



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**INGENIERÍA INDUSTRIAL EN EL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS
RR.HH. EN LAS ORGANIZACIONES E
INDUSTRIAS MEXICANAS MIPyMES**

TESIS

Que para obtener el título de

Ingeniero industrial

P R E S E N T A

González Burgueño Oscar Uriel

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Carlos Ayala Gómez



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2023

¡GRACIAS!

Me veo en este punto de mi vida profesional, un punto que veía lejano y casi una utopía, aquel día que pisé por primera vez esta bella facultad, aquel día que con nerviosismos emoción y honestamente miedo, me comprometí con mi propio futuro.

Agradezco a mi facultad que me brindo una cantidad de momentos, experiencias y emociones de todo tipo y retos que por más grandes o pequeños que estos fueran, con ello me forjo un criterio y un carácter que el día de hoy estoy agradecido pues considero me coloco en el camino de un ser humano de calidad. Agradezco a mi universidad por tan bellos momentos que sobresalen más allá de lo académico o profesional y que me llevare a la tumba con gran cariño.

Agradezco a mis profesores quienes siempre estuvieron en la mejor disposición de cumplir su misión y dar un extra en todo momento.

Gracias a mis compañeros y amigos que he realizado en este camino de estudiante y quienes me han enseñado mucho del significado de lealtad.

GRACIAS familia, a mi abuela querida, magnifico abuelo, mi insuperable tío, quienes siempre me apoyaron en todo momento, quienes han sacrificado recursos, tiempo y pasión por apoyar mi carrera, con ellos tendré una deuda que va más allá de algo cuantificable.

“EL AGRADECIMIENTO ES LA MEMORIA DEL ALMA”

<i>Capítulo 1 Introducción</i>	
❖ 1.1 Objetivo.....	1
• 1.1.1 Consideraciones (Direccionamiento Estratégico).....	1
❖ 1.2 Resumen	1
❖ 1.3 Justificación	2
❖ 1.4 Descripción del contexto actual.....	3
• 1.4.1 Desempleo en México.....	4
• 1.4.2 Relación laboral y Huelgas	6
• 1.4.3 Juicios Laborales.....	8
• 1.4.4 El impacto del OUT-SOURCING y su Regulación.....	9
• 1.4.5 Antecedentes de Sindicatos en México y Aspectos actuales	15
❖ 1.5 Desempleo en México frente a la pandemia SARS COV-2 (COVID-19).....	18
<i>Capítulo 2 Marco Teórico de referencia.....</i>	<i>23</i>
❖ 2.1 Consideraciones.....	23
• 2.1.1 MIPyMES.....	23
• 2.1.2 Riesgo.....	23
• 2.1.3 Relación laboral.....	23
• 2.1.4 Edad laboral.....	24
• 2.1.5 Trabajo de mujeres.....	24
• 2.1.6 Contratos laborales.....	25
• 2.1.7 Reglamento interior de trabajo.....	25
• 2.1.8 Condiciones de trabajo.....	25
• 2.1.9 Despido.....	25
• 2.1.10 Seguridad social.....	26
• 2.1.11 Ética en Ingeniería.....	27
• 2.1.12 Ingeniería y responsabilidad social.....	28
• 2.1.13 Psicología en la organización.....	30
• 2.1.14 Relaciones interdisciplinarias de la ingeniería Industrial.....	32
• 2.1.15 Diferentes tipos de organizaciones.....	33
❖ 2.2 Los principales problemas que se presentan en las MIPYMES y posibles herramientas de solución.....	35
• 2.2.1 Estructura empresarial	35
• 2.2.2 Organigrama, misión y visión.....	41
• 2.2.3 Definir el área de R.R.H.H.....	53
• 2.2.4 Políticas operativas	58
• 2.2.5 Reglamento interno de trabajo.....	63
• 2.2.6 Tabuladores de salarios.....	65
• 2.2.7 Plan de capacitación.....	70
• 2.2.8 Plan de incentivos.....	74
• 2.2.9 Análisis y descripción de puestos.....	78
❖ 2.3 Comportamiento humano en el trabajo.....	80
• 2.3.1 Fundamentos del comportamiento organizacional.....	80
• 2.3.2 Modelos del comportamiento organizacional.....	82
• 2.3.3 Reclutamiento.....	84
• 2.3.4 Evaluación y retribución del rendimiento.....	85
❖ 2.4 Comportamiento individual e interpersonal.....	88
• 2.4.1 Las actitudes y sus efectos en el trabajo.....	90
• 2.4.2 Problemas organizacionales e individuales y como afrontarlo.....	91
• 2.4.3 Desarrollo de habilidades humanas en la organización	94
• 2.4.4 Trabajo en equipo	95
<i>Capítulo 3 Conclusiones.....</i>	<i>96</i>
<i>Fuentes.....</i>	<i>99</i>

Capítulo 1 Introducción

1.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es generar una guía y criterio en el lector, enfocado a la ingeniería industrial con el fin y elementos esenciales para el direccionamiento estratégico en las MIPYMES, siendo una herramienta para afrontar problemas en su ambiente laboral, que estén relacionados con el recurso humano de la organización, en el ejercicio de su profesión.

1.1.1 Consideraciones.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

Podemos entender al direccionamiento estratégico como la formulación o planteamiento de los propósitos y finalidades de cualquier organización y/o proyecto de tal forma que se consigan los objetivos planteados y definidos, para un plazo que apunta a la perdurabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

1.2 Resumen

Las organizaciones deben de adaptarse al medio en el que se desarrollan en una forma constante, mediante estrategias y políticas empresariales, así lo expresa *“Latorre Navarro. En La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Pagina 377.”*

En un entorno tan cambiante, agresivo y competitivo, deben forjarse estrategias que nos permitan posicionarnos al nivel más alto posible que el campo laboral requiere y demanda, buscando la igualdad y equilibrio laboral justa para cada parte de una organización.

Se corre un riesgo que es inherente al cambio, y es conseguir el éxito o caer en el fracaso de la organización. Este aspecto debe ser comprendido desde mi punto de vista por los altos mandos y cabezas directivas en una organización. Quiero hacer mención de esta frase que me parece maravillosa. *“El que no arriesga no gana. Por Barry Farber”*, pero se debe tener un contexto adecuado de esta frase. No podemos arriesgar con los ojos vendados, sin conocer las consecuencias de una decisión. Para esto profundizaremos con cada capítulo, y generaremos un criterio adecuado, lógico y racional en quienes tomen este trabajo como una guía.

Con el uso de herramientas y conocimientos sobre los recursos humanos, teorías y metodologías, así como algunos ejemplos, que nos ayuden a comprender las situaciones que debemos enfrentar cuando trabajamos con personas en nuestro caso en concreto, cuando tenemos bajo nuestra supervisión y cargo a trabajadores, sin importar el número que este sea.

1.3 Justificación

La necesidad de llevar a cabo este trabajo, surgió frente a la preocupación que presentan los ingenieros industriales para gestionar a su personal a cargo o su capital humano, para guiar a la organización a una causa en común y aumentar la productividad. Es importante mencionar que el área de los recursos humanos es la puerta de acceso a la empresa.

El problema en cuestión, es que muchas veces los ingenieros, quienes están a cargo de un personal no cuentan con suficientes conocimientos y habilidades en la interrelación con sus trabajadores.

Un aspecto importante es que el ingeniero debe aterrizar todas las decisiones directivas a los trabajadores y encargados o jefes de área, este vínculo es de suma importancia. De esta relación dependerá el ambiente laboral que se generará y del desempeño de los trabajadores incluyendo al ingeniero.

Uno de los temas más complejos y con los que se enfrentan muchos encargados de personal, jefes de planta, jefes de estación o directamente patrones en general, es la comunicación entre sus trabajadores, el qué quieren transmitir y como lo transmiten, ya que del vínculo que genere con ellos, dependerá los resultados de la productividad y calidad del bien o servicio que se está produciendo.

Dentro de las organizaciones, el trabajo de un ingeniero industrial, en muchas ocasiones no solo se limita al análisis y resolución de problemas técnicos o numéricos (Cuantitativos), para el control y mejoramiento de un sistema de producción, cualquiera que este sea. También se ve implicado e inmerso en situaciones de índole psicológico, emocional, socio-político legales e incluso en aspectos de salud para con los trabajadores.

Y son estos aspectos los que influyen directa e invariablemente en la relación laboral y en el desempeño del trabajo y trabajadores (Patrón-Obrero), que afectan en la calidad no solo del bien o servicio, también en el ambiente laboral, con todo lo que esto implica.

Siendo un factor que podemos llamar un área de oportunidad y si no se trabaja en él, será una amenaza peligrosa para la organización.

1.4 Descripción del contexto actual

Aún que las reformas laborales y la estructura de las condiciones laborales, se han forjado desde finales del siglo XIX. En la actualidad los derechos de los trabajadores y sus condiciones laborales es un tema que volvió a tomado muchísima importancia, como referencia en el año 2011 donde se llevó a cabo la reforma Constitucional al artículo 1 contemplando y garantizando los derechos humanos previstos en los tratados internacionales de los que México es parte.

Bajo un marco legal y humano, aún falta mucho camino por delante, pues muchas veces existe ignorancia de estos temas por parte de los trabajadores incluso en los patrones o mal versionan estos aspectos que buscan una interacción justa y pacífica en el campo laboral.

Nota: Es importante destacar que muchos de los conceptos legales y humanos son desconocidos por aquellas micro, pequeñas e incluso medianas empresas en México.

Los principales problemas que se pueden presentar en las MIPYMES:

1. FALTA DE UNA ESTRUCTURA EMPRESARIAL ADECUADA
2. FALTA ORGANIGRAMA, MISIÓN Y VISIÓN
3. DEFINIR EL AREA PARA RECURSOS HUMANOS
4. POLITICAS OPERATIVAS ADECUADAS Y CLARAS
5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
6. TABULADORES DE SALARIOS
7. PLAN DE CAPACITACIÓN
8. SISTEMA DE CONTRATACIÓN
9. PLAN DE INCENTIVOS
10. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Estos aspectos son áreas de oportunidad que se sugiere a la empresa deberá prestar mayor atención para fortalecer a la organización y se analizará en el Capítulo 2. Aspectos que el ingeniero industrial tiene que ubicar de forma clara, y determinar el nivel de desarrollo con el que cuenta la organización en estos campos. Es de suma importancia evaluar estos aspectos siempre bajo los criterios: Administrativos, Legales, Psicológicos, Éticos y Humanistas. Con esto refiero que, las decisiones, acciones y modificaciones que se planeen realizar o se estén llevando a cabo, deberán estar dentro de un marco formado por los aspectos mencionados, bajo un marco legal, también dentro de un procedimiento administrativo correcto, considerar aspectos psicológicos en los implicados, y que se anteponga el bienestar y responsabilidad social

1.4.1 Desempleo en México

México es un país que está inmerso en una situación crítica en desempleo y subempleo. INEGI reporta en sus indicadores de ocupación y empleo durante primer mes de 2022 que la tasa de desocupación en México se situó en 3.6 % de la Población Económicamente Activa (PEA) a la fecha que se realizó este trabajo, lo que representaría 2.1 de millones de personas desempleadas, comparando con el primer mes del año 2019 con una tasa de 3.3 % registrado, esto quiere decir que en este periodo se registró en promedio 1.9 millones de personas con respecto a la PEA sumó dos millones de personas en un país con una PEA, con lo que se incrementó más de 200,000.00 personas en situación de desempleo o de inactividad laboral.

Esto es una comparación (2019-2022) de valores relativamente normales. Pero dadas las condiciones atípicas que precedieron al año actual 2022 dada la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 y detonada durante el año 2020, se terminaba el mes de mayo con una tasa de 3.4% la cual se disparó al 5.1 para el mes de abril y logrando estar por debajo del 4% hasta el mes de septiembre del año 2021, esto se traduce en que se sumó en promedio 1.1 millones de personas en situación de desempleo o inactividad laboral causa de la pandemia alcanzando en total 3 millones de personas desempleadas en el segundo trimestre del año 2021.

Variación mensual

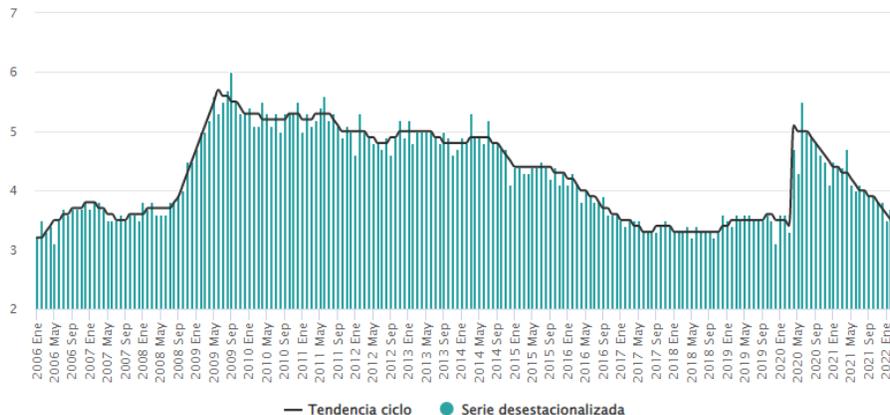


Figura 1.4.1-A

Fuente:

INEGI. Series calculadas por métodos econométricos a partir de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Para el último trimestre del año 2021 en México se tuvo una tasa de desocupación del 3.8. La realidad es que tenemos una PEA que es nuestro potencial humano para todas las empresas que existen, que se están generando en este momento y las que son potencial de crear empleos.

Fuentes:

INEGI 2022 Empleo y Desocupación. <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>. NEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores estratégicos.

TRADING ECONOMICS. (2022). México - Tasa de desempleo. 05/07/2022, de TRADING ECONOMICS Sitio web: <https://es.tradingeconomics.com/mexico/unemployment-rate>

Redacción El Economista. (2022). El 2022 inicia con un repunte de mexicanos en desempleo o inactividad. 08/08/2022, de EL ECONOMISTA Sitio web: <https://www.economista.com.mx/empresas/El-2022-inicia-con-un-repunte-de-mexicanos-en-desempleo-o-inactividad-20220313-0002.html>

Los indicadores considerables del desempleo en México que tocaremos para entender un contexto general de nuestra situación laboral son:

- I. Relaciones laborales y huelgas
- II. Juicios laborales
- III. Impacto del outsourcing
- IV. Sindicatos en México

1.4.2 Relación laboral y huelgas

En México según los datos recopilados del INEGI los aspectos de estadísticas sobre Relaciones Laborales de Jurisdicción Local, los factores que representan una problemática dentro de las organizaciones hasta el año 2016 son: El reconocimiento de algún derecho dentro de la organización, tanto individuales como colectivamente, discordia o pugna derivadas de la oposición de intereses entre sindicato(s) y patrón(es), con motivo de la violación de las normas de trabajo pactadas en el contrato colectivo o las originadas por la presentación de algunas de las partes de modificar las condiciones de trabajo en vigor o acordadas anteriormente violación de contrato, revisión y firma de contrato, participación de utilidades, Indemnización de ley, reinstalación, prima de antigüedad, salario retenido, aumento de salario, aguinaldo, pago de días de descanso.

Todo lo anterior nos sirve de antesala para tener una referencia de los motivos más comunes que representan una problemática en relaciones laborales. Para el año 2020 se registraron 189,543.0 conflictos a nivel nacional, de los cuales el 99.8 % fueron individuales y el restante 0.02 % fueron colectivos y bien el 88.0% de los conflictos individuales fueron con motivo de un despido injustificado, mientras que los conflictos colectivos reflejan que el 88.7% de ellos tuvieron como motivo la disputa por la titularidad del contrato colectivo y un 4.8% por demanda de nuevas condiciones de trabajo.

Para el cierre del año 2020 de los 189,543.0 se solucionó un total de 71,962.0 conflictos de los cuales el 96.2% son conflictos individuales y 3.8% representa los conflictos colectivos.

Un indicador colectivo de la problemática en México son los emplazamientos a huelga y aquellos que estallan en huelga, según la STPS, En 2018 se registraron 575 786 convenios de trabajo fuera de juicio; 8.0% más que en 2017. Ese mismo año, ocurrieron 25 260 casos de emplazamientos a huelga y estallaron 32 huelgas.

Los emplazamientos a huelga registraron un decrecimiento de 46.1% con respecto a 2019, al pasar de 27 008 casos a 14 561, considerando el periodo de la pandemia por la COVID-19.

Según la Dirección General de Investigación y Estadísticas del Trabajo e INEGI se tuvieron los siguientes registros de huelgas en el periodo comprendido 2010-2020:

Periodo	Conflictos
2020	15
2019	76
2018	32
2017	17
2016	46
2015	59
2014	68
2013	68
2012	54
2011	49
2010	73

Mientras que por estado los emplazamientos registrados son:

Estado.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aguascalientes	36	33	30	42	12	3
Baja California	2548	2032	1493	1361	1,673	612
Baja California Sur	189	164	99	39	57	44
Campeche	15	21	31	19	55	10
Coahuila de Zaragoza	218	213	225	210	257	201
Colima	95	235	115	55	32	17
Chiapas	372	378	329	427	449	65
Chihuahua	46	39	29	30	23	26
Ciudad de México	1565	1796	1802	2123	2,165	986
Durango	387	299	324	449	549	365
Guanajuato	143	100	86	114	63	88
Guerrero	262	198	176	184	183	28
Hidalgo	281	341	305	328	250	165
Jalisco	2540	3957	4968	6724	7,511	5,013
México	4184	4635	4236	4523	4,903	2,438
Michoacán de Ocampo	234	216	234	191	167	155
Morelos	892	829	816	664	654	257
Nayarit	84	75	66	85	101	53
Nuevo León	858	572	1006	1510	1,511	550
Oaxaca	1333	1167	2837	1905	1,871	833
Puebla	1697	1891	1482	1459	1,685	895
Querétaro	658	721	1411	850	903	509
Quintana Roo	77	271	291	247	242	149
San Luis Potosí	146	112	93	94	84	60
Sinaloa	96	100	92	103	169	97
Sonora	1017	365	361	294	225	344
Tabasco	117	93	134	121	75	2
Tamaulipas	13	27	71	209	262	166
Tlaxcala	84	93	109	204	105	77
Veracruz de Ignacio de la L	437	385	328	422	565	246
Yucatán	136	247	349	222	165	85
Zacatecas	21	38	22	52	42	22

Figura 1.4.2-A

Fuente: INEGI. Estadísticas sobre relaciones laboral

Jalisco y México se mantienen a nivel nacional como las entidades federativas con el mayor número de emplazamientos a huelga registrados, alcanzando en conjunto 51.1% del total nacional.

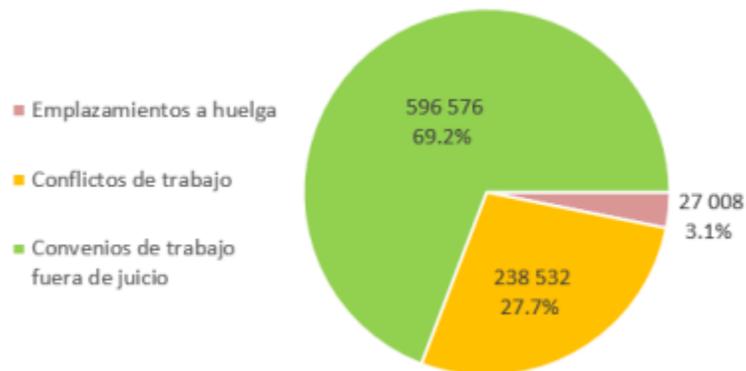
Estos datos nos hablan de la situación que se vive en las relaciones laborales y los conflictos, que día con día van escalando hasta convertirse en parte de las estadísticas como aquel último recurso con el que los trabajadores cuentan para un llamado a la solución de sus condiciones y el debilitamiento en la relación entre el trabajador y patrón; por otro lado, muestra una tendencia a la baja de aquellos conflictos de emplazamiento.

1.4.3 Juicios laborales.

Otro indicador en México de la situación, son los juicios laborales que se han registrado. Este indicador nos da un panorama de la situación de conflicto laboral que se vive en el país.

Si partimos de que el juicio laboral es el procedimiento judicial seguido ante los juzgados del trabajo, cuya finalidad es obtener una sentencia laboral que es el pronunciamiento definitivo del Juez respecto de la acción hecha valer por el trabajador. No es más que el derecho de reclamar algo en una relación de trabajo. Si el empleador incumple alguna regla de la legislación laboral, se verá obligado a responder ante una acción laboral.

A continuación, se presenta la distribución de los casos de las estadísticas que son origen del proceso para el año 2019.



(Convenios de trabajo fuera de juicio: corresponden a acuerdos laborales que evitan la generación de un conflicto o litigio.)

Vemos que, de la totalidad de casos, la tendencia son los conflictos de trabajo y convenios por fuera el juicio.

Podemos ver en el portal de internet del GOBIERNO DE MÉXICO, que se han comprometido a lo siguiente:

Ciudad de México, 6 de octubre de 2019

- Los juicios laborales se desahogarán en dos audiencias, con el sistema oral y en presencia del juez.
- De un promedio de 4 años que tarda en resolverse un juicio, se podrán desahogar en un máximo de 6 meses.

La Reforma Laboral, publicada el pasado 1 de mayo, establece que los conflictos laborales pasarán de las Juntas de Conciliación y Arbitraje a manos del Poder Judicial, el cual implementará tribunales especializados que deberán ceñirse al sistema oral para impartir justicia.

Este nuevo sistema de justicia laboral plantea que, antes de acudir ante un tribunal laboral, trabajadores y patrones tendrán que acudir a un centro de conciliación, por lo que sólo en caso de no llegar a un acuerdo podrán iniciar un juicio, el cual se desahogará en dos audiencias con plazos mucho más breves que los actuales.

De esta forma, un procedimiento ordinario comenzará con la presentación de la demanda del trabajador, en la cual deberán anexarse las pruebas y la constancia de no conciliación expedida por el Centro de Conciliación, en la que se certifique que no hubo acuerdo entre las partes.

1.4.4 El impacto del outsourcing y su Regulación

El outsourcing es un término en inglés y se puede definir como “el proceso empleado por una empresa u organización que es contratada para desarrollar una determinada área de una empresa contratante”. *

Hablando simplemente en términos generales y sencillos, el objetivo principal de esta transferencia de responsabilidades es permitir que la empresa contratante sea capaz de enfocarse exclusivamente en aquellas actividades y/o áreas de negocio que son fundamentales y lucrativas para la organización, haciendo más eficiente el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

El concepto de outsourcing ha evolucionado, en un principio las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a afectar con pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado relacionado con la velocidad de adaptación en cada una de las áreas de toda la empresa.

México dio entrada a muchas y nuevas disposiciones de trabajo y operación; dentro de las negociaciones del tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), dando pie a una forma nueva de trabajo mediante la subcontratación. Los primeros beneficiarios eran maquiladoras, por medio de este formato de outsourcing.

Desde el punto de vista de Carlos Gallegos, miembro de la Comisión Laboral de la Confederación patronal para la República Mexicana (COPARMEX) y gerente de Jurídico Laboral de Adecco México, destaca que en México existe mucha confusión respecto al termino Outsourcing y sobre la manera en que las empresas se pueden apoyar en esta modalidad de contratación.

Sin embargo, bajo este término, en México se suelen designar a empresas de índole muy variada, desde las que proporcionan servicios de vigilancia o limpieza, pasando por aquellas que brindan almacenamiento, procesamiento de datos y/o mantenimiento a equipos de cómputo o sistemas, hasta otras que proveen personal eventual o procesamiento de nóminas.

Dean (2010), investigador del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS), señala:

“En el caso mexicano, aunque no se trata de un fenómeno nuevo, en años recientes ha aumentado el número de empresas que subcontratan trabajadores o servicios, como respuesta a una lógica empresarial productiva que se ha desarrollado en los últimos 20 años. El outsourcing es una práctica productiva en expansión, la subcontratación y sus formas jurídicas involucran cada vez más trabajadores, aproximadamente al 40% de los trabajadores mexicanos”.

Para la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), abogan por un “modelo laboral”- es decir la contratación temporal- esto es una salida a la crisis de los empleos en México.

Para mostrar el crecimiento del outsourcing en México recurriremos a una de las encuestas más reconocidas en el país, perspectivas de alta dirección México que es realizada cada año por KPMG firma de auditoría, impuestos y asesoría con más de 65 años en el país. En la encuesta de 2013 se presentó un récord en participación de respuestas: 613 altos ejecutivos de los cuales 48% son directores generales; 21% gerentes; 11% presidentes, 5% subdirectores y 5% miembros del Consejo o Comité Directivo.

En cuanto a los 20 rubros o sectores industriales encuestados por KPMG, el 16% corresponde a servicios financieros; 13% a manufacturas; 12% a servicios; 7% a alimentos y bebidas y con 6% están automotriz; y electrónicos e informática.

El outsourcing en México ha crecido a paso veloz en los últimos diez años. Si en 2004 había 1 millón 399,264 empleados contratados bajo esta figura, para 2015 ya son 3 millones 578,247.

No obstante, las medidas del gobierno ante este crecimiento no se han desarrollado igual. La subcontratación se incorporó por primera vez en la Ley Federal del Trabajo (LFT) en 2012

También hay quienes consideran que el outsourcing es una forma de evadir obligaciones fiscales y laborales.

El sitio CONTADURIA PUBLICA en El outsourcing y su impacto en México Editor: IMCP, 1 junio, 2019, señala que, el outsourcing no está exento de inconvenientes. Uno de los más importantes radica en la propia transferencia de responsabilidades, pues en caso de que se realice un trabajo deficiente en las áreas comisionadas, la imagen pública y el prestigio de la empresa contratante serán los que se vean perjudicados en primera instancia. Por otro lado, la relación dependiente que genera la subcontratación pone en riesgo la capacidad de respuesta en casos de emergencia y genera una obligación interrumpida para la entidad. De igual manera, el desapego institucional de quienes se encuentren bajo un esquema de subcontratación puede resultar en un desempeño laboral inferior al de un empleado sumergido en la cultura de la empresa, además de que la temporalidad de su puesto no propicia a que este pueda convertirse en un elemento altamente competente en su campo.

También se ha evidenciado su ineludible papel en la evasión del pago de impuestos y de las aportaciones a la seguridad social. Según ManpowerGroup, una de las principales empresas de tercerización y captación de personal en México, existen alrededor de 2,000 empresas de outsourcing en el país; sin embargo, solo 40 de estas organizaciones cumplen con sus contribuciones al fisco. Aún más alarmante, solo 20 cumplen con los estándares establecidos por la Asociación Mexicana de Capital Humano.

Nota: Focalizando el Outsourcing de personal o capital humano. El impacto que tiene, se muestra en 2 facetas, y hay que ser consciente de ello. A pesar de las ventajas que ha brindado a las empresas mexicanas, no podemos desviar la atención u ocultar el hecho de que este sistema de contratación en México tiene fallos y no se ha desarrollado como debería.

Remitiendo a un artículo de EL UNIVERSAL “EL LADO MALO DEL OUTSOURCING” 06/06/2019. A causa de una débil supervisión oficial a dado pie a más de 900 firmas que evaden las obligaciones legales en materia de este sistema de contratación. Siendo una práctica común la de no dar de alta ante autoridades el salario real de sus empleados, con el fin de cubrir las cuotas de IMSS e INFONAVIT. Con esto no solo afecta a las finanzas públicas, también perjudica al trabajador y su futuro, su pensión y crédito de vivienda están calculados bajo menores ingresos. Es un tema delicado al haber mucho dinero que no llega a las arcas públicas ni a los trabajadores.

En un artículo del sitio “ALTONIVEL” en 2015 menciona algo muy interesante. (El trabajador se da cuenta de lo que está ocurriendo y eso termina por desmotivarlo, y eso afecta su productividad y desarrollo profesional. “Si pagas barato y buscas hacer trampa no haciendo contribuciones, recibes en muchas ocasiones un esfuerzo que no será el mejor ni

el más comprometido".), y tiene total razón, un empleado al percatarse de la situación en la que se encuentra, se desmotiva totalmente o adquiere un sentimiento en contra de la empresa u organización, es obvio que su desempeño baje, incluso a voluntad provocando varios conflictos internos, tanto en el trabajo en si, como en el ambiente laboral. ¿No se supone que lo que buscamos es que toda la organización "SE PONGA LA CAMISETA"?

Fuente: *Almanza Martínez, M. y Archundia Fernández, E. (2015). El outsourcing y la planeación fiscal en México.

Origen del outsourcing, Recuperado el 18 de febrero del 2014 de <http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>

Cortés (2013, abril). KPMG: mejoran perspectivas de alta dirección. Recuperado 20 de febrero de 2014 de <http://www.dineroenimagen.com/2013-04-04/18262>

La regulación del OUTSOURCING

En la última jornada del Parlamento Abierto en materia laboral convocado por el Senado, se destacó la necesidad de avanzar en una regulación específica para la subcontratación en México. Las acciones y reformas que se han emprendido en años anteriores son esfuerzos que no han logrado limitar los abusos en la subcontratación que eliminan los derechos de los trabajadores, pese a ser necesarios para mantener la productividad de las empresas. En el Congreso de la Unión actualmente hay 11 proyectos para regular esta figura.

Tras el parlamento abierto celebrado el 12 de febrero, las comisiones unidas del trabajo y estudios legislativos, segunda de la Cámara de Senadores aprobaron por unanimidad un nuevo dictamen que busca de regular la subcontratación laboral, también conocida como outsourcing. El dictamen busca reformar a las Leyes Federal del Trabajo y del Seguro Social, esto con el fin de combatir el outsourcing ilegal; pronto estará vigente y promete regularizar aquellos aspectos en los que los trabajadores se encontraban desprotegidos, erradicar la evasión de impuestos e incorporar a todas las empresas tercerizadoras al esquema laboral.

Esto incluye el nuevo dictamen en materia de outsourcing

- Eliminaron la equiparación de la subcontratación ilegal con delincuencia organizada.
- Todos los contratistas deberán inscribirse en el registro nacional de empresas de subcontratación.
- Quien use subcontratación en forma dolosa, recibirá multas de entre 22 mil y 434 mil pesos.
- El contratante será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores.
- La Secretaría del Trabajo, junto con el IMSS y el Infonavit harán inspecciones preventivas para comprobar los contratistas cumplen con las obligaciones laborales y de seguridad social correspondientes.
- Las empresas que se dediquen al outsourcing tendrán hasta seis meses para regularse al nuevo esquema laboral.

Fuente: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/03/asi-quedo-el-nuevo-dictamen-para-regular-el-outsourcing/>

Bajo un artículo publicado en Foro jarico el 11 de febrero del 2020 los aspectos básicos para definir un esquema de outsourcing son:

Aspectos básicos del Outsourcing de Personal Legal:

- Al empleado se le manda su recibo de nómina timbrado por el SAT y ahí se detalla el sueldo, impuestos y prestaciones completas.
- El empleador se da de alta en el IMSS e Infonavit a sus trabajadores con el sueldo real durante todo el tiempo que dura su contrato.
- Al trabajador se le contrata como empleado y con todas las prestaciones de ley o más. No se le contrata por honorarios, ni se busca pagarle bajo otro esquema (como derechos de autor, a través de cooperativas, sindicatos, etc.) para dejar de pagar IMSS, Infonavit e ISR.
- El proveedor en su acta constitutiva y ante el SAT declara la actividad de Subcontratación de personal u Outsourcing.
- La empresa contratante recibe una factura deducible de su proveedor que detalla el servicio de Outsourcing o Subcontratación de Personal. En la misma se desglosa el IVA e impuesto sobre nóminas.

Aspectos básicos del outsourcing ilegal:

- Describe en la factura otros servicios, no de subcontratación de personal, para hacer la evasión de impuestos y cargas sociales.
- Sus prácticas comunes son no pagar las cuotas del IMSS, Infonavit y minimizar la carga tributaria o inclusive buscan desaparecer cualquier relación laboral.
- Recurren a prácticas simuladoras como no reportar los salarios reales de los trabajadores ante el IMSS a fin de reducir el impuesto sobre nómina, Impuesto Sobre la Renta (ISR), pagar bajo régimen de derecho de autor, honorarios o con pólizas de seguros, debido a que están exentas de ISR.

1.4.5 Antecedentes de Sindicatos en México y Aspectos actuales

El Diccionario de la Lengua Española, señala que el sindicato es “TODA OSOCACION FORMADA PARA LA DEFENSA DE INTERESES ECONOMICOS O POLITICOS COMUNES A TODOS LOS ASOCIADOS”

Con base en un artículo del instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM. El sindicato y el contrato colectivo son parte fundamental del derecho laboral, las cuales le otorgan a los trabajadores seguridad en la defensa de sus derechos y la obtención de mejores condiciones de trabajo en su relación de obrero patronal.

La Constitución Federal reconoce el derecho de los obreros y de los empresarios para coaligarse en defensa de sus intereses, ya sea en sindicatos, asociaciones profesionales u otro tipo de agrupaciones, conforme a la fracción XVI del apartado A del artículo 123.

Los sindicatos pueden ser conformados por trabajadores o por patronos, no requieren autorización previa (LEY FEDERAL DEL TRABAJO, ARTICULO 357), y jurídicamente son personas morales con capacidad para adquirir bienes muebles e inmuebles destinados al objeto de su institución, así como para defender ante todas las autoridades sus derechos y ejercer las acciones que correspondan.

Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- a) GREMIALES: formado por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
- b) DE EMPRESAS: conformado por los trabajadores de una misma empresa.
- c) INDUSTRIALES: formados por los trabajadores de diversas empresas, pero de la misma rama industrial.
- d) NACIONALES DE INDUSTRIA: conformados por trabajadores de una o más empresas de una misma rama industrial, pero con la característica de tener instalaciones en dos o más entidades federativas.
- e) DE OFICIOS VARIOS: integrado por trabajadores de diversas profesiones.

El primer referente de la vida sindical en México data de 1872, con la asociación de artesanos y obreros de hilados y tejidos que derivó, en 1876, en el establecimiento de la Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos.

Un punto importante del sindicalismo mexicano fue la fundación, en 1936, de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), que nació con la intención de unificar a los trabajadores de toda la república para defender el derecho de huelga, de asociación sindical, de reunión y de manifestación pública, así como para pugnar por la reducción de la jornada laboral.

En 1966 se fundó el Congreso del Trabajo (CT), que en la actualidad está integrado por 42 confederaciones,

Según un artículo de Jesús Rubio Campos, Profesor investigador de El Colegio de la Frontera Norte. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2017.

A pesar de que los sindicatos han perdido fuerza y representación en México desde los años ochenta, los trabajadores afiliados tienen menor grado de precariedad que quienes no forman parte de ellos; cuentan con contratos más estables, sus condiciones salariales son mejores, tienen acceso a servicios de salud por motivos de su relación laboral, y otras prestaciones. Además, la precariedad laboral de las mujeres sindicalizadas es menor que la de los hombres.

los sindicatos tienen un papel preponderante en el marco institucional laboral, porque contribuyen a reducir la incertidumbre, a través de contratos colectivos, minimizando así los costos de transacción y asegurando la viabilidad de las empresas en el largo plazo. También permiten una mayor dinámica de acumulación de capital de la economía, a la vez que canalizan los conflictos sociales derivados de caídas en el poder de compra y la necesidad de mejorar las condiciones de las y los trabajadores por medio de la negociación y contratación colectivas que, así como las huelgas, son los principales instrumentos formales para alcanzar sus fines,

Ahora nos compete hablar sobre el poder actual y futuro del sindicalismo en México, el mismo gobierno ha sido claro en este aspecto, dando un comunicado especial sobre el tema, el cual lo podemos encontrar en su portal de internet www.gob.mx.

Comunicado:

BOLETÍN Número 024/2020, Ciudad de México, 23 de febrero 2020

- El Gobierno no volverá a tener injerencia en la vida interna de las organizaciones sindicales
- Los trabajadores encuentran en el Gobierno de México a un aliado incondicional para impulsar decididamente la recuperación de sus derechos

Según Luisa María alcalde Luján, titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), La Reforma Laboral devuelve el poder de los sindicatos a quienes son sus verdaderos titulares: las y los trabajadores de México; sin embargo, este cambio legal solo será efectivo si los trabajadores se los apropian.

Esto nos indica que el control total de las decisiones sindicales corre por cuenta propia de los líderes sindicales, con autonomía podrán hacer, modificar, planear acciones en pro de los intereses obrero patronal. Sin embargo, esto conlleva el riesgo de los intereses particulares e individuales sin mencionar el camino de la corrupción que ataca a cualquier operación, por intereses personales y/o políticos. Siendo los más afectados los trabajadores.

1.5 Desempleo en México frente a la pandemia de sars cov-2 (covid-19)

Dado un artículo del Dr. Roy Núñez de UDLAP y al momento de su artículo sobre el impacto del COVID-19 en el empleo en México. La Universidad Johns Hopkins en los Estados Unidos reportó cerca de un millón y medio de personas confirmadas con el COVID-19, así como un poco más de 87 mil muertes y 317 mil recuperados. Y para la fecha que se está escribiendo este artículo, se reportan 9,178,773 de confirmados y alrededor de 474,513 lamentables Fallecidos.

Así, los fundamentos económicos de cada país están siendo puestos a prueba, no solo en buscar “aplanar” la famosa curva epidémica, sino también en soportar la etapa post-coronavirus.

El tema de suma importancia que conlleva este problema mundial, es que, en México, es el costo de puestos de trabajo perdidos. Según datos de la organización internacional del trabajo, el impacto de la pandemia en el empleo llevara a incrementar el desempleo hasta 24.7 millones.

En México, INEGI mediante la encuesta nacional de ocupación y empleo, para el cuarto trimestre de 2019, calculó que alrededor de 57 millones de personas de 15 y más años trabajan. De ese total, se estima que el 70% son trabajadores asalariados, 4% empleadores, 21% trabajadores independientes y 5% trabajadores sin pago. Según condición de formalidad laboral; es decir, acceso al sistema de salud y a una pensión, sólo el 40% cumple con estos criterios, por lo que no es de extrañarse la constante caída en los ingresos salariales reales.

Dada esta información, vale la pena preguntarse cuál será el posible efecto de esta pandemia en términos de puestos de trabajo en México. Un ejercicio simple nos puede dar una idea de la magnitud del impacto. De acuerdo al INEGI, el cuarto trimestre de 2019 el crecimiento económico fue de -0.4% respecto al mismo trimestre del año previo; mientras que las estimaciones de hacienda consideran que el PIB cerrará el 2020 entre 0.1% y -3.9%.

Por otro lado, bancos de inversión y organismos internacionales estiman una caída entre el 6% y el 8%. Por lo tanto, si asumimos que las cosas se mantienen como el año pasado (escenario optimista), esperaríamos una caída del empleo del 3%; mientras que, si la crisis sanitaria se agrava y continúa la tendencia que se viene presentando en países europeos, esperaríamos una contracción del empleo entre 4.5% y 6%. Siendo los más afectados, como mencionamos antes, aquellos trabajadores por cuenta propia y aquellos fuera del mercado formal.

El panorama actual no es del todo favorecedor, por lo que esperamos que la crisis de empleos y económica empeorara, tendremos que esperar a los datos recopilados del año en curso para cuantificar el daño, y veremos la certeza de las estadísticas y pronósticos.

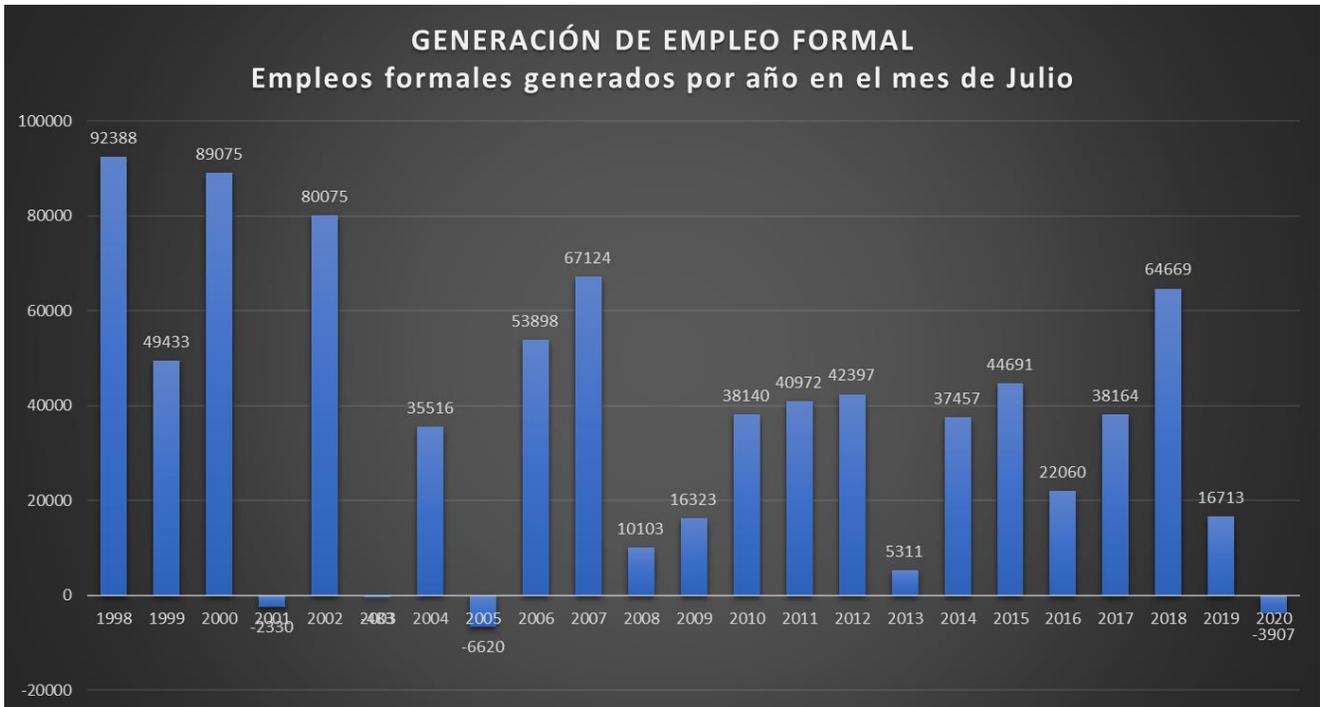
Esperamos ver más desempleo, más demandas y emplazamientos a huelgas a raíz de la situación actual.

En el año 2020, INEGI y La primera Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE), informó que la tasa de desocupación aumentó de 1.7 puntos porcentuales, al pasar de 2.9% en marzo a 4.7% en relación con la Población Económicamente Activa en el mes de abril.

Lo anterior significó que la población desocupada es de 2.1 millones de mexicanos, en marzo fue de 1.7 millones de individuos.

Con las cifras publicadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se observó una eliminación mensual de 3 mil 907 plazas formales aseguradas durante el séptimo mes del año, la generación más baja para el mes de julio desde el 2005, cuando se perdieron 6 mil 620 plazas en el mes.

Los resultados de julio se dan después de que en marzo, abril, mayo y junio se registraran pérdidas mensuales considerables en el número de plazas registradas ante el IMSS. En particular, en abril (primer mes de confinamiento por covid-19) se registró la mayor eliminación de empleos en la historia para cualquier mes que se tiene registro (-555 mil 247).



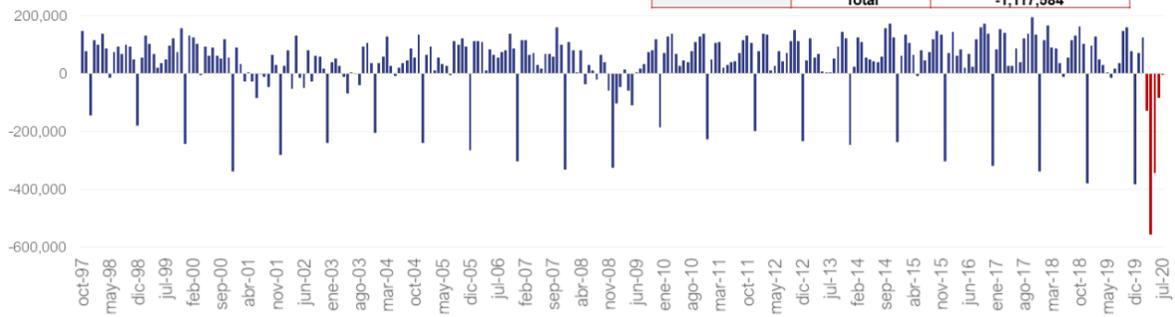
De marzo a julio de 2020, se ha perdido un total de 1 millón 117 mil 584 trabajos formales; esta pérdida acumulada es equivalente a más de 3 veces la generación total observada en todo 2019, cuando se crearon 342 mil 77 plazas.

Generación de empleo formal

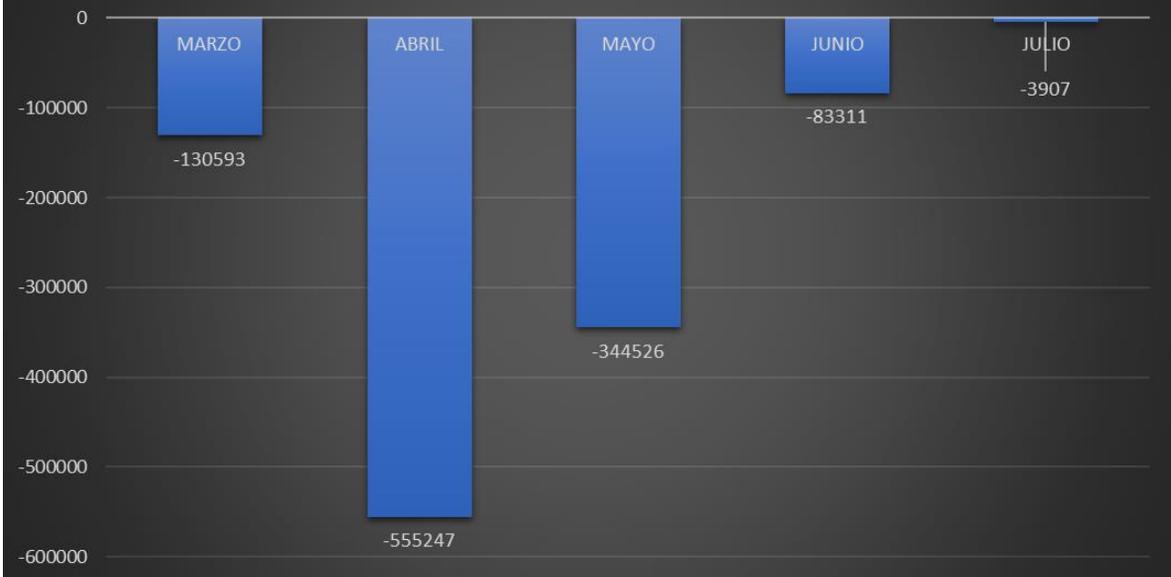
Empleos formales generados durante el mes

La crisis provocada por la pandemia de covid-19 ha causado una pérdida importante en el empleo formal asegurado ante el IMSS. El registro ha perdido más de 1 millón de plazas en 5 meses.

Efecto de la crisis por covid-19 sobre empleo IMSS	Mes	Empleos formales generados
	mar-20	-130,593
	abr-20	-555,247
	may-20	-344,526
	jun-20	-83,311
	jul-20	-3,907
	Total	-1,117,584



EMPLEOS PERDIDOS DE MARZO A JULIO



COMENTARIOS

Es importante resaltar y aclarar que los datos recabados y públicos son estimaciones que refleja el desempleo en situación formal, seamos conscientes que la situación es más crítica sumada al empleo informal y pérdida de ingresos y fuentes de trabajo que no están dentro de la formalidad, esto incrementa la tasa de desocupación y un mayor golpe a la economía de México.

Esto nos muestra el panorama que México enfrenta en tema del empleo, tenemos y seguiremos teniendo un incremento en la perdida laboral en la formalidad e informalidad, acarreado que exista una derrama económica menor, aquellos que perdieron y perderán sus trabajos, buscaremos una fuente de ingresos en el mejor de los casos, dentro de la informalidad, esto genera un mayor número de comercio, pero un menor número de personas que tienen el poder adquisitivo.

Uno de los fines del presente trabajo es comprender y ser conscientes de que debemos apostar por la sociedad y por nuestro capital humano, nuestra mayor fuerza es y serán las y los trabajadores, evitemos a toda costa y a medida de las más grandes posibilidades, el despedir y liquidar a nuestra planta obrera, apostemos por diferentes opciones para retener el talento en nuestras organizaciones y empresas, considero esto un factor potencial de cambio que empujara a México a salir de esta situación tan compleja.

Capítulo 2 Marco teórico de referencia.

2.1 Consideraciones

No podemos considerar despreciables los efectos de una toma de decisión. Siempre existirá un factor de riesgo para cada aspecto de la organización en la que se esté laborando. Los aspectos mencionados (Administrativos, Legales, Psicológicos, Éticos y Humanistas), conllevan una gran responsabilidad.

A continuación, presento algunas consideraciones que debemos tener en cuenta a lo largo del trabajo para comprender de mejor forma la problemática.

2.1.1 MIPyMES

El término MIPYMES involucra a tres diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana. Un aspecto que no se puede dejar a un lado es la capacidad de empleados. Bajo la estandarización acuñada por el INEGI se clasifican de la siguiente forma:

- Micro: Las microempresas se caracterizan por tener desde 1 hasta 10 trabajadores. Por lo general suelen ser negocios familiares, o que se manejan entre gente de confianza. Además, son aquellas que no rebasan más de 100 mil pesos al mes.
- Pequeñas: Las pequeñas empresas comprenden, por lo general, de 11 a 50 trabajadores.
- Medianas: Y las medianas empresas tienen dentro de su plantilla entre 51 a 200 empleados

2.1.2 Riesgo

Definimos que es el riesgo como el factor dañino potencial que puede surgir por un proceso presente o un seceso futuro, identificado por dos variables que son la gravedad o magnitud y la probabilidad de que ocurra el evento, y una acción puede causar más de un riesgo y este riesgo se puede evaluar como la suma de los productos de las magnitudes independientes por su probabilidad asociada

2.1.3 Relación Laboral

[Para hablar de relación laboral, empecemos por definir quiénes son los sujetos de la relación laboral y qué se entiende por trabajo de conformidad con la Ley Federal del Trabajo.

Los sujetos de la relación laboral son el trabajador y el patrón. El trabajador es la persona física que presta a otra persona física o moral, un trabajo personal subordinado. El patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

El patrón y el trabajador, en virtud de la relación laboral tienen obligaciones recíprocas, la ley contempla como obligaciones del patrón: cumplir con las disposiciones legales; pagar al trabajador salarios e indemnizaciones; proporcionar materiales necesarios para la ejecución del trabajo; proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos; entre otros. Por otro lado, la ley también establece las obligaciones a cargo del trabajador, mencionaremos algunas de ellas: cumplir las disposiciones de las normas legales que les sean aplicables; desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón; ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos; observar buenas costumbres durante el servicio; someterse a los reconocimientos médicos para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable; entre otras.]*

g

2.1.4 Edad Laboral

[La ley establece expresamente que queda prohibido el trabajo a menores de quince años. Los mayores de quince años pueden prestar libremente sus servicios, sin embargo, la ley establece ciertas limitaciones, por ejemplo, los mayores de quince años y menores de dieciocho años, no podrán desempeñar actividades peligrosas para su salud, seguridad o moralidad; además no podrán ser contratados cuando no hayan terminado su educación básica obligatoria, salvo los casos que apruebe la autoridad laboral.

Los mayores de quince años y menores de dieciséis años necesitan autorización de su padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política.

Los menores trabajadores deben percibir el pago de salarios y pueden ejercitar acciones legales ante las autoridades competentes.

El trabajo de los menores queda sujeto a vigilancia y protección especial de las autoridades del trabajo tanto federales como locales. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social creará programas para erradicar el trabajo infantil.]*

2.1.5 Trabajo de Mujeres

[Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

La ley, tratándose de las mujeres establece ciertas disposiciones específicas con el propósito de proteger la maternidad; por ejemplo, no podrán desempeñar labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno o industrial después de las 10 de la noche o en horas extraordinarias, cuando se ponga en peligro su salud o la del producto.

Además, las madres trabajadoras gozarán de periodos de descanso, lactancia, servicios de guardería, entre otros, bajo ciertas condiciones que establece la propia ley.]*

2.1.6 Contratos Laborales

[La ley establece la presunción de la existencia de un contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo y el que lo recibe.

Los contratos de trabajo pueden ser individuales o colectivos.

El contrato individual de trabajo es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

El contrato colectivo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. Los contratos de trabajo obligan a lo expresamente pactado en ellos y a las consecuencias que establezca las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.]*

2.1.7 Reglamento Interior del Trabajo

[El Reglamento Interior del Trabajo, es un conjunto de disposiciones obligatorias tanto para los trabajadores como para los patrones, algunas de estas disposiciones son las relativas a las horas de entrada y salida de los trabajadores; días y lugares de pago; normas para prevenir los riesgos de trabajo; permisos y licencias; tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos; entre otras. Para crear el Reglamento Interior del Trabajo, se requiere de una comisión mixta de representantes de trabajadores y el patrón, debe de ser conforme a la ley y deberá depositarse ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.]*

2.1.8 Condiciones de Trabajo

[Las condiciones de trabajo deberán hacerse constar por escrito, sin embargo, la falta del escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de la ley y de los servicios prestados.

Son condiciones de trabajo: el lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo; la duración de la jornada de trabajo; la forma y monto del salario; el día y el lugar de pago del salario; las condiciones de capacitación o adiestramiento; los días de descanso; vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.]*

2.1.9 Despido

[El despido del trabajador puede ser justificado o injustificado. Será justificado cuando se configuren en la realidad las causas de rescisión previstas por el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

El patrón que despida a un trabajador deberá darle aviso escrito en el que señale claramente la conducta o conductas que motivan la rescisión y la fecha o fechas en que se cometieron. El aviso deberá entregarse personalmente al trabajador en el

momento del despido o bien, comunicarlo a la Junta de Conciliación y Arbitraje competente para que la Junta lo notifique en forma personal al trabajador.

El despido del trabajador será injustificado cuando el patrón no haya dado aviso al trabajador personalmente o por conducto de la Junta de la terminación de la relación de trabajo. La separación no justificada produce la nulidad del despido.

En el caso de despido no justificado, el trabajador ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, podrá solicitar a su elección que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.]*

2.1.10 Seguridad Social

[La seguridad social tiene como objetivo proveer protección y mejorar el bienestar de los trabajadores y de sus familias. Es un derecho humano contemplado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La legislación aplicable en la materia, tratándose de las relaciones laborales previstas por el artículo 123 apartado A Constitucional, es la Ley del Seguro Social (Ley del IMSS) y su reglamento. Tratándose de las relaciones laborales previstas por el artículo 123 apartado B Constitucional resulta aplicable la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Ley del ISSSTE) y su reglamento.

La Seguridad Social abarca riesgos y accidentes de trabajo; enfermedades de trabajo y generales; maternidad; invalidez; retiro; medicina preventiva; servicios médicos y pensiones; guarderías y prestaciones sociales.]*

*Fuente: Justicia México. (2020). Derecho Laboral. 22/10/2020, de Justicia México Sitio web: <https://mexico.justia.com/derecho-laboral/>

2.1.11 Ética en Ingeniería

Es común que la ética de cada individuo cambie de situación en situación y esto crea conflictos internos en una relación social. por lo que podemos identificar una primera razón de conflicto. Y es la ética que debemos consolidar como profesionistas y como personas individuales.

El efecto de la falta de ética en las organizaciones o de un código de ética puede derivar en una serie de malas conductas dentro de una organización, creando conflictos realmente complejos.

Citando a Stacy Zeiger nos menciona que en una industria en la que avanzar y ganar dinero parece tener prioridad sobre la toma de decisiones éticas, puede parecer difícil comprender la importancia del comportamiento ético en los negocios. La falta de ética conduce a una gran cantidad de problemas para un negocio

Pérdida de respeto, Disminución de niveles de productividad, Pérdida de credibilidad pública y Conflictos legales son algunos de los problemas que conlleva la falta de un código ético.

Citando a la Revista Internacional del Trabajo*

“La apertura de los mercados y la creciente internacionalización de las economías han reavivado los debates en torno al cumplimiento de las normas del trabajo en regiones “muchas de ellas desheredadas” donde el bajo costo de la mano de obra ha favorecido la expansión de las actividades subcontratadas y donde, en ocasiones, se pasan por alto los derechos humanos. “

Con la premisa de ¿por qué el ingeniero debe tener conocimientos sólidos y profesionales de ética? Puedo decir que como objetivo y a modo de una primera respuesta es el de ayudar al ingeniero a pensar claramente y profunda, para poder explorar los recursos, estrategias y opciones para afrontar problemas en la práctica de su profesión.

Quiero mencionar algunas de las preguntas que nos propone Cuauhtémoc Sergio Carbajal y Fernández, Ezequiel Chávez Alcaraz, en ÉTICA PARA INGENIEROS.

¿Qué significa ser “buen” ingeniero?

¿Hay otras obligaciones para ser un “buen” ingeniero?

Y yo propongo la siguiente:

¿Cuándo se considera que un ingeniero es “bueno”?

La importancia de tocar y hacer énfasis en la ética del ingeniero es, Reflexionar y ser conscientes de la responsabilidad ética que recae en los hombros del título INGENIER@.

Quiero destacar 3 aspectos que nos mencionan en “ÉTICA PARA INGENIEROS” y serán pivotes para poder afrontar conflictos.

1. Un ingeniero debe estimular la imaginación moral. Esto es tener la sensibilidad emocional y el control adecuado de ellas, provocada por las difíciles decisiones éticas. Y ver el panorama completo, tomando en cuenta la mayor cantidad de perspectivas morales.
2. Reconocer los aspectos éticos. El ingeniero deberá reconocer una combinación de circunstancias, señales o resultados dentro de una organización, sociedad o grupo en un momento particular es una cuestión moral.
3. Desarrollo de habilidades analíticas. Se debe desarrollar habilidades para usar adecuadamente criterios y categorizar adecuadamente cada situación o circunstancia. Como ejemplo: Derechos, obligaciones, justicia, responsabilidades, libertad, respeto, dignidad y bienestar.

2.1.12 Ingeniería y responsabilidad social

Bajo el concepto de que la ingeniería es la disciplina donde los conocimientos empíricos y científicos se unen para lograr una mejora, por lo que para la sociedad ha sido de suma importancia e impacto, en otras palabras, la ingeniería está al servicio de satisfacer necesidades de la sociedad. Esto conlleva un vínculo de responsabilidad, un hilo conductor que es reciproco, por lo que la ciencia como la ingeniería son vitales para el desarrollo de una sociedad y el avance de un país.

La ingeniería en cualquiera de sus múltiples ramificaciones, conlleva una carga importante de responsabilidad para el ambiente y entorno que la rodea,

Responsabilidad social

Término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, en los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto, haciendo uso de una valoración tanto ético como legal.

Definición de Responsabilidad Social de ISO 26000

“Es el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético”.

No somos socialmente responsables si no aspiramos tener un desarrollo sustentable; es decir, si nuestra cultura, nuestro actuar cotidiano y nuestras razones

económicas, ambientales y sociales no se encuentran alineadas. Nos enfrentamos al desafío de implementar desde nuestras empresas, organizaciones e instituciones universitarias una ética que refuerce la responsabilidad social.

Nota: La responsabilidad social deberá ser entonces un principio básico de todo individuo, y será reflejado y aplicado en su desempeño profesional, en normal y aceptable que esta responsabilidad social se forma y madure con la experiencia, por lo que hay que ser conscientes que nuestro actuar y forma de pensar tendrá la susceptibilidad de cometer errores, pero deberán ser en pro de mejorar.

Mayra Arias. (2018). La ingeniería en la sociedad. 01/11/2020, de ResearchGate Sitio web: https://www.researchgate.net/publication/331589730_La_ingenieria_en_la_sociedad
Araque Ramírez, Jesús Manuel. (2016). RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL INGENIERO . En RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL INGENIERO (1). Universidad de Santander UDES, Araque. R. J. M.: Tercer Encuentro Internacional Universidad – Empresa en el sector de la Ingeniería – Hotel Bolívar - San José de Cúcuta 2016 .

2.1.13 Psicología en la organización

“Cada vez es más común la inclusión de la psicología en los Recursos Humanos de las empresas. Contar con profesionales que puedan ayudar durante el proceso de selección y que sirvan de apoyo a todos los empleados resulta de gran ayuda para el correcto funcionamiento de las compañías.” Nos dice Adriana M. en un artículo publicado en mpresas.infoempleo.com

En la mayoría de los casos, el psicólogo será el principal responsable de la relación entre empleado y empresa, de modo que vela tanto por la productividad como por los intereses de los trabajadores.

Además de las tareas relacionadas con la selección de los empleados, existen muchas otras funciones que el psicólogo tendrá que realizar con los empleados que ya están en la plantilla. Enumeramos algunas a continuación:

- Elaboración e impartición de actividades formativas.
- Orientación laboral a los trabajadores.
- Desarrollo de programas motivacionales.
- Resolución y mediación en los conflictos de las plantillas.
- Estudio de los casos de absentismo.
- Evaluación del desempeño laboral.
- Investigación y análisis de mercado.

“Una práctica profesional de calidad, rigurosa y eficaz ha de tener su fundamento en los conocimientos científicos. Lo que legitima el poder “experto” del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones es su base científica y una práctica profesional basada en la experiencia. Son estos cimientos los que le permiten proponer, recomendar, prescribir y formular estrategias de diagnóstico e intervención a los clientes con el objetivo de mejorar el trabajo, las organizaciones y las relaciones laborales desde una perspectiva predominantemente psicosocial.” **

Nota: Resultaría extraordinario que las Pymes utilicen este tipo de recursos en sus organizaciones, pero lamentablemente en muchas o en la mayoría dejan la aplicación de la Psicología para un momento que casi nunca llega, por lo tanto es importante identificar y ser conscientes del nivel organizacional en el que se esté trabajando; en micro, pequeñas y posiblemente medianas empresas quienes no cuentan con el conocimientos, capital, o planeación, por tal motivo si la organización no cuenta con esta práctica, deberá ser propuesta e idealmente desarrollarla y ser conscientes que es muy ligada al área de R.R.H.H. Una forma de fortalecer esta área es la de contratar y apoyarse de un experto en el área. Por lo tanto, me parece una enorme área de oportunidad y que sin duda aplicando o utilizando

la Psicología dentro de sus procesos de selección del recurso humano y controles dentro del ambiente y relación laboral, sin duda mejoraría de gran manera de forma integral a la organización, traerá una ventana de oportunidades y beneficios a la misma organización y todos sus participantes, también viéndose reflejado en el producto o servicio final que obtendrá el cliente.

2.1.14 Relaciones interdisciplinarias de la ingeniería Industrial

Retomando la esencia del ingeniero desde la profesión, será una persona que deberá aplicar conocimientos y habilidades al servicio de la sociedad. Además, un profesional debe atender un código aceptable de conducta al igual que una discreción y juicio al tratar con los demás.

Las implicaciones del ingeniero serán integrar aspectos técnicos junto con lo ético, cultural, humano, ecológico y sustentable.

Enfocado a la rama particular de la ingeniería industrial, una ingeniería que implica una amplia gama de oportunidades y áreas operativas en toda la extensión de la palabra, por lo que se vuelve un gran aliado indispensable para cualquier organización, bajo el punto de vista de este trabajo, indispensable para las MIPYMES, será un fundamento la aplicación de conocimientos interdisciplinarios, no solo para ejercer sus responsabilidades dentro de la organización, también aportar los conocimientos necesarios en las áreas necesarias en pro del éxito, alcance y cumplimiento de las metas, misión y visión de la organización.

Es posible que exista un conflicto entre ser Especialista, Multidisciplinario o Interdisciplinario, es necesario conocer las diferencias entre estos conceptos, mencionando los siguientes:

Especialista:

- Persona que tiene conocimientos profundos en una rama determinada de la ciencia, la técnica o el arte o en un campo determinado de una profesión o actividad.

Multidisciplinariedad:

- Es una mezcla de varias disciplinas en la que cada disciplina conserva sus métodos y suposiciones sin cambio o desarrollo de otras disciplinas en la relación multidisciplinaria.

Interdisciplinario

- **Podemos llamar "interdisciplinariedad" a la habilidad y práctica de combinar e integrar actores, elementos y valores de múltiples áreas del saber, el conocimiento y la técnica práctica. A identificar sinergias, analogías, paradojas y enfoques desde múltiples puntos de vista y enfocados en distintos aspectos de los fenómenos y procesos que trabajamos.**

Esta interdisciplinariedad, requiere de estímulo, estructura y exploración de los campos envueltos, con expertos específicos de cada uno aportando valor al objeto de estudio o trabajo.

2.1.15 Diferentes tipos de organizaciones

Las organizaciones cuentan con una identidad propia y única, lo cual las dota de características y variables diferentes. Los egresados en ingenierías o más en concreto en ingeniería industrial, deberán enfrentarse a la gran diversidad de organizaciones y empresas de todo tamaño no, por lo que es importante identificar el nivel y campo competitivo en el que se labora, para ser conscientes de las implicaciones directas o indirectas que conlleva sus responsabilidades.

Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones

Por lo tanto, tomando en consideración la situación anterior, presento brevemente los principales tipos de organizaciones y las clasifico según sus objetivos, estructura y características principales con el fin de brindar una idea amplia, ordenada y comprensible de este tema tan relevante.

Organizaciones Según su Formalidad

Formal: Es una estructura bien definida de un conjunto fijo de normas, estructura, autoridad, responsabilidad y procedimientos, funcionando a través de un conjunto de políticas y diseñada con autoridad formal, reglas, regulaciones y medios de comunicación.

Informal: Estructura que surge espontáneamente o naturalmente entre las personas en una organización establecida formalmente, se constituye mediante relaciones personales, fraternales o de competencia entre los integrantes de la misma organización.

Organizaciones Según Sus Fines

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas que tienen como objetivo principal o único generar, expandir y multiplicar un capital (utilidad), para sus propietarios o socios.

Organizaciones sin fines de lucro: El propósito de la actividad es cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Es importante señalar que este tipo de organizaciones si requieren de capital para operar como cualquier otra, solo se define la ausencia de una utilidad.

En este trabajo considero que existen tres tipos de organizaciones MIPyMES en México y son:

Arraigada: Empresa u organización que opera de forma arcaica, con ideales atrasados a la época, beneficios centralizados en pocas personas, con enfoques a corto plazo, poca o nula flexibilidad a los cambios.

Moderna: Empresa u organización que ha conseguido implementar modelos y metodologías de operación contemporáneas y de constante evolución y desarrollo, invierten en nuevas tecnologías o conocimientos, mayor beneficio en todos los estratos de la organización, no implica una inversión fuerte necesariamente, mayor flexibilidad en los cambios del mercado.

Híbrida: Empresa u organización que se encuentra en la transición de una organización arraigada a una moderna, falta de motivación a la inversión de conocimientos, recursos y/o tecnologías.

❖ 2.2 Los principales problemas que se presentan en las MIPyMES y posibles herramientas de solución

Ahora analizaremos estos 10 aspectos con el objetivo de brindar una guía para su identificación, limitaciones, alcance y posible formación o implementación.

2.2.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Concepto

La estructura empresarial sirve para determinar la titularidad, responsabilidad, obligaciones y derechos, así como para localizar en cuales de sus departamentos se desarrollan las actividades de control y mando. Siendo una forma de jerarquización y reparto de responsabilidades dentro de una organización o proyecto de carácter lucrativo.

La empresa lleva a cabo una estructuración y planificación para dividir las múltiples acciones o actividades que realizan de manera cotidiana, de este modo ser capaces de delimitar sus áreas, establecer cadenas de mando o responsabilidades, logrando una mayor cooperación y coordinación que ayude a mejorar su labor en conjunto. Con la capacidad de adaptación a los cambios y evoluciones que el mundo empresarial exige actualmente. *Por lo tanto, es una herramienta útil y necesaria a la hora de fijar una estrategia empresarial.*

Existen por lo tanto múltiples tipos de estructuración, dependiendo habitualmente del tamaño de la empresa, los fines u objetivos que busque la empresa, los recursos de los que disponga y el sector económico en el que opere. Es importante el modo en que se plantee la estructura ya que será determinante para la obtención o no de los resultados esperados.

Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos antes de definir un sistema de organización.

- Puede ser centralización o descentralizada, dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.
- Especialización de las distintas áreas. Cuanto mayor es la empresa, más especialización.
- Coordinación y colaboración entre equipos o departamentos.
- Estandarización de protocolos, burocratización y procedimientos.
- Dirigida a los objetivos alcanzables.
- Acorde con la tecnología y herramientas disponibles.
- El entorno sectorial de la empresa es un elemento que condiciona su estructura.
- Cada persona debe saber dónde encontrar lo que necesita para ejecutar sus funciones.
- Funciones definidas claramente y entendidas por todo el equipo.

Fuentes: https://www.bizneo.com*. <https://economipedia.com>

A continuación, se muestra una propuesta de elementos clave de la estructura empresarial.

Cadena de Mando.

Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. La cadena de mando está relacionada con la unidad de mando. La unidad de mando establece que cada empleado recibe órdenes de un único superior.

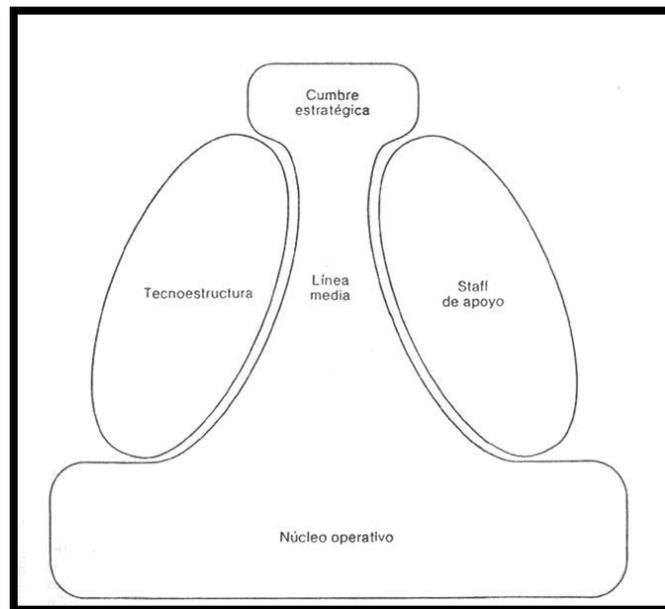
A continuación, se indican los principales objetivos de establecer una cadena de mando:

- Evitar saturación de la información.
- Mejorar la transmisión de la información.
- Optimizar el tiempo y la toma de decisiones.

Estos aspectos son de suma importancia; De ellos depende la eficiencia con la que una decisión o una idea directiva es llevada a cabo y por ende se reflejara en el o los resultados.

Según Henry Mintzberg, la estructura de la cadena de mando se compone de cinco elementos:

- Ápice estratégico o Cumbre estratégica (“cúpula directiva o Cabeza directiva”).
- Línea media (directores o jefes de departamento).
- Núcleo operativo (trabajadores/Obreros).
- Tecnoestructura (especialistas técnicos).
- Staff de apoyo (subcontratados en labores de limpieza o seguridad etc.).



Fuente de imagen: *Capítulo 2 "Estructuración de las organizaciones", Henry Mintzberg*

El núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Constituyendo el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; pero a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs (Entradas) para la producción
- Transforman los inputs (Entradas) en outputs (Salidas)
- Distribuyen los outputs (Salidas)

El ápice estratégico

En el otro extremo de la organización encontramos el ápice estratégico, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, la gestión de las condiciones en los límites de la organización y al desarrollo de la estrategia en la organización.

Es generalmente el ápice estratégico quien tiene la perspectiva más amplia de la organización. El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

La línea media

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.

La tecnoestructura

La tecnoestructura se encuentra compuesta por analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización.

Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control, que normalizan los outputs, y los analistas de personal, que normalizan las habilidades.

En una organización plenamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica.

Staff de apoyo

En casi cualquier organización existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas el staff de apoyo.

Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles. En los niveles inferiores encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el núcleo de operaciones.

Dadas las variaciones entre los tipos de unidades de apoyo, resultaría imposible sacar una única conclusión definitiva respecto al mecanismo de coordinación idóneo para su totalidad; cada unidad cuenta con el mecanismo que mejor se ajusta a sus necesidades. No obstante, dado que gran número de unidades de apoyo están sumamente especializadas y se basan en un staff profesional, la normalización de las habilidades puede constituir el principal mecanismo de coordinación.

A continuación, se indican los principales objetivos de establecer una cadena de mando:

- Evitar saturación de la información.
- Mejorar la transmisión de la información.
- Optimizar el tiempo y la toma de decisiones.

Estos aspectos son de suma importancia; De ellos depende la eficiencia con la que una decisión o una idea directiva es llevada a cabo y por ende se reflejara en el o los resultados.

COMENTARIOS

- 1-** La cadena de mando debe ser un elemento que todos los integrantes y/o participantes dentro de la organización deberán conocer, asimilar, aceptar y responsabilizarse. Se propone deberá ser una responsabilidad mutua (Obrero-Patrón). Estipulando de forma clara y concreta los niveles de la cadena de mando.
- 2-** La cadena de mando no toma la misma forma en todas las organizaciones y lógicamente, no todo son ventajas. Lo que por un lado podría suponer un ahorro de tiempo para ciertos mandos de la organización, podría redundar en algo negativo para partes del negocio.
- 3-** Recordemos que la mayoría de MIPYMES desconocen términos e ideas técnicas por lo que estos aspectos en caso de que la organización o empresa no cuente con ellos, deberán ser para nosotros como lector y portador, aspectos ideales y con objetivo de ser alcanzado de la mejor forma a medida de las posibilidades de la entidad.

Nivel de centralización

Que la organización esté centralizada o descentralizada contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar. Dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
- Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad

Grado de especialización

[Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo. Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos.

Sin embargo, al mismo tiempo, cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es encontrar la más adecuada para la actividad de la empresa, con cierto equilibrio entre ellas.]*

Formalidad estructural

Otro punto sobre el que hay que mantener cierta armonía es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.

Formación de departamentos

Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos. Cuando se construye el modelo organizacional, se estudia las necesidades de forma rígida o flexible. Las estructuras más rígidas alcanzan mayor grado de especialización, mientras que las flexibles incentivan la colaboración entre departamentos.

COMENTARIOS

La organización como procesos dentro de un órgano o empresa debe considerar los aspectos de desarrollo del nivel de centralización y grado de especialización de sus integrantes, de ello depende la efectividad en el alcance de sus objetivos. Resulta indispensable el tener dentro de la organización un nivel adecuado de especialización, considero que la captación de talento debe enfocarse en el enriquecimiento y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del capital humano, dentro de la empresa u organización. Y estos aspectos debemos monitorearlos de forma periódica para que exista una retroalimentación.

❖ 2.2.2 ORGANIGRAMA, MISIÓN Y VISIÓN

ORGAMIGRAMA

Definición

Una organización es un ente complejo, y requieren de una estructura que defina y especifique las funciones que cada miembro, área o grupo debe ejecutar en la empresa. Por lo que la funcionalidad recae en una buena estructuración del organigrama.

Podemos rescatar varias definiciones de organigrama, pues cada autor ha contribuido con un aspecto particular o general de lo que se entiende por organigrama o por su funcionalidad.

El organigrama puede definirse de forma general como una herramienta administrativa para análisis teóricos y de acción práctica. Tenemos algunas definiciones particulares como:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

"El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

"La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

"El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa, cooperativa u organización sin fines de lucros, cualquiera sea el tipo de organización el organigrama es válido."

Si al momento de diseñar el organigrama no se lo realiza de forma fiel a la realidad, se podrían generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares."

Fuente: Organigrama empresarial, Orlando Lucas Alfredo Palomino Portilla Estudiante de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de ICA - Perú 2005

Dadas estas definiciones, podemos rescatar lo siguiente:

- ✚ La estructura de la organización idealmente de forma gráfica.
- ✚ Las funciones de trabajadores, áreas, encargados, directivos y departamentos
- ✚ Las relaciones entre las unidades estructurales
- ✚ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- ✚ Las comunicaciones y sus vías
- ✚ Las vías de supervisión
- ✚ Los niveles y los estratos jerárquicos
- ✚ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

Funciones de un organigrama

- Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

- De forma general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

Desventajas de un organigrama

No obstante, las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además, si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien cómo es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

CONTENIDO

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

COMENTARIOS

El concepto es aplicable para cualquier tamaño de empresa u organización, por lo que el diseño de la organización no dependerá de tipo o tamaño de la misma, si no del número de integrantes y del número de áreas o departamentos que constituya a la empresa.

Si bien es importante definir de forma clara las áreas, funciones e interrelaciones que tienen con las demás partes de la empresa. Las partes que considero básicas que cualquier organización u empresa micro y pequeña debe contar, son: Dirección o gerencia, Compras, Finanzas, producción y recursos humanos. Como mínimo debemos identificar estas áreas en una micro o pequeña empresa y si no cuenta con alguna de ellas bien definida, se debe por obligación, responsabilidad y compromiso, trabajar por un desarrollo en esa área.

ELEMENTOS DE UN ORGANIGRAMA Y EJEMPLOS.

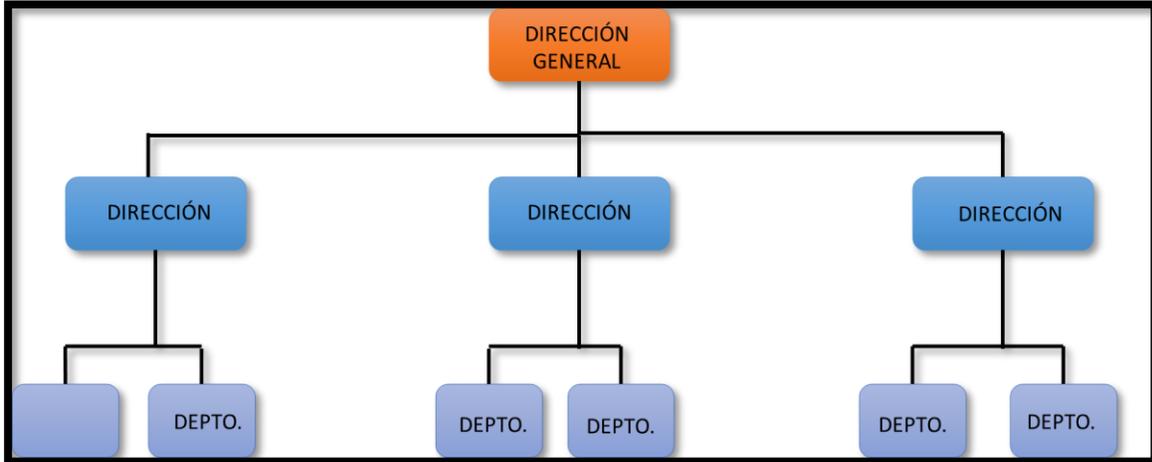
SIMBOLOGÍA USUAL EN ORGANIGRAMAS	
	LINEA DE AUTORIDAD FORMAL Y COMUNICACIÓN
	LINEAS DE COORDINACIÓN
	REPRESENTA UNIDAD ORGANICA, CARGOS, FUNCIONES O PERSONAS.
	ÓRGANO DE FUNCIONAMIENTO PERIÓDICO O ESTACIONAL
	ÓRGANO POR CREARSE O EN PROYECTO
	UNIDAD DE MANDO
	UNIDAD SUBORDINADA Y CON MANDO

EJEMPLOS:

Nota: Los ejemplos aquí mostrados pretenden ser una guía para el lector, proporcionándole la orientación e ideas básicas y adecuadas para su implementación en caso de requerirlo.

De acuerdo a la unidad administrativa:

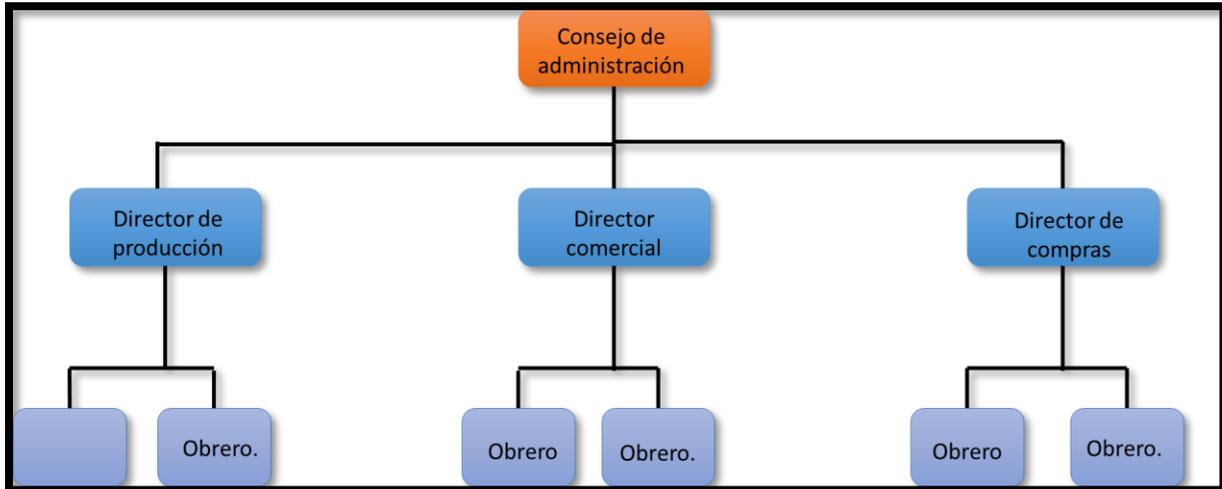
Generales. Muestra unidades o procesos de mayor importancia



Fuente: Organización de Empresas. Enrique B. Franklin

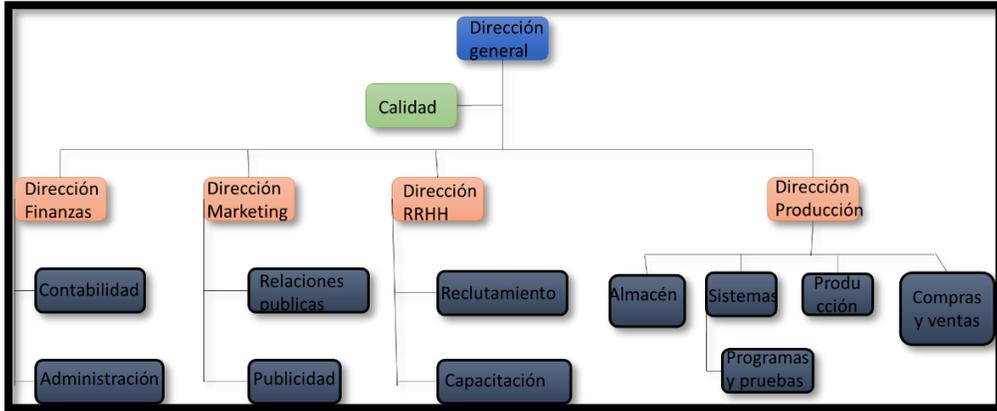
Aclaración: los niveles intermedios de "DIRECCIÓN", es conveniente definirlos como GERENCIAS y no Dirección, se mantuvo según el autor.

Específicos. Representa la organización de manera más específica, por ejemplo, la organización de un departamento.



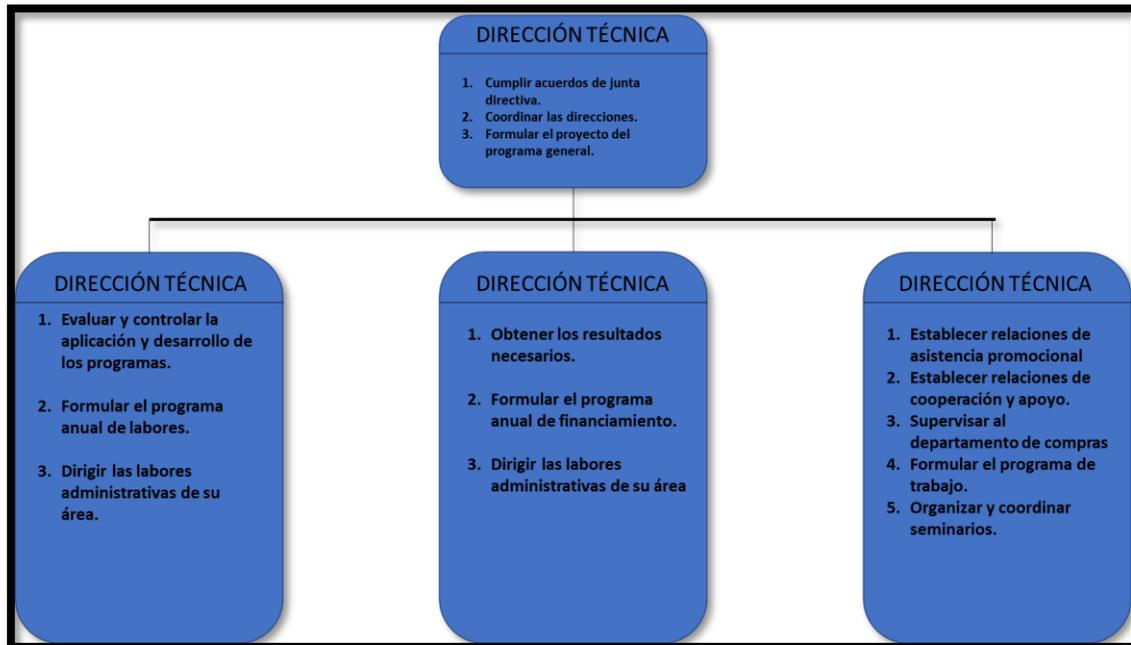
De acuerdo al contenido:

Estructurales. Muestran la presentación gráfica de la estructura procesal. Es decir, en el que se representan los distintos cargos de la compañía, comenzando por los más altos. Suelen establecerse bloques según las funciones u otros criterios.



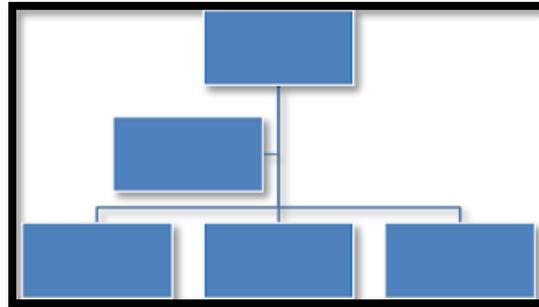
Fuente: Publicidad y bordados Padilla S.A DE C.V

Funcionales. Representa de manera general las funciones de cada elemento de la organización.

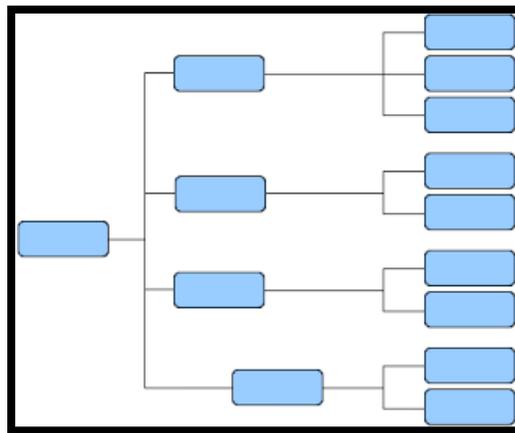


De acuerdo a su formato:

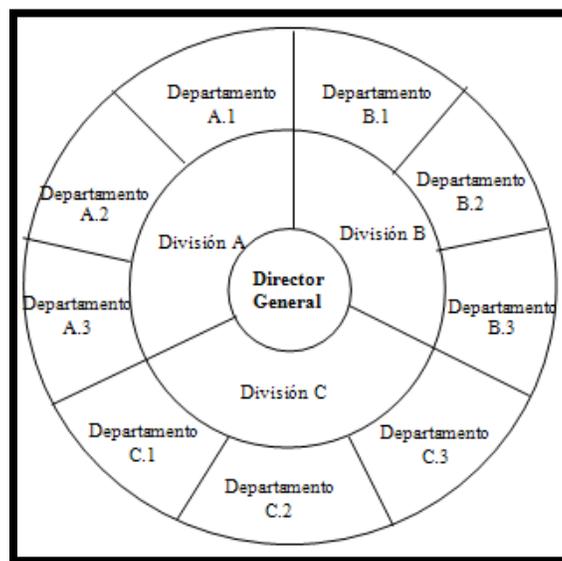
Verticales:



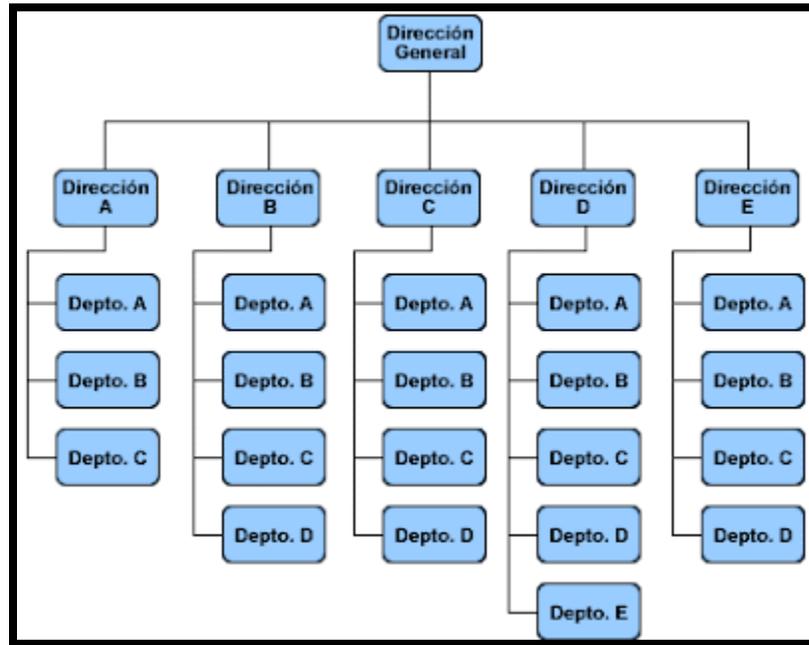
Horizontales:



Circulares:



Mixtos:



Fuente: Dirección General de Planeación. Guía técnica para elaborar organigramas [en línea] México: Gobierno de Jalisco, O.P.D. Servicios de Salud Jalisco, 2011, 28 pp. [ref. de 17 de agosto de 2016].

MISIÓN

Definición:

*[Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera.]**

Estructura:

Formulación

- I. *[Elementos bajo los cuales se constituye la misión:*
- II. *Historia. Logros, fracasos, políticas, etcétera, de la empresa.*
- III. *Preferencias de los propietarios.*
- IV. *Entorno. Siempre va a influir en el desempeño de la organización.*
- V. *Recursos de la empresa. Son fundamentales para definir la misión de la empresa.*
- VI. *empresa.*
- VII. *Competencias. Principales campos de acción y de competencia en que opera la organización (industrial, tipos de producto, segmento de*
- VIII. *mercados).*
- IX. *mercados).*
- X. *Visión del futuro.*

La misión debe cumplir estos requerimientos:

- *Motivar al personal para que se sienta parte de la empresa.*
- *Identificar y delimitar el campo de acción.*
- *Establecer formas y normas para que el personal pueda cumplir con sus actividades.*
- *Contribuir a la unificación de la organización.*
- *Permitir conocer objetivos y valores con que cuenta la organización.]**

En concreto nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Fuente: MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA, Liceo Sara Blinder Dargoltz, Dpto de Tursimo. Prof.

Cristian Ordenes. 2015.

*1143_u3_a2_anexo1.pdf

Ejemplos:

Grupo BIMBO.

“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.”

Coca-Cola FEMSA.

“Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas.”

ITALIKA.

“Brindar a nuestros clientes soluciones y experiencias de movilidad, innovadoras, confiables y divertidas, para que sean más libres, productivos y eficientes, logrando ser siempre su mejor opción.”

SONY.

“La Misión de SONY es producir algo nuevo, original e innovador para el mejoramiento de la vida de las personas” (Palabras del Dr. Nobutoshi Kihara, director de investigación y desarrollo de nuevos productos SONY).

VITROMEX.

“Crear valor económico generando oportunidades de progreso y bienestar para todas las personas e instituciones con quienes interactuamos”

GRUPO JUMEX.

“Proporcionar al consumidor alimentos y bebidas de calidad mundial, hechos principalmente a base de fruta, innovando con tecnologías de punta en sus procesos, productos y envases, generando valor a los accionistas.”

VISIÓN

Definición:

*[El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, y por filosofía el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación).]**

Ejemplos:

Grupo BIMBO.

“En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.”

Coca-Cola FEMSA.

“Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo.”

ITALIKA.

“Damos acceso a movilidad que transforma vidas.”

SONY.

“La Visión de SONY es expandir su posición de Líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la Empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria, a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la Organización.”

VITROMEX.

“Ser una organización global, que genere valor a través del desarrollo de empresas líderes.”

GRUPO JUMEX.

“Posicionarnos como un competidor global en la industria de los alimentos y bebidas de calidad mundial, atendiendo a distintos segmentos de mercado y manteniéndonos siempre a la vanguardia en tecnología de procesos, productos y envases.”

Fuente: MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA, Liceo Sara Blinder Dargoltz, Dpto de Turismo. Prof.

Cristian Ordenes. 2015. *1143_u3_a2_anexo1.pdf

COMENTARIOS

La misión y la visión son aspectos que las micro, pequeñas e incluso medianas empresas toman muy a la ligera, no los ven como prioridad para su funcionamiento. Un pensamiento completamente erróneo, ya que al integrar la misión y visión de una organización dentro de la cultura y filosofía laboral, se consigue un notorio incremento en la asertividad y logros o metas propuestos y los cuales llevarán a la organización al éxito, por tal motivo es imperativo la difusión y asimilación de los objetivos de la organización e invertir si es necesario, recursos para lograr este objetivo. Se sugiere la implementación de jornadas de capacitación cultural y de buenas prácticas laborales en donde se inculcara la misión y visión adecuadas a la organización.

❖ 2.2.3 DEFINIR EL ÁREA DE RR. HH

Concepto

Todas las empresas y organizaciones comparten un factor invariante y necesario, están integradas por personas. Son quienes llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Son un conjunto de personas bien dirigidas, con motivación para desempeñar sus funciones, el éxito es imposible. Es aquí donde el área de R.R.H.H interviene para trazar objetivos de desempeño y buscar acciones para cumplirlos, al tiempo que se vela por la satisfacción laboral de los trabajadores y por lograr un ambiente que ayude a tal propósito. Reconociendo a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir dichos objetivos marcados por la organización.

Funciones del Área de RR. HH

[La gestión administrativa y operativa del capital humano son las funciones principales del departamento de Recursos Humanos. Dentro estas actividades destacan los siguientes objetivos:

- *Definir qué personal es el que requiere la organización.*
- *Reclutar y contratar al mejor personal para la empresa.*
- *Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.*
- *Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.*
- *Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.*
- *Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.*

Por lo anterior, es importante transmitir estos conceptos a toda la organización, desde los directivos hasta las áreas de operación y servicio; comunicar que el principal activo de una empresa es el capital humano, por encima de las maquinarias, la tecnología y el presupuesto.]

Fuente: *<https://blog.adecco.com.mx>. unidad 1, El área de recursos humanos, 8448169352.pdf

Organización

La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina Cultura Empresarial, siendo el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa. Podremos analizar algunas de las siguientes formas de organización del departamento de R.R.H.

Organización Formal e Informal

Los departamentos creados en una organización con funciones asignadas de forma concreta y establecidos así de forma oficial, Constituyen lo que se conoce como organización formal.

De forma simultánea a la organización formal surgen, de manera espontánea y debido a las relaciones personales grupos o vínculos sociales, a esta organización se le conoce como organización informal.

Considerando los siguientes aspectos al establecer una organización formal, su implicación en la organización informal.

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
La establece la dirección	Surge espontáneamente
Las relaciones las marca la dirección	Las relaciones se establecen por amistad
Las actividades las marca la dirección	Las actividades se realizan voluntariamente
Persigue fines empresariales	No tienen por que perseguir los fines de la empresa
La comunicación sigue canales jerárquicos	La comunicación se genera por conversaciones, horarios y zonas de comida
Los grupos de trabajo se forman por departamento	Los grupos se forman por amistad, afinidad etc.
La autoridad la ejercen los directivos	La "Autoridad" puede ejercerla las personas a las que sus compañeros consideran "líderes"

Fuente: El área de recursos humanos, 8448169352.pdf

La consideración de la organización informal, deberá ser un factor de suma importancia al momento de organizar y/o crear un departamento o simplemente de realizar una reestructuración de algún área o departamento. Al ser una forma de interacción e intercomunicación que abarcara gran parte del tiempo laboral, será entonces un factor que permeara de forma directa a la organización de forma benéfica o perjudicial, afectando: procesos, productos o servicios, ambiente laboral entre áreas y personal. Etc.

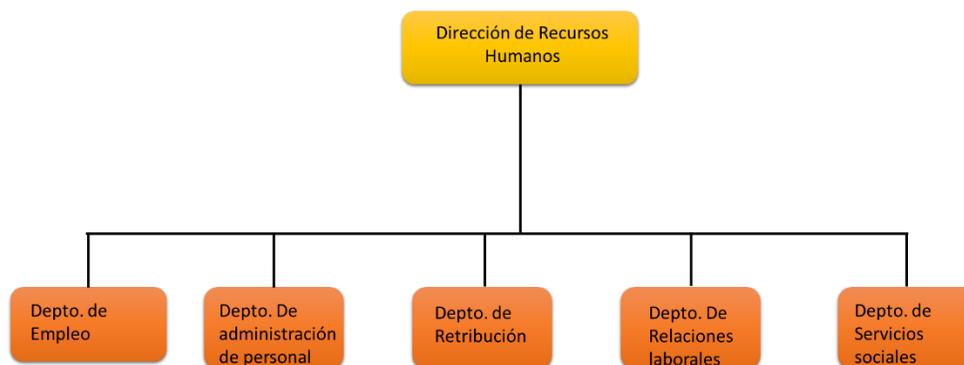
Nota: Debemos considerar las reacciones que implicaran cada acción aplicada en la organización, área o departamento, aún que en nuestro accionar y forma de pensar busquemos el mayor beneficio para ello, es prudente considerar aquellos aspectos que puedan crear discordia, malestar o inconformidad para aquellas áreas o personal que sea afectada por dicha decisión.

Organización jerárquica

Sera un sistema basado en la autoridad del jefe, al que alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos. En este modelo la comunicación es descendente, quiere decir que la información corre de la dirección hacia los cuadros medios, y de ellos hacia los subordinados, quienes ejecutarán las órdenes.

Aquí ligamos la estructura empresarial y la cadena de mando, estableciendo distintos niveles, de mayor a menor categoría. Cada mando solo podrá dirigir a un número limitado de empleados. Es importante considerar el tamaño de la empresa u organización, ya que esto requiere la creación de diversos departamentos gestionados por los mandos intermedios.

Ejemplo:



Fuente: El área de recursos humanos, 8448169352.pdf

Dirección por objetivos

La dirección por objetivos será subdividir los objetivos generales de la empresa, en objetivos más pequeños o parciales, asignados a cada área o departamento, que sean alcanzables en un tiempo determinado, teniendo autonomía suficiente para realizarlos. Dichos objetivos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de manera que los objetivos han sido previamente aceptados por quienes tienen que conseguirlos. Es importante considerar que los objetivos marcados sean motivadores, hay que establecer incentivos asociados a su logro (dinero, vacaciones, reconocimientos, primas, etc.). Recordando que los objetivos deben ser alcanzables, para evitar que el personal pierda interés.

Funciones del área de RR. HH

Es de suma importancia ser consciente del giro de la empresa, de su esencia y objetivos, pues las funciones del área o departamento de RR. HH, varían, dependiendo de la dimensión y de la actividad de dicha empresa u organización. Seremos conscientes de que una entidad pequeña se verá limitada en recursos o capacidades, por lo que las funciones de este departamento se ejecutan por otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc. Mientras que organismos más grandes, dichos departamentos pueden ser muy complejos. Las funciones a realizar más usuales y recomendables son:

EMPLEO

Función Relacionada con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal, como ejemplo:

- Planificación de plantilla
- Descripción de los puestos de trabajo
- Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Recepción e inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Tareas administrativas para la gestión de personal:

- Elección y formalización de contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de plantilla.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

RETRIBUCIÓN

Enfocada a diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de política de incentivos, establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales (Valoración y clasificación salarial del personal de acuerdo con las dificultades y responsabilidades que conllevan las tareas que realizan.) y formulas salariales (Estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribución en especie, desplazamientos y locomociones, etc.).

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

“Comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlas a cabo, el estudio del potencial del personal, evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.” *

RELACIONES LABORALES

Su función fundamental es dar resolución a los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores, tratando temas como la contratación, política salarial, condiciones laborales, disciplina, negociación colectiva, etc.

La prevención y de riesgos laborales o seguridad laboral, es un aspecto que le compete a las Relaciones laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud e integridad de los trabajadores y de sus condiciones de trabajo, al igual que la higiene y acción social de un trabajo agradable.

SERVICIO SOCIAL

Función que gestiona servicios creados por la empresa o contratados, con el objetivo de beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral, algunos de ellos pueden ser:

- Guarderías
- Residencias de vacaciones
- Becas y ayuda a estudiantes
- Servicios médicos de empresa
- Seguros colectivos de vida
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- Centros recreativos.

Fuente: *El área de recursos humanos, 8448169352.pdf

COMENTARIOS

Los RR. HH son y serán parte de la imagen de nuestra organización u empresa que damos al mundo y una puerta al potencial humano que operara dentro y fuera de nuestras instalaciones. Por lo que conservar y fortalecer este recurso se convertirá en una inversión invaluable, integrar una cultura y filosofía de trabajo adecuado dentro de nuestros trabajadores/operadores se volverá un pilar fundamental en cualquier tamaño o tipo de organización.

En una micro o pequeña empresa presenta un nivel de complejidad mayor, pero no suficiente para impedir la implementación de uno o varios métodos para la estructuración y formalización del área y por tanto su operación dentro del organismo.

Los RR.HH como departamento solía estar integrado en el área de administración, algo que sigue siendo frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores, situación que a medida que la empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento específico de los recursos humanos y todo lo que este implique, por lo que deberemos ser conscientes de ello, y en el caso de que será un área deficiente o inexistente dentro de la organización será nuestra obligación hacerlo ver a los directivos y comentar la importancia o sugerir atender a la situación.

❖ 2.2.4 POLÍTICAS OPERATIVAS

Podremos definir a las Políticas Operativas como declaraciones generales, adoptadas por una empresa, que establecen lo que representa y cuáles son sus objetivos a cumplir. Siguiendo una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos...) de la empresa.

Los aspectos más relevantes y usuales que deberá incluir una política operativa son:

-Horario de trabajo

-Reglamento interno

-Prestaciones bajo la ley

Tipos de políticas

Existen varios tipos de política en función de su alcance

Políticas generales: Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía. Una buena política general deberá ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas.

Políticas departamentales: Son los principios a seguir de cada departamento o servicio. Las más comunes son la Política de Calidad donde se fijan los principios y objetivos de calidad a alcanzar, la Política Medioambiental donde se habla de ser responsable, gestionar y minimizar el impacto ambiental y la Política de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) o de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) donde se habla de conseguir condiciones de trabajo dignas y minimizar los riesgos de accidentes.

Otras políticas menos frecuentes, pero también presentes en algunos sectores, son la Política sobre Responsabilidad Social Corporativa, la Política de Seguridad Física, la Política de Gestión de Cambios, o de gestión de la información y del conocimiento.

Políticas específicas: Este último tipo de políticas son principios fijados para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos.

Las políticas operativas serán entonces un elemento indispensable en la organización con caracteres legales y será aconsejable la revisión de éste para su modificación o adecuación si es que lo requiera o directamente su implementación en caso de no contar con ello.

En las siguientes tablas se presenta un ejemplo de políticas operativas aplicables a MIPYMES y divididas en Áreas de la organización, aclarando que solo serán orientativas.

POLÍTICAS OPERATIVAS DE DIRECCIÓN

- Realizar y actualizar una Planificación Estratégica Integral con metas específicas para alcanzar la visión y resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar el Plan Operacional para la actuación de la organización el año siguiente. Incorporar estrategias y metas para las demás áreas.
- Buscar la gestión eficaz de las tareas de la empresa en todas las áreas.
- Implantar sistemas de mejora continua.
- Fomentar la toma de decisiones participativa entre todas las áreas funcionales para el logro de los objetivos.
- Tomar las decisiones en conjunto con las demás áreas en cuanto a las inversiones de capital, financiamientos, autorizaciones de gastos, revisión de informes, presupuestos y en aquellas actividades que se considere relevante su participación.
- Establecer el organigrama de la empresa, con las responsabilidades, actividades clave, toma de decisiones, y difundirlo.
- Definir un comité de planeación con las actividades fundamentales. Se reunirán 2 veces al mes, una vez al mes, n veces cada periodo de tiempo. En las reuniones se destinarán a la discusión de proyectos para su aceptación.
- Implementar controles de desempeño e indicadores que muestren el nivel de eficiencia de la empresa.
- Realizar y actualizar un Plan General ante emergencias o para casos de contingencia.

POLÍTICAS OPERATIVAS DE ADMINISTRACIÓN

- Establecer un proceso administrativo con la función de alcanzar los objetivos generales de la empresa.
- Fomentar la comunicación interna de las áreas de la empresa para lograr con eficacia las estrategias.
- Integrar los expedientes de personal y manejarlos de manera confidencial.
- Se encargarán de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, en la cantidad y calidad requeridas. Para ello tendrán que localizar proveedores, colocar órdenes de compra y darles seguimiento.
- Asegurar el abastecimiento de productos y servicios necesarios para la operación interna, buscando la mejor calidad al mejor precio.
- Se realizará un análisis documentado de proveedores para adquirir los recursos necesarios para la empresa. Además, se espera que los bienes muebles e inmuebles reciban el mantenimiento respectivo.
- Es responsabilidad de la Administración establecer y cumplir controles de inventario a fin de cumplir con los requerimientos de las demás áreas.
- Realizar de forma periódica el control de almacén de Producto terminado.
- Asegurarse de que se proporcionen los servicios generales de conservación y mantenimiento del edificio (o planta) requeridos por los demás departamentos.

Otros Gastos

- Cualquier gasto extraordinario en que se incurra fuera de los descritos en estas políticas deberá ser autorizado por la Dirección General.
- Se decidirá la forma en que se mantendrán limpias las instalaciones, oficinas y áreas comunes (proveedor de servicio externo o contratado)
- Se decidirá la manera de cubrir la vigilancia y que se controle la entrada y salida si fuera el caso.

Planeación

- Gestión de los riesgos para decidir como manejarlos de manera óptima.
- Realizar y actualizar un Plan de Administración ante emergencias o para casos de contingencia.

POLÍTICAS OPERATIVAS DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento, selección y contratación

- Todos los candidatos serán sometidos a las pruebas establecidas debiendo obtener los resultados satisfactorios para ser considerados aptos para la vacante.
- Se establecerán las técnicas y pruebas psicométricas para analizar el potencial y tener elementos aptos para la decisión de selección,
- Todo recurso humano contratado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para brindar los servicios de la empresa.
- Actualizar los formatos de: contratos, trámites de selección y perfiles de puestos.

Inducción y Capacitación

- Se le dará inducción a todo personal recién contratado en un periodo no mayor a una semana con la finalidad de que conozca a la empresa y sus funciones dentro de ella. De igual forma se le capacitará para que sea capaz de desempeñarse satisfactoriamente.
- Se dará capacitación para promover la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades de los empleados, con la finalidad de incrementar la productividad.
- Generar un plan de capacitación adecuado con el propósito de alcanzar los objetivos generales de Recursos Humanos.

Gestión administrativa

- Realizar la Planeación de Recursos Humanos para obtener la plantilla mínima necesaria, el plan de crecimiento y de capacitación.
- Realizar evaluaciones de desempeño constantes y un Plan de Incentivos que permita la remuneración por resultados.
- Establecer los perfiles profesionales que se requieren para la contratación de capital humano.
- Serán responsables de realizar el Análisis y la Descripción de puestos de los perfiles necesarios por área.
- Serán responsables de elaborar los tabuladores de salarios justos y competitivos.
- Estar en constante investigación acerca de las normas vigentes en el país referentes a los recursos humanos que deben cumplirse de carácter obligatorio.
- Gestión de nóminas a las personas contratadas que han cumplido debidamente.
- Realizar y actualizar un Plan de Recursos Humanos ante emergencias o para casos de contingencia.
- La solución de conflictos se resolverá respetando la vida privada de los trabajadores, actuando con equidad y justicia dando la sanción correspondiente.
- Otras consideraciones se apegarán a lo que dice la Ley Federal del Trabajo.

Uso del equipo de trabajo

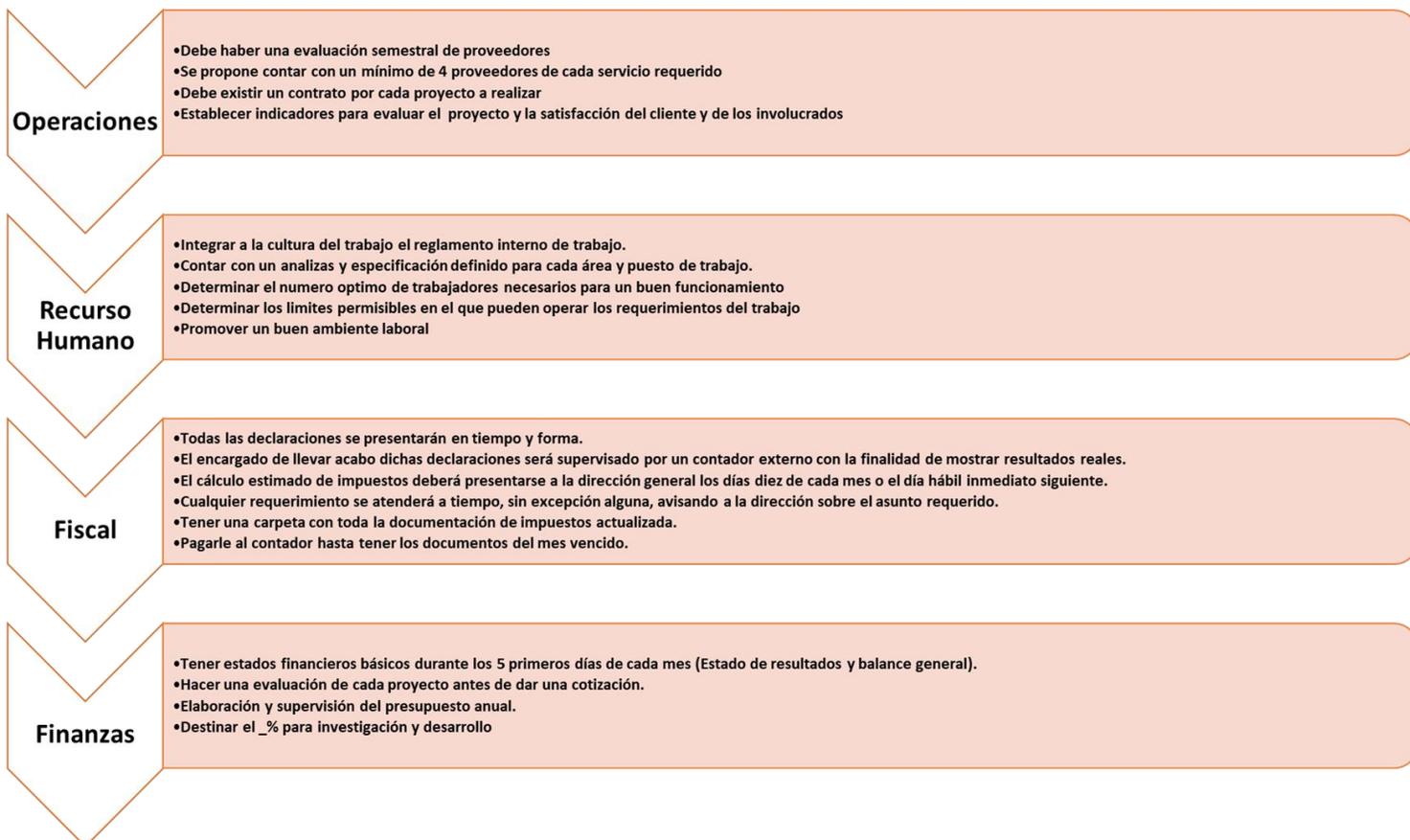
- Se le asignará a cada empleado un área de trabajo, herramientas, equipos y en dado caso, equipo de protección para el desarrollo de sus actividades.
- En caso de que las actividades necesiten el uso de Internet, se le deberá dar un uso correcto y evitar el tiempo ocioso.
- La información personal se debe manejar fuera del horario de labores, en caso de requerir la computadora, impresora o cualquier otro equipo de la oficina para uso particular se debe solicitar anuencia del jefe inmediato, en caso de incumplimiento se puede llegar a la separación laboral por considerarse abuso de confianza.
- Deben verificar el estado de su equipo, herramientas, computadora, etc. a fin de que quede cubierto al final del día y apagado.

Uso de teléfono

- Es responsabilidad del colaborador el uso correcto del teléfono para las prácticas propias de trabajo y así evitar tiempo ocioso.
- En caso de requerir el servicio para uso personal deberá ser breve y el menor número de ocasiones posibles.

Fuente: Trabajo proporcionado por el Licenciado Carlos Ayala Gómez, Director de tesis

ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS OPERATIVAS



Fuente: Trabajo proporcionado por el Licenciado Carlos Ayala Gómez, Director de tesis

❖ 2.2.5 REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO

Concepto

El Reglamento Interno del Trabajo será una serie de normas de carácter obligatorio, que deben ser cumplidas por el obrero y el patrón simultáneamente, siendo un acuerdo bilateral donde ambas partes cumplen con ciertos estatutos al laborar dentro de una organización. Estas normas se refieren a lo siguiente: disposiciones de uso del inmobiliario, horarios, y medidas disciplinarias cuando se incumpla con las pautas establecidas por la empresa.

El reglamento interno del trabajo (RIT), es un documento cuya estructura y esencia se encuentra dentro de la Ley Federal Del Trabajo. Por lo tanto, lo hace obligatorio para las organizaciones o empresas.

Objetivo

El objetivo de un RIT es llevar dentro de una organización una relación laboral cordial, organizada y disciplinada entre el patrón y los trabajadores, de tal forma que facilite la productividad y el bienestar dentro de la empresa. Cada Reglamento debe de buscar la eficiencia laboral y evitar posibles malentendidos dentro de la organización.

Bases bajo la Ley Federal Del Trabajo

Para lograr su objetivo, todo reglamento debe contener ciertas normas por default. Las 11 normas básicas son reguladas por la Ley Federal del Trabajo.

CAPÍTULO V - REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

- Artículo 422
- Artículo 423
- Artículo 424
- Artículo 424 Bis
- Artículo 425

Artículo 422.- Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Artículo 423.- El reglamento contendrá:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada;

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;

IV. *Días y lugares de pago;*

V. *Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V;*

VI. *Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;*

VII. *Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;*

VIII. *Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;*

IX. *Permisos y licencias;*

X. *Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y*

XI. *Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.*

Artículo 424.- *En la formación del reglamento se observarán las normas siguientes:*

I. *Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón;*

II. *Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral;*

III. *No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.*

IV. *Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de los Tribunales federales se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta Ley y demás normas de trabajo, de conformidad con las disposiciones contenidas en el procedimiento especial colectivo establecido en el artículo 897 y subsecuentes de esta Ley.*

Artículo 424 Bis. - *El Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral hará pública, para consulta de cualquier persona, el texto íntegro de los reglamentos interiores de trabajo que se encuentren depositados ante dicha Autoridad Registral. Asimismo, deberá expedir copias de dichos documentos, en términos de lo dispuesto por la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.*

El texto íntegro de los reglamentos interiores de trabajo deberá estar disponible en forma gratuita en los sitios de Internet del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.

Artículo 425.- *El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.*

Fuente: Cámara de diputados del h. Congreso de la unión Secretaría general Secretaría de servicios parlamentarios, Ley federal del trabajo, 1º de abril de 1970. Última Reforma DOF 02-07-2019

❖ 2.2.6 TABULADORES DE SALARIOS

Concepto

Los tabuladores salariales son un instrumento que permite conocer el salario promedio que pagan las empresas u organizaciones a sus trabajadores. Por lo general los tabuladores de remuneración se dividen en una serie de escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta el máximo nivel del tabulador, con base en su mérito, antigüedad, conocimientos, habilidades o una combinación de factores.

Objetivo

Un tabulador de salarios busca en esencia dos aspectos básicos. El primero tiene que ver con cuidar que las compensaciones sean equitativas y justas; esto es crucial en la organización para mantener un ambiente sano. Las mayores percepciones deberán estar justificadas por el tamaño del cometido del trabajador y por las exigencias que esta tarea tiene con respecto a las competencias y cualificaciones requeridas para desempeñarse adecuadamente en la posición; el segundo objetivo de un tabulador de sueldos es ofrecer sueldos competitivos con respecto al mercado salarial de la región.

Remuneración

Aquí interviene el área de recursos humanos, pues una función de los RR.HH. que está en un cambio continuo, es la remuneración. Los directores de RR.HH. se preguntarán si su programa de remuneración está consiguiendo lo que se espera de él, la respuesta dependería de si está o no clara la finalidad del sistema de remuneración.

Aspectos al diseñar un tabulador salarial

Es importante señalar que si el sistema o encargado responsable del diseño o elaboración del tabulador de salario será responsable el área de RR.HH. Si no conoce claramente las posiciones que va a analizar y las exigencias que conllevan, entonces podrá cometer errores que pueden provocar al momento de atraer y conservar el talento necesario y adecuado.

Cualquier tabulador deberá iniciar por una correcta valuación de los puestos que genere los niveles necesarios para que haya equidad interna. Existen varias metodologías para asignarles valor a los puestos, (por competencias, matriciales, por puntos etc.) en nuestra opinión todas funcionan siempre y cuando se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

Nota: Se puede hacer uso de BENCHMARKING al momento de diseñar un tabulador salarial.

1. En el comité para la elaboración del tabulador de sueldos estén presentes personas que en su conjunto conozcan bien los puestos a valorar y las funciones de cada uno.
2. Exista un moderador con un conocimiento general de la organización que evite existen sesgos en la valuación. Es común que cada representante de un área o departamento quiera sobrevaluar los puestos de su propio equipo.
3. Se valúe la posición y no a la persona y se valúe como es hoy y no como quisiéramos que fuera en el futuro.
4. Se generen todos los niveles necesarios, pero solamente los indispensables, determinar un número de niveles adecuado para cada organización es complicado, el sentido común y el conocimiento de los puestos es lo que nos permite determinar si el lugar de 5 deben ser 6 niveles o, al contrario. El principio de sencillez debería ayudarnos con la toma de la decisión.
5. Se elija adecuadamente las fuentes para obtener información de mercado salarial de la región. La decisión de cuáles y cuantas fuentes de información se requieren para tener la seguridad de que tenemos suficiente información actualizada del mercado salarial depende de si estamos o no en alguna de las siguientes circunstancias:

- Se desconoce el comportamiento de los sueldos para esa región
- Es el primer tabulador que se elabora para la organización en cuestión
- Se trata de la apertura de una nueva unidad de negocios en una región distinta
- Es únicamente una actualización

Cuando se trata únicamente de una actualización anual y la empresa conoce el comportamiento salarial de la región porque tiene mucho tiempo operando en la zona el responsable de la actualización podrá ajustar los sueldos prácticamente sin la necesidad de una encuesta de apoyo. Sin embargo si el responsable de la elaboración del tabulador desconoce totalmente el mercado salarial porque la empresa incursiona en nuevo país o en una región con un tratamiento salarial muy diferente al de las demás unidades de negocio entonces se requiere más de una sola fuente de información, el apoyo de encuestas, consultoría y de asociaciones de RR.HH. pudiera requerirse para tener la seguridad de que la información del mercado salarial que se incorporara en el tabulador de sueldos es la correcta.

En conclusión, no podemos hablar de un sistema de compensación que apoye el logro de la estrategia organizacional sin contar con un sólido tabulador de sueldos que sea equitativo, competitivo y que se adecue a las características particulares de la organización para la que fue creado.

Fuente: Artículo de Sigein (portal: www.sigein.mx) 15 julio, "IMPORTANCIA DEL USO DE UN TABULADOR DE SUELDOS".

Metodología propuesta

El presente ejemplo de metodología será simplemente para ejemplificar una de varias metodologías y orientar al lector en la búsqueda y diseño de un tabulador salarial.

1. DIAGNÓSTICO

Se debe realizar un diagnóstico de las características de la empresa y estrategias de negocio, con el fin de conocer el grado de desarrollo interno de la organización o empresa y entender o asimilar el enfoque de la misma

- Misión, visión, filosofía de la empresa u organización
- Objetivos a corto, mediano y largo plazos
- Estructura organizacional actual
- Descripciones y perfiles de puestos
- Estrategias de gestión de los recursos humanos que tiene la empresa
- Modelo actual de remuneraciones al personal
- Objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación de la nueva metodología de remuneraciones a obtener

2. METODOLOGÍA

Una vez realizado el diagnóstico y evaluado las fortalezas y áreas de oportunidad, se deberá elegir el modelo que resuelva el máximo de problemas.

- Modelo tipo Alineación
- Modelo de tipo Grados Predeterminados
- Modelo de tipo Comparación de Factores
- Modelo de Puntos

3. Se genera el tabulador salarial mediante la metodología que involucra:

- Análisis de puestos
- Determinación del nivel de equidad interna
- Generación de información salarial de mercado en el área en que opera la empresa (comparativa).
- Análisis de factibilidad económica para el pago de los nuevos salarios determinados en el tabulador técnicamente diseñado
- Determinación del posicionamiento competitivo en el mercado salarial
- Generación de la política salarial aplicable al nuevo tabulador

4. Se genera la memoria de cálculo para la elaboración de manera sencilla los ajustes de salarios.

Fuente: <https://www.cadie.com.mx/tabuladores-salariales.html>

Consideración

Es muy importante realizar ajustes y consideraciones de estos conceptos y metodología dependiendo del nivel y tamaño de la organización en la que se esté desarrollando.

Modelo de alineación*

Sistema básico de evaluación de puestos, también conocido como jerarquía o rango de puestos.

El sistema consiste en ordenar los puestos con base al criterio de cada miembro del comité de evaluación. Asignado un origen a los puestos, los miembros del comité deberán intercambiar opiniones para llegar al consenso con mínimas diferencias.

- Seleccione y designe miembros del comité evaluador
- Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.
- Reunión de comité evaluador para iniciar la valuación de puestos
- Revelar al comité las valuaciones de cada miembro y someterlas a discusión y en su caso de ser necesario, realice ajuste o cambios.
- Informar a la empresa u organización los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

Modelo de Grados Predeterminados**

“El método de escalas por Grados Predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquización simultánea.

Una vez definida la estructura organizacional se definen los grados de puestos que tengan características en común y que se puedan colocar en una escala o jerarquía previamente establecida.

Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.” **

Fuente: *Modelo de alineación, Jhon Antonio Arenas, es. Sitio scribd.com.

** <https://capitalhumano209.wordpress.com/2016/11/30/metodo-por-grados-predeterminados/>

COMENTARIOS

El reglamento interno se vuelve un elemento indispensable y de carácter obligatorio en cualquiera organización, sin importar el tamaño. En una micro, pequeña empresa, puede ser tan simple como contener horarios de trabajo y descanso, normas y requerimientos de comportamiento, así como prohibiciones. Este reglamento debe ser de conocimiento abierto a todos los niveles de operación de la organización, se sugiere que sea de forma impresa en cada área o departamento en el que sea visible de forma clara y sencilla.

Se sugiere comenzar generando un tabulador de salarios básico, en el cual solo contenga áreas, departamentos y trabajos o responsabilidades asignadas y el respectivo salario, el cual se generó con alguna de las formas vistas anteriormente. Una vez con un tabulador base en funcionamiento y con pertinentes modificaciones o correcciones realizadas, se pueden ir agregando parámetros para justificar y definir con mayor precisión el salario asignado a una área o tarea específica y si es susceptible de ser aumentado o disminuido, esto implica conocer los límites superior e inferior en el cual los salarios pueden estar oscilando en el campo laboral.

❖ 2.2.7 PLAN DE CAPACITACIÓN

Introducción

Un plan de capacitación es un programa o planificación de la capacitación del personal que se estima necesario realizar en una empresa.

El plan de capacitación es un punto sumamente en cualquier organización o empresa que quiera dominar en el mercado y deberá asumir el compromiso de brindar un plan de capacitación adecuado y de calidad a sus integrantes en cualquier nivel de la organización, me atrevo a decir que incluso en el nivel directivo será una decisión acertada el tener capacitación continua.

De la habilidad y destreza de los integrantes de una organización, para ejecutar sus obligaciones y responsabilidades laborales, dependerá la capacidad de responder a las necesidades del mercado con lo que involucre, para ello es indispensable contar con el mejor personal capacitado en sus obligaciones y responsabilidades.

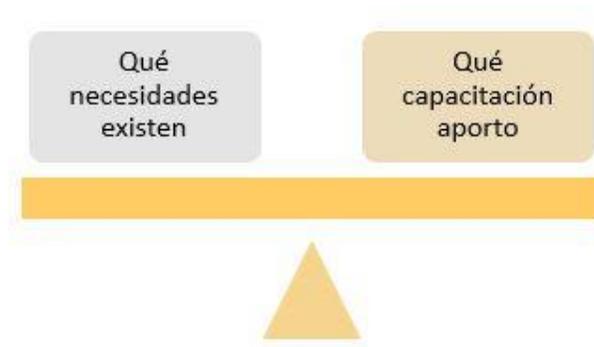
Los problemas que puede acarrear la inexistencia de un plan de capacitación son diversos, por mencionar algunos están: Disminución de la productividad, Desperdicio de materias primas, Desperdicios de tiempo, Trabajo innecesario, Riesgos de seguridad e higiene, etc.

Beneficios.

Dentro de los muchos beneficios que aporta un plan de capacitación a una empresa, destacaría los siguientes:

- Mejora notablemente las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores.
- Aumenta de la productividad al aumentar las habilidades mejorando la pericia de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Posibilidad de que aparezcan propuestas de mejora de procesos existentes por parte de los trabajadores.
- Disminución de errores y riesgos en el puesto de trabajo
- Aumento de la satisfacción del cliente al ser los trabajadores más expertos en su materia (mejorando la calidad y/o acabo del servicio o producto.
- Aumenta la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo: el controlar tu trabajo te da seguridad y acudes al trabajo con mayor alegría ya que sabes a lo que te vas a enfrentar, no es nada nuevo y sabes cómo sacarlo adelante.

Es de suma importancia aceptar que un plan de capacitación es una inversión y no un gasto, esta idea debe ser aceptada y asumida por todos los niveles de la organización.



Fuente de imagen: <https://iveconsultores.com/plan-de-capacitacion/>

Sustento legal

En México los planes de capacitación se regulan bajo un marco legal por lo que la vuelve de carácter obligatoria. la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en él se establece que:

“Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir dicha obligación”.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad... (Art.153-A)”.

Elaboración de un plan de capacitación

En la elaboración de un plan de capacitación adecuada como base requeriremos de los siguientes puntos a considerar y ejecutar de la forma más adecuada, clara y simple:

1-Identificación de las necesidades formativas y/o de capacitación

Se debe detectar cuáles son las necesidades que tienen los empleados en base a los conocimientos, educación y habilidades que requiere y exige el puesto de trabajo que desempeña.

La identificación debe ser precisa, porque de ella depende la búsqueda de las posibles acciones formativas.

Algunas formas de detectar las necesidades requieren de observación meticulosa en los procesos u operaciones que realizan los trabajadores independientemente si es un servicio o producto, algunas formas son:

- En el momento en que el propio empleado te las comenta mediante comunicación interna.
- Al cambiar a un empleado de un puesto de trabajo a otro puesto.
- Al realizar la descripción de un puesto de trabajo.
- Al comenzar a trabajar con un nuevo producto o servicio en tu organización.

2- Jerarquización y clasificación de las necesidades

Estas se deben clasificar y ordenar también en un horizonte temporal para definir cuáles son las de mayor urgencia o de mayor importancia, o cuáles requieren una atención inmediata y cuáles se deben ser programadas en el mediano y largo plazo.

3- Definición de objetivos

Es importante mostrar la relación entre la formación y la aplicación de lo que se aprenderá antes de iniciar el proceso. Igualmente, se debe precisar los motivos de llevar adelante el programa con determinadas características y contenidos. Estos objetivos deben ser formulados de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del programa sea posible evaluar los resultados del mismo.

Fuente: Artículo de Iván Torres, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, colegiado nº1498 por el colegio de economistas de Las Palmas de Gran Canaria, IRCA Certified ISO 9001 Lead Auditor con nº ENR-00555531.

5- Ejecución del plan de capacitación

Aquí pondremos en marcha las acciones que se planearon anteriormente. Siempre bajo un marco legal y ético y velando por los intereses de los trabajadores o recurso humano.

6- Evaluación y retroalimentación de resultados

Aquí hay varios ámbitos. Por ejemplo, es importante establecer si realmente hay un retorno de la inversión, pero ciertamente, esto no es algo que se verá de inmediato. Lo que sí se puede notar en el muy corto plazo es si al personal participante en la capacitación le satisfizo lo aprendido y si lo considera útil para sus labores, lo cual se puede averiguar mediante encuestas. Una capacitación ha ido bien cuando cumple el objetivo por el cual se ha llevado a cabo la misma y por lo tanto el trabajador ha adquirido nuevas competencias que antes no tenía.

Nota: Si bien sabemos que la capacitación y formación técnica es esencial. Es esencial contar con una capacitación que yo llamo "CULTURAL", la capacitación técnica deberá ser el 50% de la formación de nuestro personal, es importante aportar y transmitir una cultura de trabajo adecuado (Principios, actitudes y valores). Esta capacitación es en otras palabras una buena CULTURA DEL TRABAJO.

Comencemos por definir el concepto de cultura para fines de este trabajo: *La cultura se define como: un conjunto de actitudes, valores, objetivos y prácticas compartidas que caracterizan a una organización.*

Varios autores mencionan estos aspectos, pero pocos hacen énfasis en su complejidad, no por la dificultad, es por lo simple de los conceptos que muchas veces se pasan por alto. la cultura define la manera en que deben hacerse las cosas en un lugar de trabajo específico. Esto puede referirse a la forma en la que actúa la gente, cómo se llevan a cabo los proyectos e incluso cómo se recompensa a los empleados por su trabajo diario.

La alta dirección de la empresa es quien debe impulsar esa cultura. En general, le corresponde a esa alta dirección proporcionar un liderazgo que marque una dirección y un objetivo dentro de la organización. Esto generalmente se desglosa en la visión, la misión y los valores.

La cultura en el trabajo es un aspecto que debe nutrirse día con día en todas las organizaciones o empresas de México.

Fuente: ServiceFutures. (2020). Crear una buena cultura de trabajo aumenta el compromiso de los empleados. 27/09/2020, de ServiceFutures Sitio web: <https://www.servicefutures.com/es/buena-cultura-de-trabajo-aumenta-compromiso-empleado>

❖ 2.2.8 PLAN DE INCENTIVOS

Concepto

Un **plan de incentivos** es un programa que ofrece una **organización o empresa** a uno o más trabajadores con el objetivo de estimular el **desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción**, beneficiando a las dos partes (Trabajador y Empresa).

Beneficios de un plan de incentivos adecuado:

- **Reducen el favoritismo:** Cuando se producen recompensas desiguales, se crea un entorno de inestabilidad. Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
- **Generan empleados leales:** Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- **Contribuyen a aumentar la productividad:** Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
- **Atraen a personal cualificado:** Si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.
- **Trabajo en equipo.** Cuando se establecen incentivos basados en los resultados por departamento o grupo se incentiva el trabajo en equipo.
- **Identificar personal poco comprometido:** Establecer metas y objetivos dinámicos te ayuda a diferenciar entre el personal motivado y el conformista. Cuando los trabajadores no tienen objetivos ni recompensas por las que esforzarse puede reducir su compromiso con la empresa y afectar directamente al rendimiento laboral y a la retención de capital.

Fuentes: Akiba Blog. (2019). Beneficios de un Plan de Incentivos. 27/09/2020, de Medium Sitio web: <https://medium.com/@akibablog/beneficios-de-un-plan-de-incentivos-e57677edc9f1>.

Adriana M.. (2018). Todo lo que debes saber sobre el plan de incentivos. 27/09/2020, de HRTRENDS Sitio web: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/plan-incentivos-lo-que-debes-saber>

Motivación

“La motivación se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él y conjuntamente definen las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos que cree que puede satisfacerlas (Sherman Jr. Y chruden, 1999, Neves de Almeida, 1999, Feldman, 2001)”.

Aquí destacamos un punto importante. Como los incentivos están fijados entorno a unos objetivos en particular, dichos objetivos deben ser realistas y alcanzables en el tiempo. También es importante destacar y entender que la motivación dentro de la organización u empresa debe aplicarse a todos los niveles.

Dentro de este artículo nos menciona que *“La satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas”.*

La motivación surge a raíz de las necesidades de cualquier individuo, para comprender mejor las motivaciones de los trabajadores debemos entender sus necesidades, para ello varios autores clasifican estas necesidades de la siguiente manera.

MASLOW	ALDERFER	MCCLELLAND	HERZBERG
Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
Necesidades de seguridad (materiales)		Poder	Salarios
Necesidades de seguridad (impersonales)			Supervisión
Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Necesidades de autoestima (retroalimentación por los demás)			Reconocimiento
Autoestima (actividades que se confirman a sí mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro	Responsabilidad de progreso
Autorrealización			Interés del trabajo

Incentivos

“Un incentivo es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta.”

El objetivo de establecer un incentivo es inducir un determinado comportamiento. Se supone que el sujeto al que se le aplica actuará como un agente racional evaluando los costes y beneficios.

Incentivos económicos

Se trata de los incentivos que conllevan una retribución económica o monetaria, pago de comisiones de ventas, precios en dinero o acciones, etc.

Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos incluyen todas aquellas medidas que mejoran las condiciones laborales del trabajador.

Este tipo de incentivos son mucho más variados que los anteriores, e incluyen una gran variedad de ejemplos (tangibles e intangibles), tales como: tickets restaurante, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, flexibilidad horaria, seguro médico, ayuda al transporte, servicios de comedor o de guardería para los hijos, ayudas para seguir estudiando (formación), días de fruta en la oficina, etc.

Nota: El Incentivos debe ser una herramienta que debe ser bien administrada y de forma adecuada, de lo contrario puede generar problemas importantes dentro de la organización o empresa.

Fuente: Laura Ruiz Mitjana. (2018). Incentivos: características, tipos y aplicación en el trabajo. 28/09/2020, de Psicología y Mente Sitio web: <https://psicologiymente.com/organizaciones/incentivos>

❖ 2.2.9 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Concepto

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

Según Raúl Ángel en su trabajo (IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL- MECÁNICA) *.

La importancia del análisis y descripción de puestos es que sentará las los cimientos y el punto de origen del desarrollo de muchos otros procesos organizacionales, partiendo desde el simple conocimiento de los objetivos, la delimitación de actividades y responsabilidades de cada posición en cualquier organización.

Dentro de los beneficios que menciona el autor, se tiene con el análisis y descripción de puestos:

- Organigrama y la estructura organizacional. Determina y ayuda a comprender los puestos para una correcta jerarquización con el objetivo de formar una estructura funcional dentro de la organización.
- Reclutamiento y selección. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. Para el proceso de selección, el conocer las competencias que requiere el puesto nos ayudará a evaluar las aptitudes de los candidatos, tomando en cuenta las actividades globales o específicas con la finalidad de empatar la información y a tener un mejor resultado en la selección.
- Planes de Carrera y promociones. El tener una estructura y los puestos definidos nos ayuda a conocer que puestos tengo ahora y planear cuales puestos se va a crear.
- Valuación de Puestos. Conforme al giro, el tamaño de la compañía y las actividades y responsabilidades se determina el peso que tiene el puesto en la organización, por lo que se le puede dar un valor conforme al mercado basándonos en una encuesta de sueldos y salarios.
- Evaluación de desempeño. Para poder evaluar primero se debe determinar analizar y definir qué es lo que se va a evaluar y para esto una herramienta básica es la descripción de puestos.
- Capacitación. Al realizar un análisis se determina que es lo que se tiene y que es lo que hace falta, partiendo de lo último, el análisis y descripción de puestos son una herramienta que nos ayuda a saber cuáles son las áreas de oportunidad que tiene la persona que actualmente está desempeñando el puesto y su nivel de competencia.

Fuente: *RAUL ANGEL PADILLA LOERA. (2013). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL-MECÁNICA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE PSICOLOGÍA: POSGRADO DE PSICOLOGÍA pp 5.

❖ 2.3 Comportamiento humano en el trabajo

El enfoque de este trabajo es el capital y potencial humano que es uno de los recursos más importantes en cualquier organización sin importar su tamaño, tipo o estructura, por lo que seguimos tratando de comprender de mejor forma el comportamiento humano en sociedad y laboral. La importancia de conocer y comprender de mejor manera el comportamiento humano en el trabajo es porque nos brinda una ventaja competitiva en la prevención, solución o anticipación de problemas laborales a los que nos enfrentaremos. Los siguientes temas nos guiarán por los conceptos más relevantes para el objetivo de este trabajo.

2.3.1 Fundamentos del comportamiento organizacional

Concepto:

“Disciplina que se refiere a las acciones de las personas que trabajan en una organización, el comportamiento de nuestro capital humano, es decir le competen temas como motivación, curva de aprendizaje, percepción, actitudes y aptitudes. Es un área que requiere de conocimientos muy específicos, por lo que se necesitan especialistas o personas que aporten en áreas del como sociología y psicología”.

El comportamiento organizacional es un área del conocimiento humano que involucra aspectos y características muy específicas y sensibles de las organizaciones y de su entorno, por lo tanto, es una disciplina que depende de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como base para las decisiones y las operaciones.

Es un tema fundamental para este trabajo pues está dirigido para quien participe de forma directa o indirectamente en una organización, en cualquiera de los niveles que sea, clientes, proveedor, director, operador, analista etc.

Nota: es importante entender e interiorizar cómo son y cómo funcionan las organizaciones, para entender sus pasos, características y así, entender sus éxitos y fracasos en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es un compromiso con la organización de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de una organización depende de un capital humano.

El comportamiento organizacional también tiene que ver con el comportamiento de los grupos abarcando temas como funciones, normas, estructuración de equipos y manejo de conflictos o problemáticas. El comportamiento grupal difiere mucho en el comportamiento individual, ya que no se puede comprender únicamente como una suma de acciones de los individuos por sí solos.

Los aspectos del comportamiento organizacional los podemos visualizar con la siguiente figura 2.3.2-A en foro de Iceberg.



Figura 2.3.2-A

Fuente: "Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. Idalberto Chiavenato. Segunda Edición.

Contamos con algunas características del comportamiento organizacional y son:

- **El comportamiento organizacional como disciplina científica aplicada:** aspectos de base científica que buscan elevar el nivel laboral, y competitivo de la organización.
- **El comportamiento organizacional con un enfoque en las contingencias:** se trabaja para la contención y manejo de situaciones y obtener un aprovechamiento de ellas.
- **El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos:** Formulando hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en la organización, y las comprueba empíricamente, basándose en la investigación, experimentación, análisis y retroalimentación.
- **El comportamiento organizacional administrador del recurso humano:** con el objetivo de conseguir mayor entendimiento entre las partes e individuos de la organización.
- **El comportamiento organizacional como aporte multidisciplinario.**

2.3.2 Modelos del comportamiento organizacional

El concepto del comportamiento organizacional puede ser definido de múltiples formas y por diferentes autores, lo que genera un abanico de conceptualizaciones sobre lo que es el comportamiento organizacional, pero dentro de estas generalidades, existen particularidades que para fines de este trabajo consideramos, por lo tanto el concepto a utilizar es: “Es el estudio que investiga y analiza la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones y el impacto individual y grupal sobre este comportamiento, mediante el estudio sistémico genera un aumento en la efectividad y el bienestar del trabajador.”

Un sistema de comportamiento organizacional contribuye de gran manera al cumplimiento y alcance de las metas. Estos sistemas existen en todas las organizaciones, pero regularmente en diferentes formas. Si se crean y estructuran de forma consciente y se revisan y actualizan periódicamente consiguiendo una retroalimentación para adaptarse a las nuevas condiciones a medida que surgen, es más probable que tengan éxito.

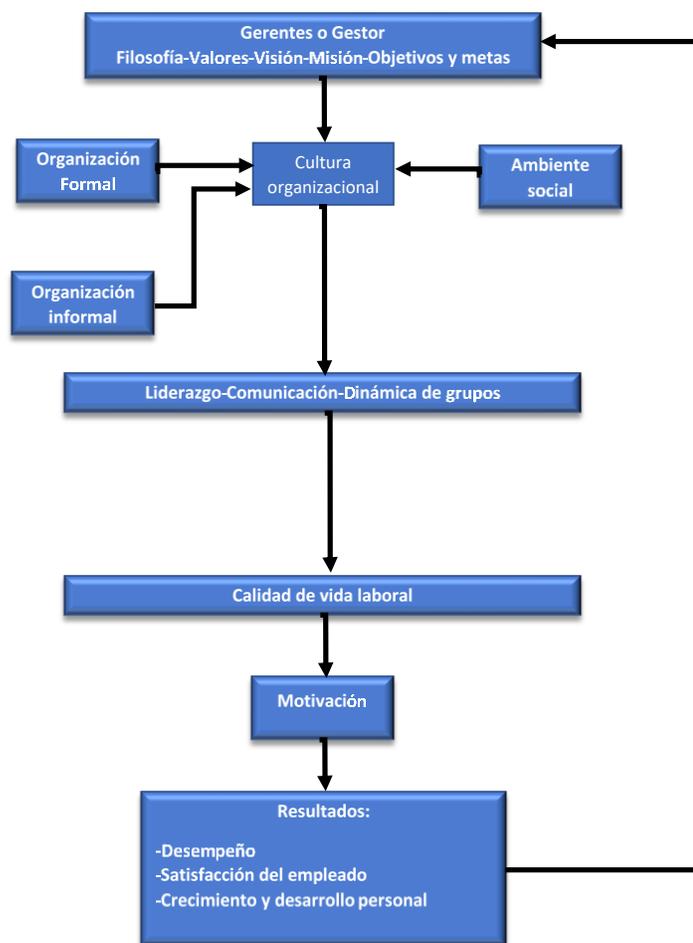


Figura2.3.2-A Estructura de factores en un sistema de comportamiento organizacional. Sin referencia.

Los modelos aplicables varían de acuerdo a la organización, incluso al departamento área, esta cuestión tan variable condiciona a la elección de un modelo por un administrador. A continuación, se presentan cinco modelos y sus características.

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	De sistemas
Bases del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comodidad, significado
orientación de la administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y presentaciones	Desempeño del trabajo	Conducta responsable	Carácter
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades satisfechas de los empleados	Subsistencia	Seguridad y presentaciones	Estatus y reconocimiento	Autorealización	Amplio alcance
Resultados de desempeño	Minimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las

Figura 2.3.2-B Modelos de comportamiento organizacional.

Autocrático: Este modelo parte del poder y autoridad, lo que lleva al directivo o gerente a tener una orientación al poder, sobre todo si es una persona que despide, contrata, se decide y piensa. Por tanto, para este modelo de comportamiento organizacional, el empleado se caracteriza por su obediencia y dependencia del jefe, porque el empleado necesita trabajar, y su necesidad es ganarse la vida. El gerente reducirá los resultados de desempeño hasta cierto punto, por lo que generará altos costos en términos de personas.

Custodia: El modelo depende de los recursos económicos y está orientado a satisfacer las necesidades de seguridad de los trabajadores, generando así un nivel pasivo de cooperación. La posición del gerente en sí es la dependencia del dinero y los trabajadores de la empresa

De apoyo: El modelo depende en gran medida de la capacidad de liderazgo, la dirección de los gerentes es el apoyo de los trabajadores y la dirección de los trabajadores es mejorar o perfeccionar su desempeño laboral. El modelo asume que los requisitos de supervivencia y seguridad se cumplen en gran medida, dando paso al nivel más alto. Los resultados obtenidos recibieron una gran participación de los empleados y mostraron un fuerte impulso.

Colegiado: Este modelo se caracteriza por su dependencia de la sociedad y es muy utilizado en empresas con un alto nivel de cultura y educación. Los gerentes están orientados al equipo y los empleados tienen un alto sentido de responsabilidad y autodisciplina. Dado que la responsabilidad y la calidad son de suma importancia, las necesidades básicas e intermedias se han cumplido en gran medida y pueden satisfacerse por sí mismas. La aplicación de este modelo provoca un moderado entusiasmo entre los trabajadores en el que está inmerso el propio director, pues se le ve como un colega mientras se proyecta como líder y mentor del equipo.

De sistema (Z): El modelo de sistemas refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad.

2.3.3 Reclutamiento

Proceso por el cual la empresa u organización selecciona a su personal entre diferentes candidatos, al más adecuado y capacitado para la plaza, también con el potencial de mejorar.

Es un proceso tan importante y fundamental que de él dependerá el crecimiento, desarrollo y cumplimiento de la misión, visión y metas de la organización u empresa. Recordemos que el enfoque de este trabajo es la importancia, nutrición, capacitación y mejora del capital humano. Todo lo que se realice en beneficio de ellos, sin perder el equilibrio de la organización, será una inversión de alto impacto.

Desarrollo de la selección del personal

- I. **Evaluación de necesidades:** Se debe realizar un diagnóstico y evaluación sobre la planta laboral, y definir si realmente se requiere la contratación de mayor personal.
- II. **Análisis detallado de los requerimientos y flexibilidades del puesto o plaza requerido:** se debe realizar un análisis lo más completo posible sobre los requerimientos que demanda el puesto y las flexibilidades que se le pueden otorgar al postulante, con el fin de entender mejor las necesidades del trabajo y proyectarlas en las solicitudes ofertadas, también ayuda a una selección más simple y rápida entre los postulantes.
- III. **Publicación de la convocatoria:** La organización comienza a buscar activamente candidatos recurriendo a distintos medios; la prensa, radio local, redes sociales o sitios web. Para mejorar la búsqueda, es importante indicar con precisión los requisitos.

- IV. **Primer filtro selectivo:** Una vez se han recibido todas las solicitudes (CV), se realiza una primera selección teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan lo más posible a las necesidades requeridas.
- V. **Segundo filtro Evaluativa:** A los candidatos y se aplican pruebas de selección de tipo psicotécnicos, test de personalidad o pruebas profesionales. En función del nivel de la organización y necesidades requeridas. Aquellos que superen todas las pruebas pasan a una entrevista para confirmar los datos, evaluar su motivación y conocer su disponibilidad.
- VI. **Informe:** Una vez recopilada la información de los postulantes, se realiza una evaluación considerando pros y contras conforme a las necesidades del puesto, para cada postulante y se cotejaron entre ellos.
- VII. **Selección:** Se realiza la selección del candidato.
- VIII. **Contratación:** “Se discuten las condiciones del contrato, desde la remuneración hasta el puesto que esa persona ocupará, las funciones que realizará, si habrá un periodo de prueba y el tiempo que trabajará en la empresa. Y se procede a su firma”.
*1
- IX. **Incorporación:** Se realiza un acompañamiento para que el empleado comprenda las reglas, lineamientos y normar (Reglamento interno) y operaciones de la empresa. También es una oportunidad para detectar posibles necesidades de formación o capacitación.
- X. **Seguimiento:** “A través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de desempeño se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios.” *1
- XI. **Retroalimentación:** La retroalimentación es importante para la corrección y la mejora continua y este proceso en las organizaciones.

Es importante resaltar que el reclutamiento y selección de personal ideal es realizarlo siempre bajo los lineamientos y procedimientos legales y éticos.

2.3.4 Evaluación y retribución del rendimiento

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. - *William Thomson Kelvin*

El rendimiento es un parámetro que debemos considerar en cualquier nivel de la organización y de forma constante. Donde el individuo muestra las competencias laborales alcanzadas en las que participa en forma de, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los objetivos que se desean. Por lo que se vuelve indispensable la medición del rendimiento laboral dentro de nuestra organización.

El desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde se manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización. Existen diferentes formas de evaluación, ya sea de manera sistematizada, a través de un software, o mediante el aprendizaje basado en la experiencia, todo esto en girando entorno a los objetivos establecidos en cada organización.

Partiendo de que cada organización y dependiendo de su tamaño, es única y diferente entre todas las demás, por ello cada organización u empresa deberá adaptar ciertos métodos a sus propias necesidades y requerimientos. Esta evaluación deberá ser realizada por alguien que se encuentre capacitado en el tema.

Algunas de las razones por las que se requiere una evaluación del desempeño laboral son:

- Es la única forma de tener una idea clara de lo que está haciendo cada empleado.
- Ayudan a descubrir las necesidades de capacitación y/o entrenamiento
- La evaluación de desempeño permite establecer nuevos objetivos
- Permite informar a los empleados dónde están
- La evaluación de desempeño permite mantener las recompensas justas
- Permite dar claridad a los empleados
- La evaluación puede impactar positivamente y motivar

Métodos de evaluación más usuales

- **Elección forzada**

Es un método en el que se evalúa al empleado a través de la asignación de frases descriptivas establecidas previamente. La evaluación consiste en que el evaluado tiene que elegir forzosamente alguna frase y relacionarla con la persona en cuestión. Por lo general, se incluyen frases positivas y negativas o simplemente se elaboran varios bloques de frases positivas.

Cuando se utilizan únicamente frases positivas, el evaluador debe asignar a cada frase una valoración cuantitativa, que por lo general es un número del 1 al 5, y aportar más información al proceso.

- **El método de la escala gráfica**

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Manejo del método

- ✚ Criterios nebulosos. - Es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor.
- ✚ Efecto de halo. - Este efecto hace que el evaluador considere una impresión general cuando evalúa cada factor.
- ✚ Tendencia central. - Se refiere a evaluar todos los factores de la misma manera.
- ✚ Benevolencia frente a rigor exagerado. - Implica subjetividad en la evaluación.
- ✚ Prejuicios. - Es la tendencia de evaluar diferencias individuales como edad, sexo, que afectan la evaluación de las personas.

Ventajas

- ✚ Fácil de entender y sencillo de aplicar
- ✚ Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación
- ✚ Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas

- ✚ No brinda flexibilidad al evaluador
- ✚ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores
- ✚ Tiende a caer en la rutina y estandarizar los resultados de las evaluaciones
- ✚ Necesita Procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones

• Método de la Investigación de campo

El evaluador realiza la evaluación directamente en el entorno del colaborador. Por lo general, este proceso se realiza en presencia con la supervisión de un director o jefe directo. Sin embargo, es un método muy criticado debido a que puede dar espacio a los prejuicios y subjetividades. Además, el empleado podría sentirse presionado y, por ende, no actuaría con total naturalidad.

• Entrevista individual

El resultado lo constituye la información que el propio trabajador brinde, es él quien realiza las tareas correspondientes a su cargo. La clave de la entrevista individual está en saber orientar la entrevista de modo que proporcione los datos o impresiones requeridos evitando los sesgos o polarizaciones.

Este método puede ayudar a descubrir los detalles sobre el trabajo diario de los empleados, que puede que no se hayan descubierto antes.

❖ 2.4 Comportamiento individual en las organizaciones

El comportamiento individual en las organizaciones es una de las variables más importantes a contemplar para asegurar el buen funcionamiento de una empresa. Debido a las diferencias individuales de cada persona que conforma una organización, es necesario aprender a manejar dichos comportamientos para lograr los mejores resultados. El área de estudio se encarga de investigar y aplicar conocimientos que tengan que ver con la manera en la que cada persona se comporta dentro de una empresa. Para entender el comportamiento individual en una organización es necesario estudiar las diferentes variables que lo condicionan.

Aunque hay una gran cantidad de variables que pueden influir sobre cómo se comporta un individuo, las más importantes en cuanto a cómo afectan a las organizaciones son las siguientes:

- ✚ Valores.
- ✚ Creencias.
- ✚ Actitudes.
- ✚ Motivación.
- ✚ Habilidades.
- ✚ Personalidad.

Independientemente del tamaño de la organización, las variables del comportamiento individual de nuestro capital humano, requieren de una especial atención en el momento de realizar el reclutamiento de nuestra planta laboral y su posterior seguimiento.

Al individuo que se incorpora y aceptamos dentro de nuestra organización, implica incorporar también su desarrollo psicológico, aportando a la organización sus habilidades, percepciones, conocimientos, actitudes, experiencias, motivaciones y objetivos con todo lo que esto implique. Podemos relacionar esto con los niveles de necesidades según Maslow, y por tanto comprender las motivaciones del trabajador como individuo único e indivisible. De acuerdo a esto podemos definir motivaciones y necesidades que el trabajador como individuo (Es importante aclarar que un factor relevante es la edad de nuestro individuo):

El subsistema instintivo: Necesidades fisiológicas o primarias, como el hambre, la sed, la respiración, la territorialidad, etc. lo cual debe satisfacer la organización para que el individuo pueda laborar con comodidad y seguridad.

El subsistema volitivo y motivacional: Motivaciones secundarias de tipo sociales y de autorrealización. Entre estas necesidades podemos encontrar las necesidades de reconocimiento, de estatus, de afecto, de poder, de pertenencia, etc., los cuales tendrán que ser factibles de ser logrados en la organización.

El subsistema cognitivo: Conjunto de habilidades intelectuales, tales como la inteligencia, la creatividad, la capacidad de análisis y síntesis, la habilidad de razonamiento, la habilidad de tomar decisiones, etc. que le permiten al individuo aplicarlo y desarrollarlo y en compensación de ser retribuido, ascendido y reconocido.

El subsistema emotivo/afectivo: Compuesto por la gama de emociones y sentimientos que experimenta en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, así como en el desarrollo de sus tareas y funciones, lo cual determinara sus niveles de identificación y de satisfacción dentro de la organización.

El subsistema conativo: Es la expresión de sí mismo, mediante la amplia gama de conductas con que se manifiesta el individuo dentro de la organización, tales como sus palabras, sus gestos, sus actos y actividades laborales, lo cual se manifestara de manera diaria y permanente en el ejercicio de sus roles, tareas y funciones.

Se aconseja al lector profundizar en estas áreas del conocimiento para un mejor panorama de las bases científicas y su posible aplicación en las organizaciones.

La comprensión de estos aspectos y cómo influyen en la organización, nos dan una ventaja competitiva en muchos aspectos, uno de ellos es el fortalecimiento de nuestro capital humano, evitando un alto índice de rotación en el personal, mejor desempeño en las actividades y un compromiso adecuado con la organización por parte de los trabajadores.

2.4.1 Las actitudes y sus efectos en el trabajo

“Las actitudes, las podemos definir como los sentimientos y creencias que determinan la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Y la manifestación de un estado de ánimo o bien como una tendencia a actuar de un modo determinado.”

Por tal motivo es imprescindible que los altos ejecutivos, gerentes y supervisores, estén en constante contacto y supervisión con las personas que intervienen en cualquier proceso productivo a todo nivel.

A lo largo de este trabajo se enfatizado en que la satisfacción en el trabajo es un aspecto que se requiere mantener en altos niveles. Esto se logra con una adecuada estructuración a nivel administrativo y permeando a todo el personal. Esto nos lleva a que debemos mantener un ambiente de equidad entre todos los empleados.

Es importante atender estos aspectos, ya que son ventana, tanto de crecimiento como potenciales riesgos y problemas a la misma organización. No podemos anteponer los intereses personales de los trabajadores por encima de los objetivos y misiones de las organizaciones esto es claro, pero debemos conseguir una estabilidad entre la satisfacción laboral y los cumplimientos y necesidades de la organización.

Los principales efectos o síntomas que se dan en una organización con deficientes conocimientos del recurso humano y que son la mayoría de las MIPyMES, es la falta de parámetros para desarrollar una calificación del desempeño. Esto desemboca en un bajo rendimiento a todo nivel. Los fenómenos tales como los robos, ausentismo, alta rotación de personal, bajo rendimiento laboral, conflictos internos son síntomas o señales de un sistema administrativo deficiente y desinteresado y en general de una organización poco fortalecida.

Uno de los métodos más objetivos e implementados comprender el sentimiento y salud laboral, es a través de encuestas o entrevistas con completa libertad de expresión.

2.4.2 Problemas organizacionales e individuales y cómo afrontarlo.

La interacción y relación que existe entre los colaboradores dentro de la organización es por demás un pilar fundamental en la estabilidad de la misma organización así como lo hemos ido desarrollando en varios puntos de este trabajo; Determina la estabilidad laboral entre miembros de la organización, también interviene en la calidad y cantidad del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, determina el nivel de satisfacción de nuestros empleados y más allá determina en muchos casos el nivel de rotación de una área o departamento en nuestra organización. Existe un punto fundamental que interviene en esta relación de los colaboradores o trabajadores y es como se manejan internamente los problemas que pueden presentarse y a su vez, como los trabajadores lidian personalmente con este tipo de conflictos, Estos dos aspectos son el tema principal que trataremos en esta sección.

La comunicación que se establece a lo largo de un tiempo cualquiera, entre dos o más individuos y en el cual la información que se comparte como opiniones, sentimientos, ideologías o cualquier otro tipo de información, Modifica el comportamiento de la sociedad, es de esperar que también modifique el entorno laboral.

Los comportamientos humanos en sociedad son fácilmente transmisibles y aún más los sentimientos como: Miedo, Angustia, Preocupación, Incertidumbre, Ira, pero también la: Alegría, Felicidad, Entusiasmo, Motivación etcétera, todos estos factores no son ajenos al entorno laboral y este entorno lo generan los trabajadores, colaboradores y todo aquel implicado en la organización.

Todo lo anterior mencionado es importante considerarlo como la figura que tiene la responsabilidad y compromiso de liderar, guiar y manejar un equipo de trabajo, equipo que está formado por personas, Mujeres y Hombres que tienen necesidades personales, que sienten y externan sus pensamientos, con ideas y creencias cambiantes y que somos como humanos, impredecibles.

Es importante contar con especialista organizacional o psicología organizacional, que pueda atender individualmente algunos conflictos de índole individual en los trabajadores.

Con ello podremos analizar de mejor manera los problemas que se puedan presentar, podemos anticipar conflictos o visualizar indicadores de algún problema interno a raíz de los trabajadores o colaboradores.

La organización debe ser tan flexible para adaptarse a los cambios que exige el mercado y a la vez tan rígida para mantenerse dentro de los estándares, lineamientos y requerimientos, técnicos, tecnológicos, morales, éticos y legales que debe cumplir, este mismo concepto se debe aplicar en cada área y proceso de la organización y considerar los aspectos humanos de nuestros colaboradores.

Los “Chismes”, “Riñas”, “Inconformidades” son algunos de los indicadores que nos hablan de un inminente problema interno si este no se atiende a tiempo. El instinto de supervivencia del humano, nos puede hacer actuar de formas inadecuadas para una sociedad ya establecida, este instinto surge también en ambientes de inseguridad, y puede ser cualquier tipo de inseguridad, por lo que, si el ambiente interno de nuestra organización es o da señales de inseguridades, es posible que esto sea un factor de causa de conflicto interno.

Inseguridad laboral o de mercado, son aspectos que hacen temer al trabajador o colaborador de su estabilidad laboral dentro de la organización, es sin duda un factor que causa problemas de comportamiento y a su vez problemas de equipo de trabajo.

Mantenga siempre a medida de lo posible la tranquilidad en sus colaboradores, sea honesto y transparente en los problemas de la empresa y en las acciones que se tienen que llevar a cabo, o aquellas estrategias que se planeen, y hacer énfasis en que se trabaja en bien de todos los implicados.

¿Cómo podemos afrontar o prevenir este tipo de situaciones?

Para afrontar este tipo de conflictos es muy importante tener una postura neutral, las acciones de penalización bajo algún conflicto dependerán de empresa a empresa, de organización a organización porque cada una tiene sus lineamientos y normas internas que dictaminan los comportamientos de los participantes, es importante definir que ninguna norma o reglamento interno está por encima de la ley federal del trabajo.

También es importante conocer la postura y la versión de cada uno de los implicados, saber las motivaciones que llevaron a este problema y sobre todo entender el contexto y circunstancias que llevaron a eso; esto no solo nos sirve para amoldarnos a la situación, también nos sirve como un aprendizaje para el futuro.

Aislar el conflicto es otra medida importante, es mejor resolver el problema de forma privada, que exhibir a toda la organización. Podemos reunir a los implicados directos, también es importante la figura del mediador, así podemos permitir expresar sus puntos de vista, así poder llegar a un punto de acuerdo. Es importante que, una vez llegados a un acuerdo, se comunique a la demás organización de forma general y concreta, sin exponer detalles personales, con el fin de no caer en lo que se comentó anteriormente, la inseguridad.

Es importante practicar la Escucha Activa, es importante ser capaz de escuchar y atender los puntos de vista y argumentos de los demás, así captamos más información útil y podremos tener un panorama más cercano al conflicto.

Si la gravedad e importancia del problema lo requiere se pueden dejar plasmados por escrito los acuerdos alcanzados para solucionar la disputa.

Conocer las emociones y como afectan o interactúan en las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, es una herramienta muy útil para prevenir el estrés laboral y a su vez a mejorar el ambiente laboral.

2.2.3 Desarrollo de habilidades humanas en la organización

Las habilidades humanas por lo general o la mayoría de ellas, son habilidades que se van formando a lo largo de nuestra educación y desarrollo en la sociedad en la que nos desenvolvemos. Por tal motivo debemos considerar estos aspectos a la hora de generar nuestro perfil de colaboradores, definir de aquellas habilidades humanas que requiere nuestro puesto o vacante, cuáles de ellas son indispensables y cuales se pueden formar y fomentar dentro de la organización.

En la mayoría de los casos, los individuos podrán fortalecer y enriquecerse mediante capacitación técnica, pero sin el adecuado desarrollo de las habilidades humanas, no se tendrá la capacidad para cubrir el nivel competitivo que el mercado exige.



Figura A2.2.3

Las mencionadas en la figura A2.2.3 son solo algunas de las habilidades que el ser humano debe desarrollar en mayor o menor medida para establecer una interacción sana y adecuada idealmente, sabemos que muchas veces esto se vuelve un tema más complejo.

Con el paso de los años el desarrollo de una administración habilidosa es determinante para el éxito de una organización. las organizaciones no solo buscan los logros personales o trayectoria académica, también buscan la capacidad que tienen para relacionarse en el trabajo, la empatía y demás habilidades humanas que contribuyan a los logros de la organización.

2.4.4 Trabajo en equipo

«Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito» -Henry Ford

El trabajo en equipo es una habilidad que demanda cualquier organización y que relacionado con los aspectos que hemos visto en los capítulos anteriores, debe ser fortalecido y atendido por todos los niveles de la organización. Por lo que una aplicación correcta de técnicas adecuadas para un desarrollo integro de esta habilidad es una ventaja competitiva muy valiosa. El trabajo en equipo es fundamental si queremos que los objetivos sean cumplidos y estén alineados en todos los niveles de la organización.

La inclusión es un aspecto fundamental en el trabajo grupal o de equipo.

Un equipo de trabajo no es más ni menos que un conjunto de personas que han aprendido a articularse y organizarse de tal forma que el trabajo individual ha sido sustituido por el trabajo colectivo, a través de acciones de sinergia, colaboración y cooperación, y que, como resultado de tal proceso, son capaces de generar resultados cualitativa y cuantitativamente superiores a la suma de los esfuerzos individuales.

Algunos de los factores por el cual no tiene éxito el trabajo grupal son:

- No existe un clima agradable
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Los objetivos a cumplir no están claros

Podemos ver que la mayoría de causas son por motivos de interés personal o poco conocimiento en el tema, por lo cual son factor que tendremos que identificar y controlar lo antes posible.

Capítulo 3 Conclusiones

CONCLUSIÓN GENERAL DE TRABAJO

Con base en la investigación e información recabada en el trabajo presentado concluyo que:

1. El desempleo en México se encuentra en niveles históricos, generando un gran desgaste en la economía mexicana, siendo las micro, pequeñas y medianas empresas las más perjudicadas y con altas probabilidades de desaparecer, llevando a la informalidad cientos de miles de personas, sumado a ello una carente falta de estructura, organización, cultura y desempeño laboral, ha creado un panorama complejo para la recuperación de empleos.
2. Es un hecho que en México los problemas laborales y sindicales son un gran lastre en las empresas u organizaciones, y que estos problemas se generan en su gran totalidad por una relación laboral autoritaria y arcaica donde el capital humano resulta poco relevante y solo se vela por el beneficio del patrón, dañando a los trabajadores y sus intereses.
3. El outsourcing en México como disposición de trabajo es en principio una gran ventaja en las organizaciones y les otorga grandes ventajas competitivas, pero que debe ser regulada y siempre entrar en un estricto marco legal, moral y ético.
4. El impacto de la crisis sanitaria por el COVID-19, es una evidencia clara de la fragilidad estructural y organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas, y muchas otras ni siquiera cuentan con algún tipo de estructura o soporte organizacional.
5. El impacto de la crisis sanitaria por el COVID-19. Genero un gran número de conflictos laborales, dejando a miles de trabajadores sin empleo y creando una mayor tensión en la ya deficiente economía mexicana. La pandemia nos ha dejado un enorme recurso humano con el potencial de generar riqueza en el país.
6. Es fundamental una adecuada y clara estructuración empresarial dentro de cualquier tamaño de organización. Y si pretendemos trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización, entonces será nuestra responsabilidad analizar las áreas básicas con las que debe contar una empresa u organización, y su nivel de desarrollo, de tal forma que comentemos, señalemos,

aportemos o trabajemos para fortalecer las áreas de oportunidad que se puedan presentar.

7. Es fundamental apoyar y fomentar la inversión de recursos en el fortalecimiento de las MIPyMES, con el objetivo de que reestructuren, rediseñen y generen toda una serie de filosofías, metodologías y buenas prácticas en beneficio de todas las partes de la organización, todo bajo un marco legal y ético.

8. Debemos generar conocimientos teóricos y técnicos, de forma integral dentro de la organización micro, pequeña y mediana, de una forma paulatina y orgánica adecuada el nivel de desarrollo y capacidades de nuestro equipo de trabajo.

9. La responsabilidad que recaen en nosotros como profesionistas y profesionales de ingeniería, será el aplicar y poner en servicio a la sociedad todas las herramientas y conocimientos que nuestra casa de estudio nos brindó; No debemos caer en el error común de una necesidad de saturación intelectual, esto es, pretender aplicar técnicas, métodos o conocimientos por volumen y no por necesidad real, esto puede llevar a la organización a caer en problemas que ni siquiera tenía.

10. Debemos ser conscientes que una organización es un sistema que está formada en si por subsistemas y que, a su vez formada por un personal laboral, esto significa que debemos considerar una serie de factores sociales, políticos, económicos e incluso religiosos por mencionar a algunos. Existen vínculos y relaciones interpersonales que no seremos capaces de anticipar, pero muchos otros que sí, debemos ser capaces de analizar y prever aquellas situaciones que sean un riesgo potencial a la organización u empresa, así como también a las situaciones que aporten un beneficio a la misma.

11. La misión y visión deberá ser parte esencial en cualquier nivel y tipo de organización y deberá ser correctamente estructurada, de lo contrario generará ambigüedad y poca claridad, lo cual conlleva a fracasos en los objetivos de cualquier organización.

12. Cualquier tamaño o tipo de organización deberá formar, estructurar y formalizar el área de recursos humanos. Las funciones que desarrolla son de suma importancia. Sera nuestra carta de presentación al resto del mundo.

En ingeniería, hemos visto su esencia, sus compromisos y responsabilidades, bajo el punto de vista de este trabajo, ninguna responsabilidad y compromiso más honorable que se tiene con su nación y su gente, debemos interiorizar esto y ser conscientes de las problemáticas existentes en el país y brindar nuestra formación y conocimientos al desarrollo y bienestar de la sociedad.

las MIPyMES son un porcentaje importante en la economía del país con más de 4 millones de Micro, pequeñas y medianas empresas, generando una fuente impresionante de trabajo, en los capítulos siguientes, veremos algunos de los principales, así como herramientas para afrontarlos, pero el punto de esto es crecer y fortalecer este sector de la industria, considero que es lo que requiere la sociedad en general.

Fuentes:

- LA INGENIERIA Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Ing. José Luis Roces. Consejero Académico del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).
- Tesis. "Propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del sistema de universidades estatales de Oaxaca" Rubí Lizbeth Arriaga Martínez.
- Plan de estudios "Relaciones laborales y organizacionales" Facultad de ingeniería UNAM. Clave 1745.
- La Psicología del Mexicano en el Trabajo México Limusa, Rodríguez, 2003.
- Soulpink. (15 de octubre de 2011). Problemas más Frecuentes Entre Los Obreros Y Los Patrones. 5/septiembre/2020, de Club Ensayos Sitio web: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Problemas-m%C3%A1s-Frecuentes-Entre-Los-Obreros-Y-Los/85712.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial
- BUSINESS SCHOOL. (2018). Factores económicos de una empresa que deben tenerse en cuenta. 03/04/2020, de BUSINESS SCHOOL Sitio web: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/factores-economicos-de-una-empresa-que-deben-tenerse-en-cuenta/>
- Adrián Estrada Corona. (2012). La actitud del individuo y su interacción con la sociedad. 30/09/2020, de REVISTA DIGITAL UNAM Sitio web: <http://www.revista.unam.mx/vol.13/num7/art75/>
- *Boiral, Olivier, "Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas", Revista Internacional del Trabajo, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo (OIT), vol. 122, núm. 3, 2003, pp. 351–376.
- Frontera norte vol.20 no.40 México jul./dic. 2008, Nota Crítica, "Ética de los negocios en un mundo global", Miguel Ángel Ramírez Director de Investigación y Posgrado, Cesun Universidad, Tijuana., en: <http://www.scielo.org.mx>
- **PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA, ad de Santiago de Compostela. Jesús F. Salgado y José M. Peiró, Universidad de Santiago de Compostela, 2008, vol 29, pp.2-5
- Effects of a Lack of Ethics on a Business Environment. Por Stacy Zeiger; Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA; Updated March 11, 2019
- **PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA, ad de Santiago de Compostela. Jesús F. Salgado y José M. Peiró, Universidad de Santiago de Compostela, 2008, vol. 29, pp.2-5
- F. D. Bretones A. Rodríguez. (2008). Psicología de los Recursos Humanos. Universidad de granada: M. A. Mañas, A. Delgado. *1
- Oscar Pérez. (2019). Las mejores técnicas para una evaluación de desempeño exitosa. 22/11/2020, de PEOPLE NEXT Sitio web: <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>

- Capital Humano. (2017). Método de Escalas Gráficas. 22/11/2020, de capitalhumano2017 Sitio web: <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/04/25/metodo-de-escalas-graficas/>
 - Del Águila Álvarez, Andrea Fernández Bazán, Ingrid Rubí Zárate Valderrama, Edgardo. (2016). LAS HABILIDADES HUMANAS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN UN BUFETE DE ABOGADOS UBICADO EN LA CIUDAD DE LIMA. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
-