboral es el de la libertad sindical

en donde exista plenamente ella y no se maneje de manera corporativa y sin descuidar los aspectos fundamentales de representatividad a efecto de mejorar y defender los intereses comunes que son inalienables.

En ocasiones es usual escuchar con insistencia la frase de que el que se estanca, retrocede y ello no está contemplado en la vida sindical que siempre tiene su atención en el cumplimiento del presente y el logro para el futuro. Precisamente el tema referido en el párrafo anterior demanda una nueva forma de ver las cosas, de tener otro paradigma, otra cultura laboral y no olvidemos que así como la organización tiene especialistas en el área de Recursos Humanos, el sindicato por su parte, tiene personas de carrera en esta actividad. En la actualidad y con base en la competencia, la especialización, estrategias y mejoras administrativas, las organizaciones solamente captan a los recursos humanos más solventes y disponibles, por lo que la persona debe de estar atento al concepto que nos ocupa.

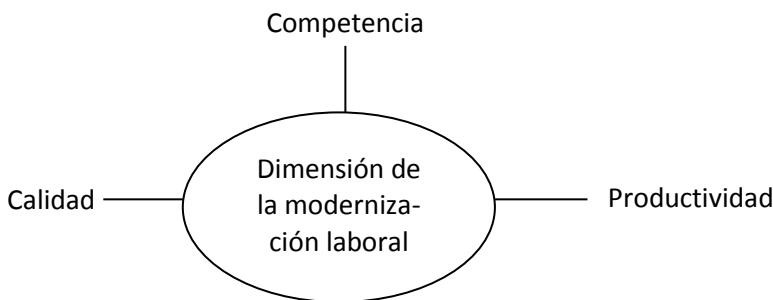
En una etapa de búsqueda de nueva cultura laboral es imprescindible enfatizar en el liderazgo e innovación, aprendizaje y comunicación, además de requerirse de una legislación laboral que permita hacer frente a la competitividad.

En esta búsqueda de nuevo enfoque es necesario que las peticiones o reclamos de las personas se atiendan diligentemente y más aún con resultados, por eso será elemental escuchar, identificar el planteamiento y en forma conjunta sumar coincidencias para la solución, además evidenciar el impacto que las diferentes situaciones que se plantean tienen en la organización, una parte de ella o departamento, además es pertinente señalar que no se dedicará tiempo a las manifestaciones o síntomas superficiales sino a las de fondo, la nueva cultura laboral es una realidad a pena de verse rezagado en el contexto local, nacional e internacional y necesita de la participación decidida y honesta de las partes.

13.5 Modernización del mundo laboral

En esta época el cambio incesante se está consciente de la apertura y globalización en la que se desarrollan la mayoría de países en el mundo, así como la dimensión que representa los aspectos de competencia, calidad-mejora continua y productividad en el sentido personal y de organización pues para su ilustración se presenta la figura 13.5.

Figura 13.5 Dimensión de la modernización laboral.



La competencia en el aspecto de persona se refiere a la capacidad que se tiene para desarrollarse y desde el punto de vista de organización es hacer frente a una rivalidad de otro fabricante o prestatario de servicios en donde por lo general uno de ellos saldrá ganador. Los expertos en calidad-mejora continúan y esgrimen el hecho de que ella se inicia con la persona, es decir, si la persona es de calidad la organización a la que pertenece potencialmente también lo será, además de que el atributo de calidad es una necesidad básica para poder competir y solamente representa el punto de partida ya que los competidores también la han logrado. La productividad representa el incremento de resultado basado en la mejora de procedimientos, materiales y mano de obra, situación que en esta época es imprescindible

obtener, ante esta situación que se presenta no queda la menor duda de que hay que cambiar y el medio laboral está atento a esta situación.

Naturalmente que este proceso se orienta hacia los aspectos de productividad y de las condiciones imperantes. Para ello en los centros de trabajo es necesario e imprescindible ser excelente en las actividades que realizamos, no existe alterativa, se desea superar el rezago y estar en condiciones de hacer frente a la competencia y se está consciente que la legislación en el campo laboral debe de evolucionar por las condicionantes imperantes, no importando las corrientes existentes en el país o los puntos de vista sino lo importante es coincidir.

Las circunstancias imperantes en el mundo y que en nuestro país en lo particular ameritan ese esfuerzo adicional del legislador, de la iniciativa privada, sindicatos, instituciones educativas, estudiosos del campo laboral y ciudadanía en general a efecto de concluir el proceso iniciado, mismo que en su conclusión va a salvaguardar acorde a la época el desenvolvimiento de las óptimas relaciones laborales.

13.6. Gestión del cambio

Para nadie es desconocido los cambios de trascendencia que se han presentado en las últimas décadas, impactando en cierta forma en la cultura en general y dentro de ella el campo laboral y deprendiéndose de ello que en el campo que nos ocupa no se debe de pasar por alto esta situación ya que como en los diversos órdenes de la vida cotidiana se debe de estar preparado y todavía más acoplarse al cambio. Se presentan tendencias como la subcontratación por *outsourcing*, trabajo en el hogar y/o a distancia, horario flexible, además la necesidad de reducir de ciclos de contratación, capacitación y aprendizaje, así como la de

gastos y costos, indicándose con ello en forma directa que las condiciones cambian.

Lo anterior impulsa a que en materia laboral que es lo relativo al trabajo como actividad realizada se efectúen esfuerzos para definir y utilizar nuevos métodos en la actividad ya que de no hacerlo en cierta medida se pone en peligro la estabilidad de la organización ya que se detecta en el accionar de ellas mayor énfasis en actuar en forma rápida ante los diferentes eventos y/u operaciones propias que forman su razón de ser.

La incursión en el mercado internacional y la fuerza de la competencia en lo nacional y en el campo aludido también juega un papel de relevancia en el cambio de actitudes, posiciones y actuaciones en las organizaciones que lo afronta con entereza ya que están decididos a salir adelante tomando como base que mediante la cultura laboral sus colaboradores la apoyaran con su labor de equipo, lealtad y productividad.

El cambio no sólo en este ámbito representa una área de oportunidad más que un motivo para desalentarse y la tónica en la actual generación es afrontar con innovación y proactividad las exigencias que cambio requiere pues no existe alternativa sino hay que cambiar.

13.7 Expectativas laborales

Se han mencionado en el punto 2.6 de esta obra de las reformas laborales del 30 de noviembre de 2012 a la Ley Federal de Trabajo en nuestro país y hay que estar conscientes que ello levanta expectativas por parte de los trabajadores y no es para menos ya que se vislumbra una normatividad diferente porque a la persona lo alienta la búsqueda de nuevas oportunidades y la igualdad en términos jurídicos para ellos ya que consideran que en ocasiones esa situación no se da o en su defecto aparece

parcialmente. Considero que para la persona que labora bajo las condicionantes actuales las expectativas deseadas bien pueden estar enfocadas en tres aspectos básicos que se ilustran en la figura 13.6.

Figura 13.6 Expectativas de la persona.



La seguridad en el trabajo ha representado en el transcurso del tiempo uno de los aspectos de mayor atención para la persona y obviamente sigue prevaleciendo con la modalidad de acrecentarse la movilidad en el trabajo sin descuidar lo ya mencionado. Esta situación es razonable ya que se buscan nuevos retos y mejor aceptación de los servicios prestados, así como una compensación más redituable, también se busca la justicia en donde cada persona que labora reciba lo que le pertenece y sea tratado con igualdad ya que lo contrario, es decir, la desigualdad ofende y uno de los aspectos de mayor trascendencia es la convicción plena de la persona de obtener su compensación con base en resultados ya que es la forma más equitativa de acrecentarla y tener su satisfacción por lo que aporta a la organización.

Para dar resultados eficientes se requiere de preparación debiendo de existir la disposición y aprovechamiento de ella para ello naturalmente que se tendrá su percepción fija pero eso sí

complementada con el resultado que obtenga por su desempeño pues esta situación es un cambio radical pero necesario. Un objetivo personal es la posibilidad de desarrollo y es de reconocerse los esfuerzos de la organización para otorgar facilidades y que éstas sean aprovechadas. Ante esta vida convulsionada y cambiante es positivo que la persona mantenga una visión de lo que espera y participe activamente en su obtención en lo que le corresponde porque sólo así se llegará a la meta deseada. El panorama que se vislumbra en el campo laboral es atractivo pero no sencillo sino al contrario exige contribuciones de las partes que intervienen en el proceso de cambio, siendo necesaria la consistencia en ello.

Resumen

1.- La calidad de vida laboral es el ambiente interno que prevalece en la organización, así como el entorno que lo rodea y sus múltiples relaciones humanas que coadyuvan a propiciar un ambiente adecuado pues la vida laboral es dinámica por lo que no admite indiferencia del nivel directivo o personal en general encargado de funciones en la organización y en general representa un reto para la organización, mismo que lo afronta alentando a su personal para que aumente su desempeño.

2.- El clima organizacional que prevalezca es fundamental en el desempeño de la persona, su desarrollo, comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza ya que cada organización tiene su propio clima y favorece indudablemente a la obtención de objetivos, estando dentro de ellos los de tipo laboral. En lo general puede ser bueno o aceptable, malo o deficiente, en el primer caso se aprecian que las condiciones son favorables, permitiendo la accesibilidad y desarrollo de actividades

y en el segundo se detectan que se entorpece el accionar de la persona.

3.- Como corolario de la existencia de calidad laboral y clima adecuado está la obtención de los objetivos de este campo, así como sus características: siendo éstas la de ser congruentes, significativos, tangibles, medibles, apegados a la misión, mejora en resultados, con responsabilidad, relaciones de servicio, motivación y con enfoque de procesos.

4.- Al hablar de cultura laboral es imprescindible ubicarnos en la realidad histórica que nuestro país ha tenido y que actualmente se encuentra en una etapa crítica y de adaptarse a la modernidad. La cultura en general representa las características específicas de un conglomerado y siendo ellas de diferentes índoles como sociales, políticas, económicas e incluso artísticas e intelectuales y en razón de ello los tratadistas opinan que cada cultura tiene su propio sello. En el campo laboral existe una cultura y su cambio puede significar la supervivencia o el atraso, por ello la necesidad imperiosa de conciliar puntos de vista porque dentro de las características de este concepto se identifican en nuevo enfoque por una parte y por la otra de que es compartida.

5.- Actualmente se está atento a la apertura y globalización en la que se desenvuelven la mayoría de los países en el mundo y la dimensión que representan los aspectos de competencia, calidad y productividad en sentido personal, laboral y de la organización en donde cada uno de ellos tiene su influencia ya que las circunstancias prevalecientes en la época moderna y que en nuestro país no es la excepción ameritan en nuestro caso de un esfuerzo adicional de parte de los legisladores, iniciativa privada, sindicatos, instituciones educativas, estudiosos del campo laboral y ciudadanía en general para conservar en un marco armonioso y de respeto de las partes el campo laboral.

6.- En las últimas décadas se han presentado cambios de trascendencia que impactan en la cultura y en la laboral por lo que no se debe de pasar por alto esta situación sino al contrario estar atento y prepararse para ello. Así se presentan diferentes tendencias laborales que corroboran el hecho, el campo internacional y la competencia ejercen un papel importante en el cambio de actitudes, posiciones y decisiones de las organizaciones, el cambio representa una oportunidad.

7.- A la persona lo alienta la búsqueda de nuevas oportunidades y la igualdad en términos jurídicos ya que consideran que en ocasiones esa situación no se da o en su defecto aparece parcialmente y las expectativas en este campo bien pueden estar manifestadas buscando seguridad y justicia, compensación por resultados y desarrollo. En la vida cambiante y convulsionada que se tiene es de reconocerse la iniciativa de la persona para lograr lo que ha proyectado, actuando para ello el futuro es atractivo pero no es sencillo si exigiendo contribución y trabajo de las partes involucradas y la consistencia y seguimiento de ello.

Términos básicos	
Calidad de vida laboral.	Enfoques de cultura.
Clima laboral.	Modernización.
Objetivos.	Cambio.

Preguntas para resolver

- 1.- Defina a su criterio el concepto de calidad de vida laboral.
- 2.- Comente el reto para favorecer la calidad de vida laboral.
- 3.- Explique el concepto de clima organizacional.
- 4.- Mencione los tipos de clima organizacional que conoce.

- 5.- Indique y explique los objetivos laborales.
- 6.- Señale el significado concepto de cultura.
- 7.- Defina el concepto de cultura laboral.
- 8.- Mencione aspectos de una nueva cultura laboral.
- 9.- Explique a su criterio los conceptos de competencia, calidad y productividad.
- 10.- Describa el impacto de los cambios en el campo laboral.
- 11.- Indique las expectativas laborales originadas por los cambios.

Caso de estudio 13

Diagnóstico de clima laboral organizacional

La empresa Maíz Industrializado S.A. de C. V. está instalada en la ciudad de Zacatecas y constituida en el mes de marzo de 1978, con domicilio social en Ave. Periférico No. 5042 en el Fracc. Progreso y el director general es el ingeniero Rodrigo Canales Lizárraga, quien realizó estudios en la Universidad Autónoma de Zacatecas y de especialización en Francia al tener amplia experiencia en operaciones y administración.

Giro y operación

La empresa se enfoca en la elaboración de harina de maíz para el mercado nacional, teniendo amplia aceptación y con visión de preparar su producto de clase mundial ya que por eso trabaja en un proyecto de coinversión en una planta en Centroamérica en la ciudad de Managua, Nicaragua, y el proyecto de referencia se encuentra en proceso avanzado. Los estudios de factibilidad, mercado y financiero están efectuados, estando por presentarse en definitiva al consejo de administración por lo

que el director general está sumamente interesado en ello y desea que su compañía funcione en orden en sus diferentes aspectos, incluyendo el que se menciona.

En la compañía la L.A. Janeth Olmos Iturralde ocupa el puesto de coordinador de Recursos Humanos y teniendo como colaboradores entusiastas y partidarios del trabajo en equipo a compañeros que estudian la carrera de la Licenciatura en Administración, Psicología e Ingeniería en sus diferentes modalidades, esperando la oportunidad de ascender.

Reunión de resultados

En próximos días se efectuará la reunión bimestral de resultados en la que está presente el director general y los funcionarios de cada una de las áreas, así como el asesor administrativo de la empresa que es el L.A. y C.P. Othón Benita Del Valle.

El coordinador de Recursos Humanos proporciona con anticipación su información al gerente de su área que es el licenciad Gamaliel Torres y de Teresa con quien colabora desde hace 5 años, teniendo para esta ocasión tiene una preocupación y la cual manifiesta es en el sentido de que considera que el clima laboral que se está viviendo en la compañía no está en su mejor momento, repercutiendo deteriorando el desarrollo armónico de las actividades, puntuizando en lo que ha observado últimamente y es lo siguiente.

1. Las reuniones informales de los operarios en los pasillos de la planta son más frecuentes y se rumora que en ellas se manifiestan descontentos.
2. La insubordinación hacia el colaborador-supervisor del área es notoria y frecuente situación que anteriormente no se presentaba.

3. El ausentismo ha sido recurrente y las medidas correctivas de descuento nominal no han sido la solución.
4. Las reclamaciones verbales del personal operario e incluso del empleado administrativo suben de tono y son agresivas.
5. Los eventos que ha organizado la empresa de tipo social, deportivo, culturales, artísticos y de recreación en general tienen una asistencia reducida no explicándose el motivo.
6. La disposición para acceder a cambio de turno laboral, tiempo extra y apoyar en programas emergentes o especiales no ha encontrado respuesta.
7. Las ceremonias de reconocimiento de antigüedad del personal en las que se tiene la presencia del director general han sido desairada por la inasistencia del personal homenajeado.
8. Se detecta apatía en la participación el operario en las invitaciones para concursar en aportación de ideas de mejora y de aspectos específicos como son la reducción de gastos e incluso seguridad e higiene.
9. La productividad en general ha disminuido y el personal aduce que la remuneración que recibe no es la adecuada.
10. En cinco casos de cambio de residencia del personal especializado se ha presentado el hecho de que no se acepta la acción para laborar en otra ciudad, ofreciendo para tal efecto argumentos que en realidad no son justificables, ocasionando contratiempos administrativos innecesarios.
11. En los últimos meses el personal no ha querido laborar en días festivos o en su caso el día de descanso y no obstante que por la naturaleza del giro en ocasiones se vuelve indispensable.
12. La solicitud de permisos para ausentarse se ha incrementado y en ocasiones el personal después de ello solicita

su separación, misma que se autoriza y la empresa no ha podido encontrar solución al respecto.

Diagnóstico de la situación

La situación que se descubre aunque es conocida se ha estado subestimando y es pertinente que sea tratado en la junta ya indicada porque es indudable que el detrimento del clima laboral repercute en la calidad de vida laboral.

El licenciado Torres y de Teresa y el L.A. Olmos Iturralde, gerente de Recursos Humanos y coordinador respectivamente, están convencidos de que el tema debe de plantearse ya que tiene relación con el ambiente interno, relaciones humanas y que repercute en la productividad de la persona, siendo por lo tanto grave la situación e impostergable su atención, considerando la importancia de este asunto deciden exponerlo en forma precisa al asesor administrativo L.A. y C.P. Othón Benita Del Valle a efecto de recibir orientación para su planteamiento a los demás funcionarios y naturalmente al director general.

El planteamiento que se aduce resulta provechoso y el asesor recomienda como lo tienen previsto exponerlo en la reunión de resultados mostrando por supuesto su inquietud ya que esta situación ni es sana ni agradable en un centro de trabajo.

Considerando lo anterior se le solicita contestar los planteamientos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- Presentar en forma ejecutiva al director general un reporte de la situación que prevalece ya que desconoce los pormenores.

- 2.- Señalar el impacto que tienen las relaciones humanas y comportamiento organizacional en la situación que vive la organización.
- 3.- ¿Cuál sería su recomendación para atender las doce situaciones que han detectado el gerente de Recursos Humanos y su coordinador?

Capítulo 14

Campo internacional para el recurso humano

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Recurso humano en campo internacional.
- 2.- Factores de influencia.
- 3.- Presencia del área de Recursos Humanos.
- 4.- Administración de funciones.
- 5.- La mujer y el extranjero.
- 6.- Paradigma en trabajo directivo de la mujer.
- 7.- Expectativas laborales.

14.1 Internacionalizar del recurso humano

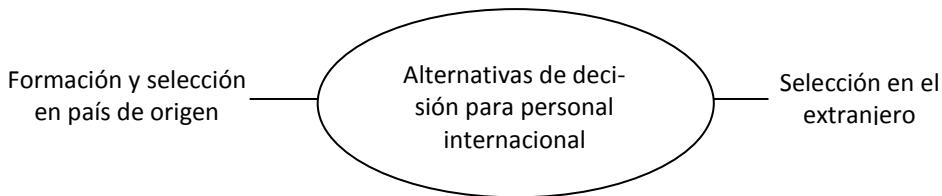
En la actualidad se identifica una interacción constante en las organizaciones y en tal virtud que afanosamente buscan la oportunidad de propalar sus actividades fuera de su mercado doméstico, ello derivado de su propia estrategia de negocio o en su defecto obligado por la presión de su competencia que

anteriormente la tenía distanciada físicamente pero ahora en la mayoría de los casos está en su propio mercado y en su forma más general se internacionaliza aprovechando las campañas comerciales organizadas por el sector privado y público pero la realidad para las de dimensiones grandes los conductos van más allá y es instalando plantas y oficinas en otros países, celebrando alianzas y en casos específicos actuando en todo el mundo como es el caso de las de giro automotriz.

La situación anterior lleva a reconsiderar el proceso de la administración de Recursos Humanos que por esencia estuvo enfocado al mercado interno sin contemplar potencialmente la posibilidad de situarlo fuera del país y es indudable por lo tanto considerar que estamos en una economía globalizada en donde se impone otra forma de operar en el intercambio de recursos de diferente índole en el campo de la realización del producto y servicio o el marco de competencia.

Por lo que se aduce en el párrafo anterior resulta natural y comprensible que esta situación se esté viviendo en diferentes países, salvo los altamente desarrollados que invariablemente ya están acoplados a este ambiente de ser locales e internacionales en forma habitual. Esta situación ya no es especial sino al contrario se presenta normal y es indispensable delinear políticas al respecto ya que el recurso humano no necesariamente será del país de origen ya que intervendrán diferentes factores para decidir en definitiva y por lo expuesto se pueden presentar diferentes alternativas como la de formar y seleccionar internamente o bien acudir al exterior reflejándose esta situación en la figura 14.1.

Figura 14.1 Alternativas de decisión para personal internacional.



Es muy plausible la decisión que se toman en el sentido de seleccionar una persona de la misma organización, es decir, del país de origen que ha demostrado lealtad y resultados en la actividad que desarrolla y aunado a ello reúne características para desarrollarse fuera del país. En el caso del nuestro la atención del trabajo internacional generalmente vira hacia los Estados Unidos de Norteamérica, Latinoamérica, América Central y el Caribe o Europa y en menor medida en Asia sin descartar otras latitudes.

La otra alternativa radica en seleccionar al candidato en el país donde se va a establecer, es decir, en el extranjero, existiendo la variante en este último caso que la organización decida que la persona sea de un de un tercer país y distinto a los dos casos mencionados en este punto la decisión no es sencilla pero eso sí es inevitable y en el camino que decida será apoyado esperando tener los resultados esperados. En ocasiones la estadía en el extranjero es limitada y en otras es permanente: en el primer caso con mayor razón la selección ya que generalmente es con un propósito específico e incluso de capacitación, mientras que en el segundo es a mediano y largo plazo y de tipo ejecutivo o en su defecto operativo pues existe también el caso de personas que su internacionalización es exclusivamente para comercializar el producto y cerrar pedidos o en el caso contrario pero igual de importante el de negociar insumos.

En las instituciones de estudios superiores del país, tanto públicas como privadas, se ha puesto atención hacia el enfoque internacional que debe de tener el estudiante, situación que entonces no le parecerá especial sino al contrario: normal y necesaria, pero claro está existe como un área de oportunidad. La situación descrita está inmersa en todas las actividades humanas incluyendo las actividades empresariales relativas a la industria, comercio, servicio, agricultura, ganadería y pesca, obviamente en el servicio esta lo relacionado a la educación

14.2 Factores naturales de influencia

Para internacionalizarse es necesario considerar tanto para la organización como para la persona factores muy variados y estando entre ellos los relativos al convencimiento de querer salir al exterior, la preparación técnica y emocional, el estudio de la cultura, manejo de idiomas, adaptabilidad, trabajo en equipo, liderazgo orientado a dejar a hacer, situación familiar, traslados y la comunicación. La situación anterior se ilustra en la figura 14.2.

Figura 14.2 Factores que influyen en el trabajo internacional.



Los factores que se incluyen tienen su diferente peso pero eso sí todos son importantes y es obvio que deba de existir el convencimiento de atender la oportunidad, estar seguro de ello y consciente de que cumple los requerimientos pues la preparación técnica es indispensable ya que debe dominarse la especialidad pero es indudable que ello no es suficiente sino es prioritaria la situación anímica y emocional para tener el equilibrio deseado en la persona y en ocasiones se tiene una deficiencia desde el principio en donde solamente prevalece lo primero. Es necesario que los dos aspectos mencionados existan para potencialmente esperar resultados positivos en la gestión de la persona.

El estudio de la cultura del país en donde potencialmente se pude desarrollar la persona tiene que tomarse en cuenta ya que cada país tiene la suya propia y ciertamente se debe asimilar para no incurrir en desagravios. La situación anterior va desde lo más elemental como lo es un saludo y hasta la intervención en un proceso de negociación o en su caso la presencia en un acto de tipo social y de relaciones humanas en general porque también está consciente que estará en un país con un ambiente político diferente a la que él conoce, así como en otra realidad económica y de relaciones laborales.

El dominio del idioma del país anfitrión es elemental ya que es el medio de comunicación y para ello es pertinente prepararse y dominarlo y no sólo eso conocer otro idioma. Estemos atentos como instituciones de enseñanza superior privadas de nuestro país tiene previsto el domino de dos idiomas adicionales para el estudiante y el estar convencido de realizarse en el extranjero no es suficiente porque se debe de tener presente que en caso de hacerlo tiene un reto enfrente y es el de adaptarse en el menor tiempo posible. En este aspecto tiene mucho

que ver la disposición, desenvolvimiento personal y su relación con las personas.

Es probable que en ocasiones se conozcan casos de personas que regresan por falta de adaptación y su preparación, una premisa fundamental en el mundo contemporáneo, es el de trabajar en equipo, situación que la detectamos en forma muy palpable en los requerimientos de los candidatos y en el enfoque de la administración en general. Es indudable que existan personas que sobresalen por su preparación, dinamismo y versatilidad pero la organización no desea casos individuales sino resultados de equipo que es lo que le permite obtener lo mejor y en consenso o mayoría en ciertos casos. El Liderazgo es otro de los factores a considerar en una decisión de esta naturaleza y el internacionalizarse es recomendable que se posea esta habilidad y sobre todo entendida en el concepto contemporáneo de dejar hacer a los seguidores como lo exponen los expertos en el tema en su diferentes foros empresariales a nivel mundial y no a la acepción tradicional de guiar u orientar ya que es imprescindible comprender el nuevo enfoque que forma parte de la evolución y rompimiento de paradigmas que estamos viviendo.

La situación familiar es un condicionante de imperiosa atención ya que la persona ante un ofrecimiento siempre planteará las condiciones que se ofrecen y en ellas estará en forma preferencial lo relacionado a su familia, si su estado civil es casado e igualmente en cierta medida si es soltero, lo que se menciona es también atribuible al estudiante que realiza viajes al extranjero y que en una u otra forma plantea esa situación, ajustándose muy probablemente a una beca recibida o a la expectativa de laborar por horas en su estadía. Es natural que uno de los factores a considerar en esta situación de internacionalización sea lo relativo a los trasladados al país donde va a prestar el servicio, planteando entonces las condiciones del viaje inicial, así como los trasladados posteriores de visita a su país de origen y sus fre-

cuencias y en circunstancias especiales la uno o varios motivados por casos especiales de negocios o de familia.

De vital importancia será siempre la comunicación, misma que deberá manifestarse en todos los sentidos y con respuesta en todos los casos, dentro de las característica que esta debe tener están el ser clara, directa, frontal y convincente, no se debe de pasar por alto que la comunicación esencialmente cubre una necesidad natural e impulsa e incentiva las relaciones interpersonales.

14.3 Preparación para atender el trabajo internacional

Ante la presencia constante de los cambios mundiales bien se puede considerar que en las organizaciones en lo general no se habían preparado para esta actividad como hubieran deseado pues este señalamiento bien se puede interpretar como el hecho que la rapidez de los cambios ha rebasado la capacidad de respuesta de las organizaciones pero claro están algunas de ellas a nivel mundial son la excepción, como lo es el caso de Coca Cola al estar enterados que sus oficinas generales se localizan en Atlanta, Georgia, en los Estados Unidos de Norteamérica o General Motors con la designación de una mujer como CEO.

La organización que vislumbre incursionar en el extranjero, ya sea por un proyecto específico o bien porque no tiene alternativa, imprimirá una característica específica a su administración de Recursos Humanos para ese efecto y así plasmará si es posible sus políticas a seguir. Es aconsejable que esta nueva visión de la organización se manifieste en forma plena en el titular del área y lo transmita a su equipo de trabajo ya que aunque potencialmente sólo sean unos casos los que verá los debe de tratar con todo profesionalismo, esmerarse y no equivocarse.

De acuerdo a lo anterior es necesario como en el ámbito del país de origen conocer en detalle los requerimientos y especificaciones del puesto solicitado ya que ello es la base para establecer atender a la persona y en cierta forma tratar un caso para un trabajo internacional representa en sí un reto para el administrador de Recursos Humanos, mismo que debe solventar adecuadamente ya que el caso que se le presenta no es usual, salvo que en su actividad eso sea cotidiano en donde entonces le parecerá normal e importante.

Es indudable que al tener un candidato su atención es más amplia ya que los horizontes que se tratan así lo ameritan y el adquirirá una ubicación en la organización de tipo preferencial y no es para menos ya que laborará en otro país. El contacto inicial con el candidato es importante ya que en ocasiones se buscará viajar para conocer y tener experiencia, incluso para acrecentar el currículo pero no necesariamente para hacer carrera en la organización, siendo esta situación delicada ya que se está poniendo la actividad en una persona que no sería la indicada al no ser honesto tomar en cuenta sólo para cumplir la exigencia solicitada de ejecutivos o personal en general. Si el área de Recursos Humanos no está preparada para esta actividad debe apoyarse en servicios externos, mismos que en forma expedita lo asesorarán en este caso específico con la garantía que tendrá el candidato ideal e incluso con experiencia laboral fuera del país, ello subsanará buen número de interrogantes que se tenían al iniciar la actividad.

No debe subestimarse la incursión internacional a un país que se considere de menor desarrollo que el local, ya que se debe de considerar que la organización lo ha calificado como un área geográfica para incursionar y por ello lo ha decidido en tal forma que el área de Recursos Humanos siempre actuará con la misma disposición y atención. Los años futuros propalan que este movimiento de internacionalización laboral seguirá y

por ello quien no ha formalizado un proceso para administrarlo debe hacerlo pues quien ya lo tiene debe de mantenerlo y superarlo.

14.4 Administración de funciones básicas

Las funciones indicadas en el punto 3.3 de esta obra referentes a la planeación, Reclutamiento y Selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene y relaciones laborales son correlativas para el trabajo internacional, aunque eso sí, con rasgos distintivos por las características inherentes de la prestación del servicio.

En el punto anterior se indicó que una organización puede conocer de un proyecto para la internacionalización laboral y con base en ello el área de Recursos Humanos inicia su actividad de planeación enfocándose a la potencialidad de la demanda, estudiando y analizando el mercado laboral nacional e indudablemente el extranjero, concretamente del país en donde se operará. La actividad anterior le permitirá disponer de un escenario que posiblemente va encontrar cuando se presenten los casos concretos.

El reclutamiento y la selección llevan implícita la celebración de la entrevista o entrevistas para dar a conocer los requerimientos del puesto y obviamente las expectativas del candidato o candidatos e incluso de ser necesario la de su esposa pues en cierta medida el punto anterior ya se abordó pero no está por demás enfatizar que la necesidad de esta función si se habla a nivel ejecutivo es conocido que se tiene características ideales como son las de amor a su patria, familia y trabajo, así como el cultivo de liderazgo, relaciones humanas, trabajo a presión, resultados y trabajo en equipo porque naturalmente que en esta

función van involucrados los exámenes de uno u otro aspecto incluidos claro esta los de conocimientos y preferencias.

La capacitación y adiestramiento va implícita en esta actividad y no está para menos ya que independientemente de la preparación de la persona es imprescindible siempre estarse preparando o estando fuera del país. Una premisa valedera a nivel mundial es la preparación constante de la persona, así como el domino de sus competencias, razón para tenerla presente para la persona que emigra al extranjero, consideremos que la persona que viaja aprende y no sólo eso que manifiesta con su actuación que se sigue superando, naturalmente que esta intervención potencial en el extranjero representa de hecho parte del desarrollo profesional pero no hay que conformarse es pertinente revitalizarse y con el apoyo y orientación de los superiores continuar ascendiendo, esta función dentro de la administración de Recursos Humanos no termina sino más bien tiene continuidad y se le da seguimiento.

En la evaluación del desempeño es obvio que se efectúe en esta actividad, conocer los resultados obtenidos y la calidad de su desempeño, recomendándose para ello la calificación interna y la externa de quienes tiene relación con el servicio que presta. El valorar lo realizado constituye una actividad propia de control gerencial en auxilio de la dirección de una organización y el caso que abordamos no es la excepción pues la compensación es un tema de especial importancia ya que por principio está la disyuntiva de trasladarse al extranjero, situación que representa uno de los temas que indudablemente impactará en ella.

La organización en caso referido estará preparada para su ofrecimiento que bien puede comprender el 100% de su traslado, lo que resulta obvio y en el caso directivo la casa habitación en el país donde va a residir, vehículo y viáticos, independientemente de su sueldo e incentivos por resultados. Es natural que en este caso se tenga también presente el logro de metas especí-

ficas y con la característica del corto plazo sin descartar el mediano y largo que están involucrados. La situación que se describe puede incluir en su caso también remuneración en el país de origen para sus cónyuge, aspecto que no está reñido en la negociación personal, se han señalado aspectos que en una u otra manera se contemplarán pero es indudable que como no existe un cartabón al respecto se podrán presentar variables que no se había considerado y tienen que solventarse hasta llegar a un acuerdo de voluntades.

El aspecto de Seguridad e Higiene estará referido a la salvaguarda de la integridad física desde que emprende el viaje y desde el primer momento que está en el nuevo país de residencia, situación que es comprensible y correcta en lo que respecta a la higiene se estará en el entendido que su centro de trabajo está constituido por instalaciones ideales para desarrollarse y que cumplen la comodidad y solvencia de salubridad requeridas porque es pertinente aclarar que esta función no debe de subestimarse ya que es imprescindible para un ambiente adecuado de desarrollo de actividades y las relaciones laborales representan una función de estudio, análisis e interpretación de las condiciones que prevalecen porque ya no digamos de las organizaciones sino de los países y así se encontrarán variantes en Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, México, América Central, el Caribe, América del Sur, Europa, Asia, África y el mundo en general.

Las condiciones indicadas merecen atención para las organizaciones ya que van a encontrar un medio diferente, mismo al que es necesario acoplarse pues la persona que viaja al extranjero requerirá de un permiso que le permita laborar en determinado país y en ocasiones los trámites gubernamentales precisan de aspectos no ágiles sino más bien lentos pero es indudable que se debe de obtener. Los aspectos laborales diferentes no deben de representar un obstáculo que impidan la internacio-

nalización de las personas sino al contrario deben cumplirse y observarse.

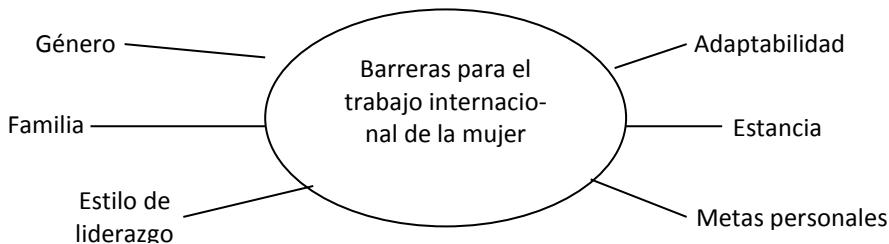
14.5 La mujer actuando en el extranjero

En el punto 2.5 de esta obra se mencionó la aportación que realiza en el mundo laboral la mujer y su incorporación paulatina hasta tener una importancia significativa y en este orden de ideas nuestro país no es la excepción pues su intervención decidida representa una característica de la sociedad actual, faltando lamentablemente apoyar la igualdad de oportunidades y en el caso que nos ocupa su requerimiento para puestos en el extranjero esta situación no es particular de un país ya que se tiene referencia por diferentes medios de este tipo de comportamiento y ello es un indicador mundial, razón de más para ser motivo de estudio y reflexión, estamos en un estado de cosas que se distingue por la globalización, el avance tecnológico, nuevas prácticas administrativas, cambio de paradigmas, el cuestionamiento prevaleciente es porque no cambiar en lo relacionado a la atención laboral internacional hacia la mujer.

No es para subestimarse el comentario anterior cuando por citar un caso en las escuelas de negocios de las instituciones de enseñanza superior de nuestro país es palpable la presencia en alto porcentaje de la mujer, incluso con excelentes resultados académicos y ella demuestra su deseo de superación, preparación de calidad y excelencia por lo que el sexo no debe de ser impedimento para logros mayores.

En el aspecto del trabajo internacional considero que se pueden identificar barreras que impiden la incorporación de la mujer a ellos y ciertamente en la mayoría de los casos eso se inicia desde la fijación de requerimientos del empleo, situación que se indica en la figura 14.3.

Figura 14.3 Barreras para el trabajo internacional de la mujer.



Es indudable que por su género el solo hecho de ser mujer ya representa un tabú para las organizaciones pero en el medio externo se detecta que no se está acostumbrado a ver a la mujer en altos puestos directivos, es decir, que aunque no está establecido o reglamentado existe un límite en su desarrollo persona delimitado por nuestra cultura y esa concepción es ancestral, mientras no sea aceptada la mujer concretamente por su sexo se seguirá en la misma situación y en esta época de cambio este paradigma también debe renovarse pues ella está preparada para labores superiores necesita la oportunidad. Nuestra sociedad está identificada con la masculinidad y ello se ve reflejado en al ámbito laboral y en consecuencia en las oportunidades dentro de ellas las de viajar al extranjero.

La familia es uno de los factores que necesariamente impactarán en la decisión del empleo ya que se considera que la mujer está plenamente identificada con ella y una separación temporal o definitiva quizás la obligue a interrumpir su relación laboral y claro está ello no sería bien visto por la organización. Lo anterior es pertinente señalar que se presentarán casos de excepción aunque ellos sean esporádicos. La decisión no es sencilla para la mujer pero es innegable que las perspectivas de su desarrollo personal deberán estar bien cimentadas en tal

forma que cuando decida aceptar una propuesta de empleo al extranjero estará plenamente convencida de ello.

En ocasiones se comenta que el estilo de liderazgo y la forma de ejercerlo es diferente en la mujer y en el hombre: en la primera que es el caso que nos ocupa se distingue por ser más persuasivo y en ocasiones muy rígido. Esta situación potencialmente puede no ayudarla en su desempeño pero eso sí es remediable ya que es susceptible de analizarse y en su caso efectuar las recomendaciones pertinentes partiendo de la base de que aunque se tengan habilidades innatas se debe de preparar.

En situaciones de la vida es necesario adaptarse y en este caso en lo particular es imprescindible ya que de ahí depende el buen funcionamiento y relaciones humanas en el país extranjero de que se trate en este caso refleja un ajuste que se realiza en un nuevo ambiente en el cual se participará e indudablemente es de vital importancia y ello no es una sugerencia sino más bien es una prerrogativa y hay que adaptarse a las circunstancias no existe duda de ello. En esta situación en forma arbitraria se puede concluir que la mujer no se adaptará, situación que debe originar al menos efectuar el intento.

La estancia en el país que se visita representa una de los retos de mayor relevancia en lo referente al tiempo, es decir, es transitorio, mediano plazo o permanente ya que en cualquiera de sus modalidades si no hubo preparación al respecto se presentará nostalgia por el lugar de origen, situación que puede desencadenar problemas en la actuación de la persona por lo que se menciona es deseable que en este caso la mujer logre tener balance en su comportamiento y esta situación la haya contemplado con madurez.

La manifestación de metas personales es plausible en la mujer que desea internacionalizarse en el medio laboral pero es conveniente tener equilibrio ya que se le contrata para un puesto y en primera instancia es saludable pensar en él y desarro-

llarlo, no involucrando aspiraciones naturales pero no adecuadas para ese momento como pude ser el querer ser directivo o incluso accionista y manifestarlo abiertamente cuando lo que se le está ofreciendo es una situación muy específica porque debemos recordar que la mujer tendrá que negociar su compensación y muy probablemente enfatizará en los incentivos por resultados y es plausible alentar a la mujer para que compita para obtener los puestos en el extranjero y no desatender las oportunidades que para ese efecto se presenten.

14.6 Paradigma en el trabajo directivo de la mujer

El vocablo paradigma proviene del griego *parádeigma* que significa modelo o ejemplo que sirve para norma, es decir, es lo aceptado y en esa situación está el caso del trabajo directivo de la mujer ya que no se le contempla para retos mayores y/o de primer nivel, por ello la necesidad de retomar el caso que en las décadas de los cambios en los diversos órdenes de la vida no ha sufrido alteración, salvo muy contadas excepciones a nivel nacional y mundial.

La situación prevaleciente obliga a plantear la necesidad de transformar esa actitud histórica y cultural en el mundo de los negocios e instituciones y las influencias del exterior son bien recibidas para estudiarse, adaptarse y homologar en su caso pero no es para contemplarse como una adhesión obligatoria.

Nuestro país debe y puede rectificar su posición en este tema al margen del proceder de los países vecinos y/o el mundo pues tomemos en cuenta que la población es mayoritariamente femenina, razón de más para que el empresario visionario o político en sus diferentes niveles contemple esta situación y se decida a dar oportunidades a sus colaboradoras que demuestren con hechos o mediante una capacitación y desarrollo profesio-

nal el que están listas para emprender una trayectoria de primer nivel.

Se escucha con insistencia en los medios administrativos y de calidad que el colaborador es el centro de atención en una organización pues es tiempo de reconocer la aportación intelectual y operativa de la mujer, así de su ubicación intermedia trasladarla al ámbito superior ya que ha ganado su derecho que de por sí lo tiene y el tiempo transcurre inexorablemente porque es pertinente activar esta situación en el ámbito laboral.

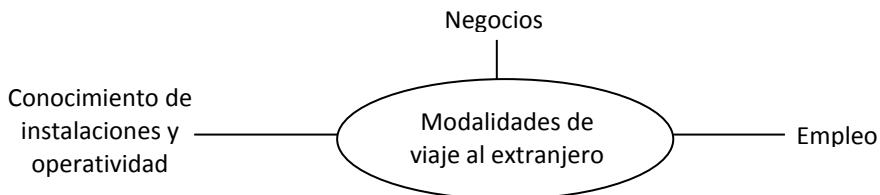
14.7 Expectativas para el campo laboral

El mundo actual se distingue por el cambio rápido e incesante y nos damos cuenta de planes de las organizaciones a futuro refiriéndose al año 2015, 2020, 2030 y todavía más, situación que obliga a pensar seriamente en las nuevas generaciones.

En el orden de ideas que se mencionan están de manifiesto la continuación del incremento del trabajo internacional para hombres y mujeres, ejecutivos y empleados, supervisores y operarios y personal pues en general dando la pauta para atender con vocación de servicio los casos que se presenten en cada organización.

Bien se pueden distinguir modalidades que se distinguen al viajar al extranjero de parte de una organización pues en ocasiones no necesariamente es para el empleo sino con otros objetivos pero indudablemente requerirá de esa visualización hacia el exterior. La situación anterior se ilustra en la figura 14.4.

Figura 14.4 Modalidades de viaje al extranjero.



Una de las razones fundamentales para realizar el viaje al extranjero es el inicio de la formalización de un negocio o en su defecto el de concluirlo aunque este caso implica una situación de estancia breve y su objetivo es de trascendencia para la organización porque la negociación en el extranjero es de vital importancia por lo que es necesario conocer el país que se visita para poder desenvolverse con propiedad.

En otras ocasiones el viaje lleva una finalidad específica que es la de conocer las instalaciones de un proveedor o cliente, así como sus procesos de fabricación, o en su defecto del servicio que presta, es decir, en general su operatividad. Esta actividad es de gran utilidad porque en el mejor de los casos retroalimenta y coadyuva al intercambio de puntos de vista de lo que se realiza y naturalmente se identifica con la actividad en el país de origen, en caso del empleo, que es el punto que se aborda en este capítulo constituye el traslado al país del extranjero en donde se prestarán los servicios con todos los condicionantes inherentes, se estima que la presentación de las tres modalidades que se describen se seguirán presentando en las décadas siguientes, razón por la cual requiere de la atención de la organización.

Sigue prevaleciendo hacia el futuro la condicionante de que al instalarse en el extranjero se debe amoldarse a las exigencias que prevalecen y denotar amabilidad no fingirla, lo que se está

planteando en este caso es en realidad de primer orden para la sana convivencia, las expectativas en el campo laboral internacional ponen en participación a los jóvenes y a las personas mayores, bien se podría estar hablando en el primer caso de los nacidos a partir de los años 80 y en el segundo a los nacidos en los 60, siendo incuestionable afirmar que sus orientaciones son diferentes, en el primer caso aludido la orientación muy posiblemente esté dirigida a las relaciones humanas, trabajo y tecnología, mientras que en el segundo caso prevalece la experiencia y la orientación religiosa.

Lo anterior representa la situación de brechas de tipo generacional y esa situación también es de considerarse en el tema que nos ocupa. Si bien es cierto que en Europa e incluso en Asia se aprovecha la experiencia y se llama a trabajadores jubilados a colaborar en las organizaciones esa es una forma de actuar no seguida en los países latinoamericanos, incluyendo naturalmente al nuestro. En la actualidad, aun cuando continúan los programas de reordenamiento de las organizaciones en el mundo, se ha detectado que obedeciendo muy probablemente a sus proyectos se comienza a reabrir los puestos que por un motivo u otro se había eliminado y esta situación impacta en las aspiraciones de las personas a nivel internacional.

Indudablemente que la situación económica representa un atractivo en la incursión internacional pero en ocasiones la inclinación de una persona no necesariamente tendrá como factor determinante el que se menciona sino más bien sus expectativas y en gran medida su proyección y desarrollo. En este contexto es importante el área de Recursos Humanos capte las inquietudes del candidato y sus metas personales en bien de la organización y relacionado a la compensación es inevitable el de abordar de temas específicos como el plan de prestaciones y su flexibilidad, así como lo relativo a la planeación de carrera.

El campo laboral internacional ofrece la oportunidad pero es indudable que la organización en su área inherente requerirá de requisitos básicos para promover a la persona como los relativos a una estabilidad ideal en sus empleos anteriores, requerimientos académicos y sobre todo de competencias y muy probablemente el dominio de un tercer idioma.

Por lo que se expone en este punto se desprende la continuidad y reforzamiento de las oportunidades en el campo laboral internacional, situación que implica redoblar esfuerzos en las organizaciones para estar preparado para ello y a la persona igualmente, es decir, estar atenta a sus competencias y tener otra visión personal, deseo de incursionar en esta nueva etapa con la finalidad de proporcionar los resultados que de él se espera, mientras en el contexto internacional no es sencillo pero sí atrayente y motivador que permitirá si los resultados se dan una proyección y estatus importante.

Resumen

1.- Actualmente las organizaciones buscan afanosamente la oportunidad de incursionar fuera del mercado doméstico: ello derivado de su propia estrategia de negocios o bien obligados por la presión de la competencia. La situación que se indica lleva a considerar que la administración de Recursos Humanos debe de enfocar otra visión ya que por principio estuvo atenta al mercado interno sin contemplar la posibilidad internacional ya que la decisiones para la selección del personal internacional está generalmente dirigida a considerar por un lado lo referente a la selección en el país de origen y por otra parte a la que se efectúa directamente en el país extranjero, ya sea de ahí mismo o de un tercer país.

2.- Al internacionalizarse se identifican factores que de una manera u otra influyen, ya sea para la organización como para la persona, siendo en forma general los relativos al convencimiento, preparación, estudio de la cultura, idiomas, adaptabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, situación familiar, trasladados y comunicación, los factores que se aluden son atribuibles también al estudiante que realiza viajes al extranjero, tomando en cuenta una beca recibida y a la oportunidad en algunos casos de laborar.

3.- Los cambios en el mundo se presentan continuamente y se estima que las áreas de administración de Recursos Humanos en las organizaciones no se han preparado en la mayoría de los casos para esta situación y puede considerarse que la rapidez de los cambios a rebasado la capacidad de respuesta de las organizaciones pero claro que existen excepciones porque es necesario que la nueva visión que se indica sea considerada por el titular del área y difundida a su equipo de trabajo, independientemente que los casos que se le presenten de este tipo sean en número reducido al tener un candidato para esta actividad ocupacional en el extranjero ya que la atención debe ser más amplia simple y sencilla porque las condiciones así lo ameritan y potencialmente se adquirirá una posición preferencial en la organización.

4.- Las funciones de Recursos Humanos para administrarse en el campo internacional son las de tipo general pero eso sí con sus características inherentes y son relativas a la planeación, Reclutamiento y Selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene, así como las relaciones laborales. Es pertinente que no se descuiden las funciones aludidas en beneficio de la persona ideal y su beneplácito por la forma en la que es tendido en los diferentes fases del proceso.

5.- En el mundo laboral la mujer tiene un papel sobresaliente pero por diferentes circunstancias no se le ha tomado en cuenta con mayor número e imperando esa situación a nivel mundial y en donde nuestro país no es la excepción. Estamos enmarcados por la globalización, el avance tecnológico, nuevas prácticas administrativas, cambios de paradigmas y el cuestionamiento prevaleciente es porque eso no se ha traducido en mayor atención laboral a la mujer.

La mujer manifiesta su deseo de superación en los diferentes niveles de los negocios, haciendo palpable su preparación de calidad y excelencia por lo que debe indicarse que el sexo no debe de ser impedimento para logros mayores, dentro de las barreras que se detectan para facilitar el trabajo internacional de la mujer está el género, familia, estilo de liderazgo, adaptabilidad, estancia y metas personales.

6.- Paradigma significa modelo o ejemplo que sirve para norma y es lo aceptado y en ese caso está el trabajo de la mujer ya que no se le contempla nacional e internacionalmente para retos mayores salvo excepciones, situación que debe cambiar ya que las influencias extranjeras son para estudiarse, adaptarse o en su defecto homologar pero no son de adhesión obligatoria, por ello el empresario visionario y el político en su diferente nivel deben de participar en este cambio de actitud.

7.- El cambio rápido e incesante es la característica del mundo actual, así como la proyección a los años venideros, así es como se escuchan referencias a los años 2015, 2020 y 2030 y todavía más, situación que amerita a pensar en las nuevas generaciones pues al viajar al extranjero se presentan al menos tres modalidades, siendo ellas las referidas a los negocios a conocimiento de instalaciones y operatividad y la del empleo.

En la actualidad, aun cuando continúan los programas de reordenamiento de las organizaciones a nivel mundial, si se observa la reactividad en los puestos, situación que es atractiva

para las personas inmersas en estas oportunidades. El campo laboral internacional no es sencillo pero está claro que es atractivo y motivador, que permiten al tener un buen desempeño una proyección y estatus importante.

Términos básicos	
Campo internacional. Factores laborales. Administración.	Paradigma. Trabajo directivo. Expectativas.

Preguntas por resolver

- 1.- Explique a su criterio por qué se internacionaliza el recurso humano.
- 2.- Señale las alternativas que conoce para seleccionar personal internacional.
- 3.- Explique los factores que conoce y que influyen para el trabajo internacional.
- 4.- Exprese su opinión con respecto al impacto que se presentan en las organizaciones, derivados de los cambios en el mundo.
- 5.- Señale las funciones que administrará un área de Recursos Humanos en el campo internacional.
- 6.- Exprese su opinión con respecto al dominio de las competencias del candidato como requisito para el trabajo internacional.
- 7.- Explique a su criterio el papel laboral de la mujer en el campo internacional.
- 8.- Identifique las barreras que se presentan para el desarrollo de la mujer.
- 9.- Explique el paradigma sobre la oportunidad del trabajo directivo de la mujer.

- 10.- Mencione las expectativas que existen internacionalmente para el trabajo.
- 11.- Explique las modalidades identificadas para viajar laboralmente al extranjero.

Caso para estudio 14

Decisión de empleo para la mujer en el campo internacional

La Empresa Industrial del Norte S.A. de C. V. está instalada en Nuevo Laredo, Tamaulipas, desde el año de 1995, con domicilio social en Ave. Fundadores y Ayuntamiento. El director general es el licenciado Horacio Balbuena Mireles, egresado de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, sede Ciudad Victoria, y su posgrado en Administración en la misma institución, así como estudios especializados en la Universidad de Texas para lograr tener amplia experiencia en negocios internacionales.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de calzado industrial en el mercado nacional y extranjero, preferentemente en los Estados Unidos de Norteamérica para quien, por cierto, maquila parte de su producción: el producto es competitivo, de calidad y aceptado en el medio. En uno de los proyectos estratégicos de la empresa se tiene previsto iniciar el año próximo con una distribuidora en la ciudad de Guatemala que es la puerta comercial a Centroamérica, situación que le permita desde ahí ser

punta de lanza para introducirse a Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica como primera etapa y tiene previsto instalar una distribuidora, misma que estaría ubicada en la calle 5^a. Avenida 3-28 en Zona 1.

El licenciado Ascencio Cedillo Gutiérrez, el gerente de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, atiende con diligencia los diferentes casos que se le presentan por lo que es muy elogiada su actuación.

Solicitud de personal para el extranjero

En días pasados la gerencia señalada recibe de la dirección general el requerimiento de personal para ocupar el puesto de administración de ventas en la próxima oficina por instalar en Guatemala C.A., iniciando así el proceso inherente y en casos anteriores se ha seguido la política de dar oportunidad de ascenso a personal interno con capacidad, lealtad, liderazgo, trabajo por resultados y honestidad probada.

Al revisar los expedientes laborales y la actuación cotidiana selecciona dos candidatos potenciales siendo ellos la L.A. Yolanda Cervantes de Anda quien se desempeña como coordinador de Ventas de 26 años y el C.P.C. Oscar Plancarte Lira, contralor de Sucursales, de 28 años.

Adicionalmente el L.A. Cedillo Gutiérrez está consciente que los candidatos que propondrá no han viajado al extranjero en actividades laborales pero espera que ello no sea inconveniente porque han manifestado en diferentes ocasiones que desean aprovechar una oportunidad para realizarlo. Ahora bien existe otra alternativa que es la de recurrir a personal externo a la compañía.

Requisitos para el puesto

Para el desempeño del puesto ser requieren los aspectos siguientes:

- Deseo de superación personal.
- Disposición de cambio de residencia.
- Dominio del idioma inglés al 100%.
- Liderazgo estratégico.
- Trabajo por objetivos.
- Disposición a laborar en equipo.
- Facilidad de negociación.
- Elaboración de reportes directivos.
- Manejo de personal administrativo y operativo.
- Facilidad de palabra y de relacionarse con personal ejecutivo.
- Amplio manejo de paquetes computacionales.
- Manejo de cobranza, chequeras y gastos de viaje.
- Control de inventarios.
- Responsable.
- Valores.

Selección del candidato

Considerando lo anterior y estudiando el perfil de los candidatos se inclinan finalmente en considerar la posibilidad de ofrecer el puesto a la licenciada en Administración, Cervantes de Anda, tomando en cuenta su historial y desenvolvimiento agresivo dentro de las ventas pero el director general estima no estar convencido de esta decisión ya que en su organización nun-

ca se ha pensado en dar oportunidad en puestos de primer nivel a una mujer.

El gerente de Planeación y Desarrollo de Recurso Humanos solicita se le dé un voto de confianza y salvo las pretensiones que solicite el candidato estima que la decisión es factible, enfatizando en que el género no es factor distintivo si la persona está preparada para retos mayores, además en la actualidad la mujer sobresale en los diferentes ámbitos de la vida y en los negocios no es la excepción.

El candidato muy probablemente mencionará que en lo familiar tiene el cuidado de sus padres ya que es soltera aunque si está interesada en el avance profesional pero requeriría resolver adecuadamente la situación descrita.

Propuesta de la empresa

La situación anterior requiere de especial atención al momento de ofrecerle el puesto y evitar una negativa por parte de ella por lo que habrá necesidad de negociar adecuadamente esta situación y considerar en su caso una alternativa externa si definitivamente no es posible concluir satisfactoriamente.

Otro de los aspectos a tratar será lo relativo a la compensación y viáticos ya que en el país centroamericano no se acepta la moneda mexicana, solamente dólares americanos y quetzales, que es la moneda de ese país, así como el lugar de pago que pudiera ser en esta localidad de Nuevo Laredo, Tamaulipas, y/o en su defecto Guatemala C.A. o en forma mixta. Los aspectos que se indican requerirán de solución adecuada en donde se logre equilibrar las pretensiones y ofrecimientos en su caso.

De acuerdo a lo anterior se le solicita contestar los planteamientos siguientes:

Requerimiento del caso

- 1.- ¿Qué importancia tiene para usted la decisión tomada en la organización para dar la oportunidad a una mujer en actividad laboral internacional?
- 2.- Exprese sus recomendaciones para manejar el aspecto familiar del candidato seleccionado.
- 3.- Indique la propuesta que considera viable para tratar lo relativo a la compensación en el extranjero.

Capítulo 15

Evaluación de los Recursos Humanos

Objetivos de aprendizaje

Después de la lectura del capítulo se podrán explicar los siguientes conceptos:

- 1.- Evaluación administrativa.
- 2.- Participación directiva.
- 3.- Objetivos de la actividad.
- 4.- Funciones a evaluar.
- 5.- Programa de trabajo.
- 6.-Informe de resultados.
- 7.-Modalidades del informe.

15.1 Evaluación administrativa de los Recursos Humanos

En el ámbito privado y público las organizaciones realizan actividades para monitorear, corroborar y evaluar en sentido general el apego a los lineamientos que se tienen establecidos y que consecuentemente norman su actuación, por lo que la función de la administración de Recursos Humanos no es la excepción. En el apartado 3.4 de esta obra se presentó la organización del

área y en el 3.3 sus funciones. Es natural que la atención estará por principio en la organización del área y a la planeación, Reclutamiento y Selección, contratación e inducción, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene y relaciones laborales.

La evaluación se refiere a valorar lo realizado, es decir, revisar lo que se realiza a efecto de informar los resultados de la misma y que los niveles directivos en consecuencia tomen las decisiones conducentes y en forma sistemática se utiliza el concepto de auditoría. La situación anterior lleva a considerar que es objetivo primordial salvaguardar el orden, disciplina y cumplimiento en el desarrollo de las diferentes funciones que en su caso se identifican con el tipo de recursos que nos ocupa.

El profesional que realice la evaluación deberá tener plena identificación con las ciencias económico-administrativas, así como con otras compatibles y en lo específico en esta área funcional ya que merece la atención administrativa apropiada. Recordemos que por una corriente u otra está considerada como las indispensables para ser sujeta de evaluación, como lo es en su caso las finanzas, información y abastecimientos, entre otras, y no sólo el aspecto técnico de la función sino también el aspecto ético e incluso el legal porque esta actividad tiene sus características inherentes relativas a que es necesaria, positiva, programada, solicitada, constructiva y con resultados, situación que se ilustra en la figura 15.1.

Figura 15.1 Características de la evaluación.



Cada una de las características tiene su peso y así se considera que es necesaria porque permite precisar si se está cumpliendo lo establecido en la organización y particularmente en la función. Es positiva en el sentido de que es sano el que se practique y se otorguen las facultades necesarias para ello por las personas encargadas de la operación y no deben de verla como una agresión sino al contrario como un apoyo a su trabajo, considerando los aspectos de control y es natural que en la organización exista un programa calendarizado porque de ahí su denominación de programada para efectuar la evaluación y por ello de acuerdo a él se lleva a efecto. Claro, que en ocasiones por situaciones que se presentan puede originarse en forma intempestiva y específica sucede que la evaluación sea solicitada por la misma área obedeciendo a los diferentes motivos como la detección de desconcierto en su desarrollo o bien el inicio de actividades con nuevo personal.

El aspecto constructivo hace referencia al hecho de apoyar más que al de destruir, considerando que la evaluación representa una herramienta de control enfocada a conservar la eficiencia, eficacia y economía en el interior de la organización ya que en toda evaluación se generarán resultados y ello se plasmará en un informe dirigido a nivel directivo en donde potencialmente se presentarán recomendaciones, mismas que ameritarán en su caso tomar las decisiones pertinentes.

Como se desprenderá, las características señaladas tienen su aportación y es saludable observarlas y en su caso atenderlas, además responder a las recomendaciones que se presenten.

15.2 Participación directiva

Se involucran en esta actividad la alta gerencia que espera los resultados, el evaluador o auditor y el evaluado o auditado, es

decir, tres personajes con su diferente papel, mismos que se ilustran en la figura 15.2.

Figura 15.2 Personal involucrado en la evaluación.



La alta gerencia que en su momento aprobó esta actividad estará atenta a recibir los resultados ya que cada una de sus funciones tienen repercusión en el desenvolvimiento del personal que labora en la organización y no subestima su realización y claro está que el titular de Recursos Humanos sea el principal interesado del desarrollo de la misma, así como de los términos de su conclusión pues en este nivel directivo es positiva la actitud hacia la evaluación ya que denota la preocupación por el desempeño de esta área de servicio y en su caso el de la toma de decisiones administrativas.

Dentro de las expectativas esperadas estará la de conocer la eficiencia del área y en su caso los puntos de mejora o el seguir respaldado en lo que funciona adecuadamente y adecuar lo que se amerite. La participación del evaluador en esta trilogía es primordial ya que es el profesional interno o externo que efectúa la actividad, esperándose que su labor sea diligente y de calidad, la preparación debe ser integral, es decir, lo técnico y lo relacionado a la ética profesional, discrecionalidad, así como

su actuación en las diferentes fases de la evaluación como son en forma general las relativas a las de planeación, desarrollo, informe y seguimiento.

Sería recomendable que el evaluador de esta área de Recursos Humanos tuviera una preparación preponderante en las ciencias económico-administrativas e incluso de ingeniería con dosis de administración sin descartar al conocedor de la administración, aunque tuviera otra preferencia académica pues el grado de maestría con especialidad en la rama ya indicada sería deseable porque el evaluador debe de transmitir confianza y de lo contrario el mismo estará generando obstáculos en su labor, ello puede ser contraproducente para la optimización de tiempo e incluso para terminarla.

La comunicación con los otras dos figuras es elemental ya que repercute en su realización, esperando que ésta sea adecuada y ágil, situación que puede marcar la diferencia entre un producto bueno o malo ya que como todo servicio la actividad del evaluador también se califica y sus superiores analizarán detenidamente ello sino también debe de caracterizarse por su actitud amable, discreta, mesurada, receptiva y de amplia disposición hacia los evaluados, ello le permitirá sin lugar a dudas el éxito y cumplimiento de tiempo.

El evaluado debe de estar atento a proporcionar con diligencia la información, aclarar y explicar en su caso, así como mostrar colaboración ello para dar fluidez al proceso, además su disposición debe de ser plena y considerar esta situación como una oportunidad de corroborar el desempeño y de recepción de un apoyo administrativo, debe tener presente que en la medida que alimente la información al evaluador, el proceso avanzará y en caso contrario se detendrá e incluso puede recibir una llamada de atención.

En realidad: cada uno de los personajes de esta trilogía que se han mencionado tienen coincidencia en esperar que esta

intervención sea fructífera para la organización y obviamente para el área. Es pertinente indicar que suele darse el caso específico que ante la formalización de una evaluación existe predisposición hacia ella, situación en la que es prudente sensibilizar al personal y que no sienta una agresión, que por cierto nunca lo es pero si no existe madurez del personal hacia el control se puede pensar así.

15.3. Objetivo y característica de la evaluación

Como premisa inicial antes de indicar el objetivo es prioritario señalar que la evaluación de los Recursos Humanos es de tipo administrativo, legal y ética, enfocada a las funciones de una organización y naturalmente la que nos ocupa: la **auditoria administrativa**, porque en términos generales hace referencia a corroborar la eficiencia dentro de la organización, así como a los niveles de productividad y reingeniería, detección de anomalías y la indicación de recomendaciones y mecanismos de solución y tiempo.

Por lo que se alude se desprende que para iniciar esta actividad es indispensable delinear el objetivo en cada caso y el que nos ocupa no es la excepción, por ello considero que el objetivo esencial en la evaluación de los Recursos Humanos es el de “examinar en forma constructiva la estructura del área con amplitud o restricción de acuerdo a la planeación para corroborar en su caso los aspectos normativos legales administrativos y éticos que están establecidos, objetivos generales y específicos, políticas, procedimiento, prácticas de trabajo, contratos y reglamentos, así como el clima laboral prevaleciente y lo relacionado al proceso de ingreso, desarrollo y separación de la persona” ya que el objetivo anterior en forma condensada se ilustra en la figura 15.3.

Figura 15.3 Objetivo de la evaluación de Recursos Humanos.



Cada uno de los aspectos indicados llevan su peso e importancia y suelen ser revisados en su generalidad o en su defecto en un segmento pues es preciso reconocer que la organización del área es fundamental para responder al servicio que de ella se espera, debiendo ser compacta pero con eficiencia, activa pero con seguridad, atenta a los hechos pero con sensibilidad y finalmente considerando el mercado laboral que prevalece en el campo doméstico e incluso en el internacional. Los lineamientos normativos que impactan el marco en el cual se desenvuelve esta función son de observancia estricta, ya sea de índole legal o en su defecto administrativos y por supuesto los formativos, es decir, los éticos. Es pertinente el dominio de ellos y en su caso el recibir asesoría confiable y honesta ya que las situaciones que se presentan son en realidad delicadas para las personas y organización.

Los objetivos que se esperan deben de estar asociados con la estrategia de la organización e ir en ese sentido, ya sea los de tipo general, así como los específicos porque no debe de admitirse desviación y al suceder se tendría que encaminarlos nuevamente, independientemente de la susceptibilidad de las personas, también mención especial tiene el contrato colectivo de

trabajo y el reglamento respectivo ya que es el documento que regula las relaciones laborales y requiere en ocasiones de explicaciones y de la atención precisa. Se avecinan planteamientos de adecuación laboral en nuestro país pero es necesario guardar la cordura al respecto en bien del país, de los patrones y claro está de las personas que constituyen la fuerza laboral. El adecuado clima laboral que permita el desarrollo pleno de la persona es un reto que siempre se debe de tener y al alcanzarlo, mantenerlo y superarlo, situación que se describe alienta la participación e impacta en la productividad y que no es fácil pero si es posible lograr.

Es imprescindible tener atención en el proceso de vida laboral de la persona, es decir, desde su incorporación a la organización, desarrollo y en su caso si se presentara su separación no hay que olvidar que la persona pasa la mayor parte de su tiempo activo en el centro de trabajo representando alrededor del 50 o 60% en labores propiamente dicho y sus traslados, por lo que su estadía debe de ser placentera.

15.4 Actividades susceptibles de evaluación

Es natural considerar que una evaluación por su trascendencia pueda variar en su alcance, es decir, en su campo a revisar ya que depende de la finalidad que se persigue y bajo este contexto puede ser de tipo integral o en su defecto limitada a una de las operaciones, no dejando por ello de tener la relevancia el caso. De acuerdo a lo anterior bien se puede señalar que los aspectos a evaluar serán los relativos a la organización del área, funcionalidad de la misma, atención a la normatividad y la contribución a la organización ya que esta situación se plasma en la figura 15.4.

Figura 15.4 Funciones por evaluar.



Cada uno de los aspectos referidos son de importancia y encierran un campo en donde la evaluación tiene oportunidad de explayarse en la medida que lo considere adecuado al referirse a la organización del área e indudablemente se hace referencia de acuerdo a tratadistas del campo a la definición de su estructura, así como a la de sus elementos como son los de formalización, complejidad y centralización. Es indispensable considerar que al evaluarse es imprescindible corroborar que la organización del área está respondiendo a la estrategia general de la organización y que por otra parte involucra a la vez a funciones básicas indicadas en el punto 3.3 de esta obra y que cuenta con su manual de organización y procedimientos, así como con su trabajo programado al corto, mediano y largo plazo.

El documento aludido será de guía para esta actividad y la verificación de su cumplimiento y actualización, ya sea en la estructura, funciones y titulares en su representación gráfica a través del organigrama, pues en este apartado de la evaluación, así como en los demás, sería recomendable en su caso presentar las recomendaciones de mejora que permitan mayor funcionalidad. Un aspecto significativo es el de considerar si existen funciones operadas por servicios externos, así como su eficiencia y procedencia.

En las evaluaciones en general se involucra un proceso que contempla las etapas de planeación, desarrollo, informe y seguimiento, mismo que es necesario observar. El desarrollo de

las funciones básicas de esta área son materia de evaluación en lo general y/o específico y dentro de ellas en forma integrada se encuentran las siguientes:

Planeación

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Existencia de una planeación formal del recurso humano y su seguimiento.
- Estudios de demanda y oferta del empleo y su utilización.
- Conocimiento del mercado laboral, local, regional, nacional e internacional.
- Elaboración de estudios especiales y estadísticos.

Reclutamiento y Selección

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y su efectividad.
- Diagrama de flujo del abastecimiento de personal.
- Medios de reclutamiento usados y acopio de información.
- Proceso de Reclutamiento y Selección con sus fuentes.

Contratación e inducción

- Contratación individual y modalidades.
- Relaciones internas y sindicales.
- Contratación colectiva.
- Tabulador salarial.
- Modalidades de separación.
- Desincorporación de personal.
- Programa de inducción.

Capacitación y Adiestramiento

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y su efectividad.

- Existencia del diagnóstico inicial y su metodología.
- Programa, custodia y contenido.
- Actividades de las comisiones mixtas.
- Informes directivos y seguimiento.

Desarrollo de Recursos Humanos

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y su efectividad.
- Existencia de un diagnóstico.
- Definición de alternativas.
- Existencia de un programa y seguimiento.
- Informes directivos.

Evaluación del desempeño

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y verificación de su efectividad.
- Definición del método utilizado y su efectividad.
- Existencia de estándares de desempeño en lo general.
- Identificación de competencias laborales del personal.
- Informes directivos.

Compensación

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y verificación de su efectividad.
- Existencia de una gráfica salarial o de compensaciones y su observancia.
- Identificación y administración adecuada de los conceptos que la integran.
- Observancia del tabulador salarial.
- Sistematización administrativa para el control.

Seguridad e Higiene

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y verificación de su efectividad.
- Existencia de un diagnóstico y su seguimiento.
- Programas y contenidos.
- Actividades de las comisiones mixtas.
- Informes directivos y seguimientos.

Relaciones laborales

- Disponibilidad de un manual operativo y su observancia.
- Organización interna del área y su efectividad.
- Administración de contrato colectivo de trabajo y seguimiento.
- Observancia del reglamento interior de trabajo y decisiones al respecto.
- Calidad de la atención a trámites del sindicato y trabajador.
- Informes directivos.

Clima organizacional

- Monitoreo del clima laboral.
- Obtención y objetivos laborales.
- Cultura laboral.

La normatividad aludida en el punto 5 de esta obra y en su caso la que se considere pertinente es susceptible de evaluarse, así como la calidad de su contribución a la organización.

15. 5 Programa de trabajo para la evaluación

En la evaluación es imprescindible contar con una guía formal que indique con claridad su identificación, objetivo del caso que se trate, así como los pasos a seguir que en este caso se identifican como procedimientos, el personal que intervendrá, el tiempo planeado y real, así como la indicación de quién lo elaboró, revisó y aprobó, existiendo en consecuencia un documento que los aglutina y se conoce como programa de trabajo. El documento referido no es inmutable, es decir, se sugiere comentarlo y discutirlo entre el personal participante en la evaluación antes de iniciar, lo que puede originar una adecuación y en un caso extremo diseñar otro pues siempre será susceptible de mejorarlo y en él se plasman los pasos pero no la ejecución en detalle por lo que el que evalúa debe de estar preparado para ello.

Los programas de trabajo se clasifican en tres vertientes, cada una de ellas con su contribución específica y siendo los de contenido, aplicación y presentación en donde el primero en realidad es el más representativo ya que los otros dos le dan forma y esta situación se presenta en la figura 15.5.

Figura 15.5 Clasificación de programas para evaluación.



De acuerdo a lo anterior bien se puede precisar que de acuerdo a su contenido se refieren al campo que comprenden pudiendo ser de tipo general o específico los primeros, es decir, los generales se tienen la característica de presentar en forma compacta los procedimientos a utilizar en la evaluación y generalmente son interpretados en forma diligente por la persona con experiencia en esta actividad, el analítico también denominado detallado, contrario al anterior tiene la particularidad de presentar en forma amplia los procedimientos a utilizar, permitiendo que la persona que se inicia en esta actividad se relacione con facilidad y obviamente la persona que lo coordina.

En la segunda clasificación que se indica, es decir, por su aplicación, se detectan dos variantes: siendo la primera el programa estandarizado que es aquél que está elaborado en forma tipo para revisiones de una misma actividad u operación en distintas organizaciones porque este tipo de programa es útil para iniciar de inmediato una evaluación aunque hay que reconocer que es susceptible a mejoras como todo programa ya que siempre representa un área de mejoramiento, también se encuentran los de tipo específico que son aquellos que se elaboran expresamente para una actividad determinada o en su defecto una función y en ello el evaluador imprime su experiencia y creatividad: es de considerarse que por la múltiples actividades que se desarrollan en las organizaciones y la naturaleza propia de ellas este tipo de programas son utilizados con cierta regularidad.

El programa de evaluación tiene su forma de presentación que es la tercer clasificación aludida pudiendo ser de dos tipos: el vertical, el cual incluye en forma ordenada y secuencial los ocho campos ya referidos en el primer párrafo de este punto, y el de tipo horizontal que incluye al igual que al anterior los campos y con la característica que la secuencia del tiempo la

indica hacia a la derecha e indicando generalmente días y semanas.

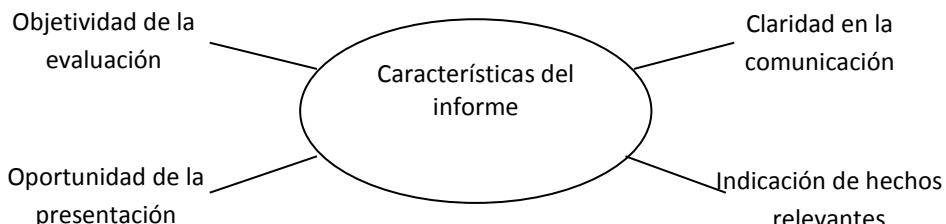
La primer clasificación que se indicó, es decir, referente a su contenido es la que posiblemente prevalece en la auditoría, la segunda constituye un refinamiento y la tercera involucra a las dos ya que es la forma o la preferencia en la utilización de las formas que depende del evaluador o en su caso de la firma a la que pertenece pero una u otra son útiles y prácticas. Es pertinente que el personal que evalúa disponga siempre de su programa de trabajo como instrumento guía en todo el proceso sin coartar su iniciativa e innovación.

Se acompaña en el anexo 1 de este capítulo un ejemplo de formato del programa de tipo vertical y en el anexo 2 del horizontal.

15.6 Informe de resultados

Naturalmente que como se indicó en el punto 15.2 de este capítulo el directivo esperará un resultado de la evaluación que se practica y de ahí la importancia del informe respectivo porque este documento se identifica por presentar características esenciales como son las relativas a su objetividad de la evaluación, oportunidad de su presentación, claridad de su comunicación e indicación de hechos relevantes ya que esta situación se presenta en la figura 15.6.

Figura 15.6 Características del informe.



La objetividad de la evaluación debe de estar de manifiesto, es decir, referirse a situaciones reales, claras e imparciales y su presentación oportuna es ineludible ya que ello permitirá actuar y decidir a nivel directivo pues el informe es expresión de comunicación escrita y es menester que esté expuesto en forma directa al tema evaluado, además es pertinente que sea persuasivo, contundente, preciso, claro y obviamente atractivo para el lector potencial. La detección de hechos relevantes es un punto esencial y sobre todo su interpretación e impacto para la organización, consecuentemente es necesario señalar que no todos los hallazgos son relevantes, de ahí la importancia de la experiencia del evaluador en señalárselos. Dentro de los objetivos naturales de un informe están los relativos a la veracidad de lo que se evalúa, la exposición y convencimiento al lector, presentación de recomendaciones y el tiempo de implementación, así como la presentación de un plan de alternativas, precisamente las recomendaciones derivan de las observaciones efectuadas por el evaluador y ellas representan señalamientos de lo que violenta y se aparta a lo establecido debiendo de ser reales, identificables y congruentes.

El informe es un producto y como tal está sujeto a una calificación de calidad, situación que es saludable efectuarla incluyendo, claro está, al evaluador y ello será útil como retroalimentación y de posibilidad de mejorar la actividad ya que en su presentación física es necesario observar aspectos de forma y de fondo, estando en el primer caso la utilización de carpeta adecuada, el estilo de redacción, sus hojas de tipo uniforme y la captura impecable, mientras que en el segundo se le da su valor agregado con la madurez profesional con que se trata el tema que ha sido evaluado y es conveniente tener presente que este documento es prioritario indicar a quién va dirigido, la definición de su contenido estructural y lo relativo a su amplitud, es decir, corto o amplio pues en sentido estricto tiene una estruc-

tura en su presentación, existiendo diferentes tipos para ello pero indiscutiblemente la mejor es aquella que el evaluador prepara a manera de referencia y se presentan puntos esenciales, igual que en el índice de este documento:

- Objeto de la actividad examinada y su naturaleza.
- Período de la revisión y porcentaje de alcance.
- Información proporcionada por la organización.
- Integración de temas evaluados y su exposición.
- Observaciones y recomendaciones.
- Anexos.

La redacción en el informe es de vital importancia, así que para ese efecto sería saludable evitar los aspectos siguientes:

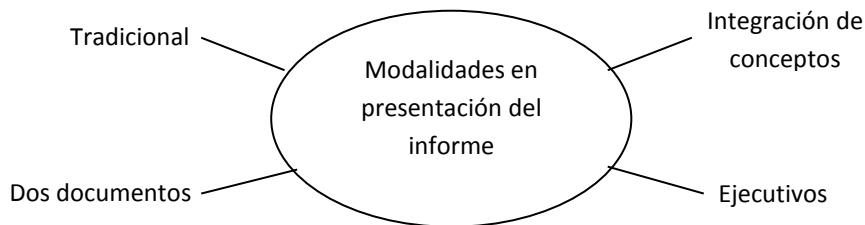
- Pronunciamientos de tipo ambiguo, es decir donde no se precisa el tema o situación.
- Expresiones obvias como “ésta es una evaluación de Recursos Humanos”.
- Referencias bibliográficas o de informes anteriores.
- Personalización de los actores relacionados en la evaluación o bien es un hecho.
- Lenguaje de tipo agresivo.
- Inconsistencia en los verbos de acción.
- Utilización de conceptos superfluos.
- Precisiones incorrectas.
- Redundancia en las expresiones.
- Señalamiento de comparaciones.
- Uso arbitrario de abreviaturas.
- Reiteración en el uso de letras mayúsculas.
- Redacción de párrafos muy amplios.

- Señalamiento de forma administrativas con código y no con su denominación.
- Expresiones numéricas en cientos de pesos en lugar de miles o millones.
- Elaboración solamente conceptual y no gráfica.

15.7 Modalidades de prestación del informe

En lo referente a la presentación, el informe tiene diferentes modalidades de presentación y ello da alternativas de buscar siempre las más óptimas como se señala en la figura 15.7.

Figura 15.7 Modalidades de presentación del informe.



La primer modalidad, es decir, la tradicional, hace referencia a la persona, fecha, a quién se dirige y el asunto e inmediatamente se inicia la exposición del informe en forma continua y las observaciones se presentan al final aunque también puede ser al final de cada asunto particular pues esta modalidad es la base para la elaboración de las otras ya que el inicio es el mismo, es decir, fecha, a quién se dirige y asunto y en donde se distingue en la presentación continua o bien separada o condensada.

La segunda modalidad de dos documentos es aquella que presenta primeramente un escrito indicando que el informe se

acompaña y por otra propiamente ese documento en forma adjunta.

La tercera modalidad incluye conceptos integradores pudiendo ser en un solo escrito o bien como el anterior y la cuarta modalidad de tipo ejecutiva se distinguen por ser condensados pero eso sí: muy substancial y estando los análisis a disposición para cualquier aclaración.

Es pertinente señalar que la clasificación anterior no es restrictiva, al contrario la mejor presentación es la que decide el evaluador añadiendo su creatividad y asociando aspectos conceptuales y gráficos ya que debe de considerarse que en toda evaluación procede el seguimiento en el tiempo futuro que se considere adecuado. Se acompaña en el anexo 3 un ejemplo de inicio de informe con las recomendaciones sintetizadas en el escrito de presentación.

Resumen

1.- Las organizaciones en su diferente ámbito privado o público realizan actividades de monitoreo a efecto de corroborar el apego a los lineamientos establecidos, mismos que norman su actuación y la administración de Recursos Humanos no es la excepción pues la atención por principio estará en la organización del área y obviamente en las funciones básicas dentro de ella como son la planeación, Reclutamiento y Selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene y relaciones laborales. En este caso el clima organizacional, toda evaluación, tiene sus características como son el considerar que es necesaria, positiva, programada, solicitada, constructiva y con resultado.

2.- El personal involucrado en una evaluación es obviamente la alta gerencia que desea conocer la situación prevaleciente: ya sea por rutina o por un caso especial, el evaluador-auditor que es la persona que lleva adelante esta actividad y el evaluado que es el área sujeta de esta acción ya que cada una de las personas que intervienen tienen su participación específica para que el desarrollo alcance el objetivo previsto.

3.- El objetivo de la evaluación a esta área es el de “examinar en forma constructiva” la estructura del área con amplitud o restricción de acuerdo a la planeación para corroborar en su caso los aspectos normativos, legales y administrativos que están establecidos, objetivos generales y específicos, políticas, procedimientos, prácticas de trabajo, contratos y reglamentos, así como el clima laboral prevaleciente y lo relacionado al proceso de ingreso, desarrollo y separación.

4.- Una evaluación puede variar en su alcance, es decir, la amplitud de lo que revisa ya que ello depende de variados aspectos como lo es la finalidad de la misma, además de que sea de tipo integral o específica y en lo general los aspectos susceptibles a evaluar son los relativos a la organización del área, funcionalidad, normatividad y contribución a la organización, cada uno de los aspectos indicados son importantes por lo que no se deben de subestimar.

5.- El programa de trabajo en una evaluación representa el documento que indica con claridad los pasos a seguir, mismos que son los procedimientos a utilizar en ella, fechas planeadas y reales, guiando con ello las personas que la están desarrollando, y se clasifican en tres tipos que son por su contenido, aplicación y presentación: en el primero se identifican los denominados generales y los analíticos o detallados.

Los programas generales se distinguen por presentar en forma compacta los procedimientos a utilizar y son propios para el personal de experiencia y en cambio los analíticos o

detallados son los contrario, es decir, amplios permitiendo que la persona que se inicia tenga facilidad en ellos.

Los de tipo de aplicación son estandarizados y específicos, siendo los primeros los que constituyen un tipo para aplicarse en revisiones de la misma actividad u operación en distintas organizaciones, si ese es el caso, y lo específicos como su nombre lo indican se elaboran expresamente para una situación en particular. Finalmente por su presentación son de tipo vertical o bien horizontal, siendo el primero el que presenta en forma ordenada y secuencial lo relativo a la identificación, objetivo, procedimientos, personal, tiempo, elaboración, revisión y aprobación y el horizontal que incluye los campos mencionados con la característica de que el tiempo lo indica hacia el lado derecho indicando, días y semanas.

6.- El Informe de evaluación es un documento que presenta los resultados obtenidos de esta actividad, mismo que constituye un apoyo a la alta gerencia, permitiéndole en consecuencia tomar las decisiones pertinentes. El documento aludido tiene características propias que son el de la objetividad de la evaluación, oportunidad de su presentación, claridad de la comunicación e indicadores de hechos relevantes y está sujeto a calificación de calidad.

Dentro de la estructura del informe se identifica el objeto de la actividad examinada, período de la revisión y porcentaje de alcance, información proporcionada por la organización, integración de temas evaluados y su exposición, observaciones y recomendaciones y anexos. Las observaciones constituyen señalamientos de lo que se violenta y aparta de lo establecido y deben de ser reales, identificables y congruentes: es indispensable la atención en la redacción ya que es la imagen y si no se cubre o adolece de defectos demeritan su presentación.

7.- Dentro de las modalidades de presentación se identifican cuatro opciones sin ser esto restrictivo y son la tradicional, dos

documentos, integración de conceptos y ejecutivo pues es saludable decir que la mejor opción es la que redacte el evaluador a través de su experiencia y la continua revisión.

Términos básicos	
Evaluación administrativa.	Funciones.
Características de evaluación.	Programa de trabajo.
Personal directivo y evaluador.	Informe de resultados.
Objetivo de evaluar.	Modalidades del informe.

Preguntas por resolver

- 1.- Explique por qué las organizaciones monitorean los Recursos Humanos.
- 2.- Señale las características de una evaluación.
- 3.- Explique la intervención de directivos en una evaluación y que otro personal se involucra.
- 4.- Mencione el objetivo de evaluar los Recursos Humanos.
- 5.- Señale a su criterio las actividades a evaluar en esta área.
- 6.- Explique el concepto de programa de trabajo y señale sus variantes.
- 7.- Identifique y/o proponga el diseño para programa de trabajo.
- 8.- Defina el concepto de informe de resultados.
- 9.- Señale a su criterio los puntos básicos para el índice del informe.
- 10.- Explique las modalidades en la presentación de un informe de resultados.

ANEXO 1
FORMATO DE PROGRAMA VERCTICAL

EMPRESA: _____
ÁREA O FUNCIÓN : _____
INICIO: _____ TERMINO: _____
OBJETIVO:

PROCEDIMIENTOS				
No.	Actividad del Programa	Personal Responsable	Fecha Planeada	Fecha Real
Elaboró:		Revisó:	Autorizo:	Fecha de elaboración

PROCEDIMIENTOS				
No.	Actividad del Programa	Personal Responsable	Fecha	
			Planeada	Real

ANEXO 2
FORMATO DE PROGRAMA DE TRABAJO HORIZONTAL

Anexo 3

Informe de resultados

Guadalajara, Jal. de de

Asunto: Informe de resultados
Gerencia de Recursos Humanos

Constructora de Jalisco S.A. de C.V.
Ave. Reforma # 3020 Sur
Zapopan, Jalisco

Atención al Ing. Leonel Cortez Tavares
Director General
Presente.-

Estimado y fino amigo:

Por este medio me permito informarle que en relación a la evaluación solicitada para llevarse efecto en la Gerencia de Recursos Humanos de su organización me es grato informarle que la actividad ha sido concluida permitiéndome entregarle el informe de resultados respectivo y como es de su conocimiento iniciamos el pasado mes de noviembre del año próximo pasado contándose con la disposición plena del personal del área lo que permitió llevarse de acuerdo al programa previamente diseñado y no presentándose contratiempos significativos y desahogarla con diligencia.

Las observaciones y sus recomendaciones más relevantes resultantes de la actividad se expresan en forma condensada y son las siguientes:

.....

Su análisis respectivo, así como hechos de menor relieve se encuentran en el interior del informe.

Esperando que el informe que se acompaña responda a las expectativas deseadas y estando como siempre en la mejor disposición para cualquier aclaración o ampliación se despide

Atentamente,
M.A. Omar Quezada Bracamontes

Caso de estudio 15

Evaluación administrativa a Recursos Humanos e informe

La empresa Arneses Electrónicos Potosinos S.A. de C. V. está instalada en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., con domicilio social en Ave. Cuauhtémoc #484 en Col. Tequisquiapan y su planta en el Parque Industrial en la carretera 57 a la Ciudad México desde el año de 1990. El director general es el ingeniero Antonio Salinas Ceballos y realizó sus estudios en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y su posgrado en Administración en la misma institución, teniendo amplia experiencia en negocios internacionales.

Giro y operación

Fabricación y comercialización de arneses electrónicos para la industria automotriz y preferentemente de exportación, producto que ha ganado un lugar en el mercado por su calidad y cumplimiento de contratos, situación que le generó ser seleccionado como proveedor de primera en este campo. El equipo de trabajo de primer nivel es comprometido, propositivo, líder

y orientado a resultados, estando integrados por el director general y los gerentes de administración y finanzas, operación, ventas y mercadotecnia y Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos está a cargo de la L.A. Miroslava Izaguirre Prado, quien tiene en el puesto 10 años desenvolviéndose con eficiencia, honestidad y ética en su actividad, administrando las funciones de planeación, Reclutamiento y Selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, seguridad e higiene y relaciones laborales, el campo administrativo que se señala es atendido con propiedad por personal interno y externo ya que esta operatividad les ha dado resultado y obedece a una medida estratégica de la alta gerencia.

Uno de los principales colaboradores del titular del área es el ingeniero Luis Fernando Landa Báez quien tiene participación como coordinador de Reclutamiento y Selección, así como de trabajos especiales de planeación en donde es invitado manifestando una actitud proactiva.

Junta operativa

Mensualmente se efectúan juntas para conocer los resultados operativos, existiendo espacio para que los asistentes se expresen con toda amplitud comentando e incluso aciertos y desaciertos así como puntos de mejora y a las reuniones aludidas se invita al auditor interno de la empresa, quien intercambia puntos de vista y vierte opiniones relativas al control, su operatividad e implementación y en realidad es su papel. Ahora bien en los últimos meses no se ha practicado evaluación alguna a esta área o alguna de sus funciones ya referidas y no obstante ello nadie se ha preocupado por atender esa situación.

La empresa cuenta con un asesor administrativo que es el doctor Asencio Calzada Ayarzagoitia y en ocasiones tiene sesiones con el titular de Recursos Humanos para comentar sus actividades: ya sea porque es llamado o bien por instrucciones del director general. Precisamente el mes pasado dedicaron atención al área aludida en la función de desarrollo de Recursos Humanos y en realidad no quedaron muy satisfechos por lo que quedó abierta la posibilidad para iniciar una evaluación integral.

Transcurridas dos semanas de la reunión referida deciden efectuar una evaluación al área ya indicada pero con la variante de que sea una firma externa la que la practique e informe de los resultados, determinándose que sea Barraza, Cerdá y Asociados S.C. representada por el ingeniero Mauricio Galán Rodríguez.

1.- Inicio de la evaluación

Determinados los pormenores de esta actividad y acordados los honorarios profesionales a devengar precisan que el tiempo estimado de realización comprenderá tres meses, estando formado el equipo de evaluadores por cuatro profesionales de las especialidades de administración, ingeniería y contaduría pública.

2.- Información inicial

La información inicial que se le proporcionará a la firma externa estará el manual de organización del área, Misión, Visión, nómina general, programas de capacitación–adiestramiento y productividad, fuerza de trabajo, contrato colectivo de trabajo, reglamento interior, programas de capacitación y de Seguridad

e Higiene, la fuerza de trabajo asciende a 340 personas de las que el 15 % es de confianza que representan 51 y es resto 85% es operario ascendiendo a 289.

3.- Resultados preliminares de la evaluación

La actividad se desarrolló sin contratiempos y con disposición del personal auditado, lo que permite concluirla de forma anticipada en dos meses y medio, situación que complace a la dirección general. Como consecuencia de la evaluación se desprenden hechos relevantes que es necesario atender y la mayoría de ellos con prontitud, estando los conceptos generales que se indican a continuación:

Hechos relevantes
Necesidad de compactación del área.
Planeación y seguimiento.
Definición de canales de Reclutamiento y Selección.
Actualización de contratación individual y seguimiento del colectivo.
Efectividad de programas de capacitación y adiestramiento.
Formalización de programas de desarrollo de personal.
Definición de métodos de evaluación de desempeño.
Adecuación de escala salarial.
Seguimiento de Seguridad e Higiene.
Atención en las relaciones laborales.

En relación a lo anterior se precisan las situaciones analíticas que son las siguientes:

Necesidad de compactación del área

a).- El manual de organización y procedimientos no se encuentra actualizado, faltando de incluir lo relativo a las políticas.

b).- En su organización interna el área tiene establecida las funciones que ya se han descrito y en las cuales se tiene un titular: son susceptibles de agruparse en el sentido de tener un titular con dos funciones como las de Reclutamiento y Selección.

c).- Existen políticas establecidas en la forma de pago que no concuerdan con lo que en la realidad opera: entre ellos está la modalidad de cheque en lugar del depósito bancario.

d).- Es imprescindible se difunda la Misión y Visión del área y de la empresa, así como los objetivos de los puestos.

Planeación y seguimiento

a).- Existe un programa de planeación parcial y lo administra el jefe de contratación, quien tiene otras actividades que le imposibilitan llevarlo a plenitud y actuando por lo general en forma reactiva, es decir, al presentarse la demanda de personal no se tiene monitoreo al respecto.

b).- Para conocer el mercado laboral se acude solamente a la información que le proporciona la Cámara de la Industria de la Transformación.

c).- En la actualidad no se ha preparado la planeación del año entrante y la información necesaria ya fue proporcionada.

d).- Se ha recomendado para este efecto utilizar servicios externos pero no se ha resuelto la decisión.

Definición de canales de Reclutamiento y Selección

- a).- El titular del área ocupaba anteriormente el puesto de control de almacenes y fue habilitado por una emergencia: es entusiasta pero no da los resultados esperados, requiriéndose atención inmediata para solucionarlo.
- b).- Los conductos utilizados son solamente dos: fuente interna y ferias de trabajo, pero esa situación limita la obtención de candidatos.
- c).- El bloque de pruebas laborales se concentran en conocimientos generales, sin incluir las de otro tipo como las de personalidad.
- d).- Se celebra sin distinción una sola entrevista y la decisión final es vía telefónica.

Actualización de contratación individual y seguimiento del colectivo

- a).-El formato del contrato individual de trabajo requiere ser adecuado ya que se detectó que en el clausulado no se incorpora lo relativo a funciones y horarios pues es elemental.
- b).- El manual de inducción requiere adecuación y seguimiento.
- c).- En la contratación colectiva no se prepara una estimación por el impacto de las negociaciones, se acude y sobre la marcha se va decidiendo.
- d).- Las obligaciones con fecha de cumplimiento generalmente se desfasan y estando dentro de ellas la entrega de equipo de protección personal.

Efectividad de programas de capacitación y adiestramiento

- a).- Los programas en esta función sólo se refieren al aspecto técnico, descartándose, entre otros, lo relativo a calidad, liderazgo, trabajo en equipo y relaciones humanas.
- b).- El último diagnóstico de capacitación es de hace tres años y no ha existido interés de actualizarlo, ni el desarrollo de nueva tecnología.
- c).- Existe la comisión mixta de capacitación–adiestramiento y productividad pero no actúa con regularidad, careciendo de actas respectivas.
- d).- Se detectó que no existe monitoreo de la contribución de la capacitación y adiestramiento después que se imparten y la elevación de la productividad en su caso.
- e).- La custodia el programa de capacitación no está definida.

Formalización de programas de desarrollo de personal

- a).- Se dispone de un programa de desarrollo pero se encuentra incompleto y sólo cubre el nivel directivo, no extendiéndose a la generalidad del personal administrativo u operativo de jefaturas.
- b).- En el último bimestre se efectuó un diagnóstico y está por comentarse con la dirección general, existiendo la posibilidad de dos casos de directivos para promoción.
- c).- Por diferentes circunstancias solamente existe la rotación de puestos como alternativa para el desarrollo del personal.
- d).- El monitoreo y seguimiento del programa es inconsistente, requiriéndose de mayor atención para el personal.

Definición de métodos de evaluación de desempeño

- a).- Existe convencimiento de la importancia de esta función pero no se ha formalizado, existiendo opción de efectuarlo a través de *outsourcing* para cumplir los requisitos legales.
- b).- El método que se desea implementar es el de características como único conducto pero los resultados no son del todo aceptados y ello se sigue utilizando.
- c).- El dominio de las competencias laborales como referencia en esta actividad no se ha considerado como factor determinante.
- d).- Sólo en una ocasión se ha aplicado la evaluación de 360 grados a los directivos.

Adecuación de escala salarial

- a).- Los niveles y categorías del personal no están totalmente definidas por lo que en ocasiones se aplican indiscriminadamente.
- b).- Las categorías del nivel operario son muy amplias y en ocasiones con diferencia de compensación se reduce.
- c).- Existe fijación de compensación diferente al mismo puesto dependiendo del género.
- d).- Falta establecer políticas definidas en la aplicación de compensaciones.

Seguimiento de Seguridad e Higiene

- a).- La actividad está centrada preponderantemente en supervisar los equipos y su funcionamiento óptimo pero se descuida la prevención en general.

b).- En el programa de seguridad se observan dos factores como son la identificación del responsable de la siniestralidad y el cuidado de las instalaciones pero se descuida revisar las causas y sus repercusiones.

c).- Las comisiones mixtas de seguridad e higiene se reúnen en los tiempos acordados y realizan las inspecciones respectivas pero no se les da seguimiento.

d).- Se han tenido inspecciones de las autoridades de trabajo y las recomendaciones no se han solucionado en su totalidad.

Atención en las relaciones laborales

a).- La revisión en las negociaciones contractuales se ha extendido hasta el último plazo, situación que no es recomendable ya que se corre un riesgo laboral de repercusiones mayores.

b).- En las relaciones con los integrantes de diferentes comisiones como las de reparto de utilidades, capacitación, adiestramiento y productividad, seguridad e higiene se presentan continuamente discrepancias por falta el conocimiento técnico administrativo.

c).- Las prestaciones convenidas contractualmente, convencionales y administrativas se cumplen adecuadamente pero en lo referente a la entrega de equipo personal en general se retrasa sin justificación alguna.

d).- En los casos de conclusión de relaciones de trabajo independientemente de la modalidad que se presente se negocia la liquidación, situación que genera asistir a los tribunales de trabajo y los resultados a la fecha han sido desfavorables a la empresa, lo que implica mejorar este proceso.

Considerando los resultados que se han expuesto se le solicita lo siguiente:

Requerimiento del caso

1. Elaborar el informe de resultados derivado de la actividad realizada, así como las recomendaciones que considere necesarias y los plazos sugeridos de cumplimiento, es decir, inmediatos o mediatos.

Glosario

A

Administración.- Proceso general que coordina actividades, así como recursos para la obtención de objetivos de la organización y de tipo personal.

Automotivación.- Disposición de la persona a emprender actividades con un nuevo entusiasmo y visión de la situación.

Análisis de puestos.- Exploración de los deberes y responsabilidades que se efectúan en los puestos en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartida.

Autoevaluación.- Capacidad de la organización o persona para revisar lo realizado en la ejecución de sus operaciones o actividades.

Autodiagnóstico.- Actividad emprendida por la organización o persona a efecto de identificar su situación actual, analizarla y enmendarse de ser necesario.

Accidente de trabajo.- Suceso imprevisto y eventual que se presenta en los centros de trabajo y que incide en la persona.

Acta.- Documento administrativo que hace constar los acuerdos tomados en una reunión sobre un tema específico.

Alta gerencia.- Nivel superior en la organización que tiene actividades ejecutivas y de planeación de actividades.

C

Contratación.- Etapa que se caracteriza por la expresión de voluntades en donde se pacta por decisión de las partes para incorporarse a la organización.

Capacitación.- Habilitar a la persona para realizar una actividad o hacerla apta para ella y representa una de las mejores inversiones de las organizaciones.

Competencias laborales.- Conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios y que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad.

Cultura laboral.- Características específicas de un conglomerado y en este caso del mundo laboral representadas por símbolos compartidos e inclusive patrones que las identifican.

Compensación.- Acción o efecto de compensar y administrativamente representa un concepto contemporáneo que hace referencia a la integración de los diferentes conceptos de remuneración.

Cabildeo.- Percibir diferentes opiniones relativas a un hecho en particular y considerar finalmente una posición.

Cultura.- Conjunto de características peculiares, sociales, políticas, económicas, intelectuales, artísticas y religiosas de un grupo humano.

Comunicación.- Subsistema organizacional mediante el cual se hace partície a otras personas un hecho mediante el mensaje, esperando obviamente la respuesta.

D

Desempleo.- Concepto que implica falta de empleo, representando ello situación grave a nivel mundial.

Deslealtad laboral.- Falta de adhesión a los principios de la organización, originando con ello acciones que infringen lo establecido.

Diagnóstico.- Opinión profesional sobre la situación que prevalece en una organización, así como su análisis y valoración. Contiene generalmente el tema, introducción y objetivos, análisis de la situación, problemas potenciales, soluciones, recomendaciones y plan a seguir.

Desempeño.- Forma de dar cumplimiento a una actividad o función encomendada y misma que en su momento será evaluada.

E

Empleo.- Ocupación efectiva de una persona en una actividad o puesto dentro de la organización.

Estrés.- Manifestación de reacciones de tipo emocionales y físicas que surgen cuando la respuesta o capacidad no son suficientes para igualar las expectativas que espera el entorno.

Evaluación.- Valorar lo realizado, es decir, revisar lo que se realiza a efecto de informar los resultados de la misma y que los niveles directivos en consecuencia tomen las decisiones conducentes.

Entrevista.- Técnica que comprende en sentido general entablar una conversación a efecto de obtener información del interlocutor interesado en un empleo.

Estrategia.- Arte que se ocupa de elegir los objetivos, en sentido general se refiere a establecer el qué y cómo realizar las actividades o un curso de acción.

Estándar.- Designación de un patrón a seguir en una actividad dentro de la organización.

Evaluador.- Profesional interno o externo que efectúa la actividad de evaluación y que como corolario presentará un informe de resultados.

Evaluado.- Organización o persona que es sujeta de una evaluación, esperándose de ella colaboración y atención.

H

Huelga.- Cesación de la actividad de trabajo en una organización en la que las personas propone mejoramiento en sus prestaciones.

Higiene.- Reglas y prácticas que hace referencia a la conservación de la salud y a evitar las enfermedades.

I

Inducción.- Actividad que realiza la organización a efecto de integrar a la persona y en su momento al área de trabajo respectiva, recomendándose explicarle entre otros aspectos la misión, visión, organización, productos o servicios y las expectativas, también el efectuar un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas en su caso, así como la presentación de sus compañeros.

Incentivos.- Aliciente otorgado a la persona por la realización de una actividad en donde se logra o supera una meta.

Idioma.- Modo de hablar de un pueblo o nación su lengua nativa.

Informe de resultados.- Documento administrativo que presenta los resultados de una evaluación, debiendo ser objetivo, oportuno, claro, convincente e indicar hechos relevantes y recomendaciones.

L

Lealtad laboral.- Adhesión de la persona a los principios de la organización mostrando sentido de pertenencia y fidelidad a la misma.

Liderazgo.- Función de orientar y dejar hacer a los simpatizantes de un grupo encaminados a la obtención de un objetivo.

M

Motivación.- Representa el estímulo que incentiva a la persona a actuar hacia la realización de una actividad y el consecuente logro del objetivo.

Mercado laboral.- Ambiente externo que la organización tiene a su alrededor y en donde se concentra los candidatos potenciales y las corrientes e información de este campo.

Misión.- Razón de ser de la organización a partir de la cual se efectuarán las acciones inherentes.

Metodología.- Representa la parte de la lógica que estudia los métodos (procesos que se sigue para obtener un objetivo) de los diversos órdenes del conocimiento.

Monitoreo.- Comprobación del comportamiento de una actividad, proceso o función en la organización.

N

Normatividad.- Disposiciones legales, administrativas y éticas que regulan la actividad laboral en las organizaciones

Negociación colectiva.- Actividad formal en donde participan representantes de las organizaciones y del sindicato a efecto de llegar a un acuerdo en sus peticiones laborales.

O

Organización.- Unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada que tiene plenamente identificada su misión y visión con características jurídicas, fiscales y

administrativas propias, actuando en un marco social, económico, laboral y político determinado en el país o internacionalmente.

Outsourcing.- Representa una modalidad de subcontratación de empleos a través de personal externo y el concepto proviene del idioma inglés.

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura organización, clasificándose por su contenido, alcance y presentación.

P

Puesto.- Unidad impersonal que en la organización indica funciones claras y específicas, tiene su misión, aportación, descripción y especificación.

Persona.- Individuo, hombre o mujer que presta su servicio laboral a una organización que es el empleador.

Proceso.- Conjunto de fases de una actividad en la organización que delinea en forma secuencial el orden de las mismas.

Programa.- Documento administrativo que muestra las partes de que se compone una actividad.

Productividad.- Incremento de los resultados con la utilización de los mismos recursos o bien con mejoramiento de la infraestructura.

Prestaciones.- Beneficio a favor de la persona otorgada por la organización con carácter general.

Política.- Señalamiento a seguir implementado en una organización a efecto de garantizar la conducción adecuada de una actividad.

R

Reclutamiento.- Obtención de candidatos que cumplan requisitos básicos estipulados para el puesto.

Rotación de puestos.- Actividad que se refiere a la transferencia de la persona a un puesto homogéneo o no para ampliar su conocimiento en las funciones de la organización.

Relaciones laborales.- Proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de la empresa–sindicato a efecto de conservar un clima laboral sano, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes.

S

Selección.- Función administrativa no estática sino dinámica que desarrollan las organizaciones en la administración de Recursos Humanos tendientes a encontrar el candidato ideal con las condiciones técnicas, morales y humanas esperadas para la vacante que ha ofertado.

Seguridad.- Actividad dentro del área de Recursos Humanos que está encaminada a establecer y propalar la observancia de prácticas, métodos procedimientos y técnicas para la preventión de accidentes de trabajo en general.

Sindicato.- Asociación que se forma para la defensa de los intereses económicos y sociales de la clase trabajadora y en su caso de patrones.

T

Trabajo.- En su connotación de institución tiene sus características propias, impacto social y contribución en el desarrollo de los países y no está delimitado por el aspecto económico sino por el humano.

Bibliografía

Libros

- Alles, Martha (2006). Selección por competencias. 1^a. Edición. Ediciones Garnica S.A.
- Bateman, Thomas y Snell Scott, A. (2009). Administración. 8a. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Gary Dessler, Ricardo Varela (2011). Administración de Recursos Humanos. 5a. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Grados Espinoza, Jaime A. (2009). Capacitación. 4^a. Edición. Editorial Trillas.
- Hartman, Laura (2014). Ética en los negocios. 2^a. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. 9^a Edición. Editorial McGraw-Hill.
- (2009). Gestión del Talento Humano. 3^a. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Mendez Ricardo, Derecho Laboral – Un enfoque práctico 2^a. Edición 2014 Mc. Graw Hill.
- Mondy Wayne R. Administración de Recursos Humanos, 11^a. Edición 2010 Pearson Educación de México S.A. de C.V
- Robbins –Coulter, Administración 12^a .edición 2014 Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de personal – Relaciones Humanas Primera Parte, Edición 2012 Editorial Limusa
- Reyes Ponce Agustín, Administración de personal, sueldos y salarios, Edición 2012, Editorial Limusa
- Snell - Bohlander Administración de Recursos Humanos 16^a. Edición, 2013 CENAJE Learning
- Trueba Urbina Alberto, Torres Barrera Jorge, Ley Federal de Trabajo 2014, 91^a. Edición, Editorial Porrua
- Varela Juárez Ricardo A. Administración de la Compensación, 2^a. Edición 2013, Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Werther William B. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos 7^a. Edición 2014, Editorial Mc. Graw Hill.
- Zapata Cantú, Manríquez, Cárdenas, Aprendizaje Organizacional, Segunda edición, 2008, Editorial Mc. Graw Hill.

Revistas

Asesoría Jurídica Fiscal, mayo 2015, Grupo Expansión.
Consultoría, marzo 2013, Ra Go publicidad
Capital Humano, Ejecutivos de Relaciones Industriales A.C., enero 2013.
Capital Humano, Ejecutivos de Relaciones Industriales A.C., agosto – septiembre 2012
y febrero – marzo 2009.
Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, septiembre 2009,
febrero y abril 2013, febrero 2014.
Dirigentes, Dirigentes y Negocios, noviembre 2014, Estructuras
Globales Insight, S.L.
Emprendedores, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, enero – febrero
2013
Expansión, GRUPO Expansión marzo 2013 y marzo 2015.
Forbes México, febrero 2013 y Marzo 2015 Media Businnes Generators S.A.
Ganar Ganar, marzo –abril 2013, y Marzo 2015, Grupo Editorial ACCSE F.M. S. A de
C.V.
Harvard Business Review, marzo 2015
IMEF, Ejecutivos de Finanzas, Grupo Medios, febrero 2013.
Laboral, abril 2015, Sistemas de Información Contable
Administrativa computarizada S.A. de C.V.
Líderes Mexicanos, febrero 2013, Líderes Mexicanos Digital.
Mejores Prácticas, IMMPC, mayo-junio 2015.
Mundo Ejecutivo, marzo 2013 y marzo 2015, Grupo Mundo Ejecutivo.
Mujer Ejecutiva, febrero–marzo 2015, Grupo Mundo Ejecutivo
NEO, marzo 2015, Boleau Comunicaciones S.A. de C.V.
Revista el Consumidor, Marzo 2013 y Abril 2015 Procuraduría Federal del Consumidor
(Profeco).

Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional de Alfonso Amador Sotomayor terminó de imprimirse en julio de 2016 en los talleres de Serna Impresos S. A. de C. V. En su composición se utilizaron los tipos NewBskvll BT 11, 20 y 70. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Ignacio González Cabello. Formato interior de Olga Lydia Treviño Martínez y diseño de portada de Claudio Tamez Garza.



Administración de recursos humanos Su proceso organizacional

Alfonso Amador Sotomayor

La administración de recursos humanos o capital humano está impregnada de aspectos técnicos y administrativos, así como legales y éticos, exponiéndose en presente obra la necesidad de su observancia con la finalidad de conservar la estabilidad laboral necesaria en el país. Se exponen sus funciones primordiales, considerando en cada una de ellas la contribución estratégica a efecto de que su aportación sea eficiente y productiva, exaltando en este contexto la prioridad de atender el campo laboral internacional.

Además se plantea la necesidad ineludible de considerar al personal con competencias y que los puestos señalen el valor agregado que proporcionan, al igual que considerar nuevas expectativas en las relaciones laborales, renovación sindical y una nueva mentalidad en las contrataciones colectivas y la disposición plena de las personas, ante el entorno que prevalece así su comportamiento cambiante.

