



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

**ORGANIZACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

Del 14 al 25 de Julio del 2003

APUNTES GENERALES

CI - 171

**Instructor: Lic. Rodolfo Moreno Acuña
DELEGACIÓN COYOACÁN
JULIO DEL 2003**

CURSO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tema 1. Administración de Recursos Humanos.

	Pag.
1.1 Orígenes.	1
1.2 Concepto.	2
1.3 Importancia.	2
1.4 Objetivo.	3
1.5 Características de los recursos humanos.	3
1.6 El comportamiento humano.	4
1.6.1 La motivación.	
1.6.2 El conflicto.	
1.6.3 La frustración.	

Tema 2. El Sistema de Organización de Recursos Humanos.

2.1 Áreas Funcionales.	8
2.2 La Estructura Orgánica de Recursos Humanos.	9

Tema 3. El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.1 La requisición de personal.	10
3.2 Reclutamiento y selección de personal.	11
3.3 Solicitud de empleo y currículum vitae.	14
3.4 La entrevista y sus técnicas.	15
3.5 La contratación.	18
3.6 La inducción.	19

Tema 4. Capacitación y Desarrollo de Personal.

	Pag.
4.1 Definiciones.	21
4.2 El aspecto jurídico.	21
4.3 La comisión mixta de capacitación y adiestramiento.	22
4.4 La detección de necesidades de capacitación.	22

Tema 5. Evaluación del Desempeño.

5.1 Fundamentos.	23
5.2 Finalidades de la evaluación.	23
5.3 El cuestionario de evaluación del desempeño.	25

Tema 6. Administración de Sueldos y Salarios.

6.1 Conceptos de sueldo y salario.	26
6.2 Clasificación y factores del salario.	27
6.3 Definición de la Administración de sueldos y salarios.	29
6.4 La valuación de puestos.	30
6.5 Análisis y descripción de puesto.	31

Tema 7. Higiene y Seguridad Industrial.

7.1 Higiene industrial.	35
7.2 Seguridad industrial.	36
7.3 La comisión mixta de higiene y seguridad industrial.	37

Tema 8. Servicios y Prestaciones.

8.1 Definiciones.	39
8.2 Características.	39
8.3 Principios.	39
8.4 Clasificación de prestaciones.	40

TEMA 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 ORÍGENES.

No podríamos hablar en forma separada de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al nacer como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría con aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, dirección, y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacía más complicada y que no bastaba con el "Jefe de Personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. De esta manera puede decirse que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria, pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

1.2 CONCEPTO.

La Administración de Recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Fernando Arias Galicia)

1.3 IMPORTANCIA.

El nivel de relevancia del área de Recursos Humanos en cualquier tipo de organización, sea ésta de índole privado o público, es determinante en la consecución plena de los objetivos generales y específicos que tenga planteados, ya que depende básicamente del personal el alcance de los mismos, a través de la aplicación eficiente y oportuna de toda la gama de experiencias, conocimientos y habilidades que posee. Sería inútil pensar en la posibilidad de que una institución lograra concretar sus propósitos, sin la actividad constante por parte de sus empleados en las actividades realizadas en la empresa, ya que ésta pudiese poseer todo el dinero necesario para su funcionamiento, las mejores instalaciones y equipo existentes, así como la tecnología más avanzada, pero si no cuenta con el personal suficiente y necesario, todo ello resultaría absolutamente inoperante.

1.4 OBJETIVO.

El propósito fundamental de la Administración de Recursos humanos consiste en “planear, organizar, dirigir y controlar toda la serie de actividades inherentes al personal de una organización, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene, servicios al personal, etc., buscando invariablemente la consecución oportuna y eficiente de los objetivos asignados al área correspondiente, mediante la aplicación profesional de las técnicas y herramientas utilizadas para tal fin”.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal del individuo.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, y nadie puede obligar a un individuo a prestar sus servicios a una empresa o institución sin su pleno consentimiento.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las actitudes, etc., son de carácter intangible; las cuales se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas.

d) El total de recursos humanos de una organización o de un país puede ser incrementado en un momento determinado. Básicamente mediante el descubrimiento y mejoramiento de los intereses y habilidades desconocidos por el individuo.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, experiencias, conocimientos, etc.

1.6 EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

1.6.1 LA MOTIVACIÓN.

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

De esta manera podemos afirmar que la motivación se conforma por todos aquellos factores que originan conductas en el ser humano, tales como: el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural.

1.6.2 EL CONFLICTO.

Cada ocasión que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

a) Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él. En este caso se trata de una "valencia positiva".

b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino, en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo o rechazarlo. En este caso se trata de una "valencia negativa".

c) Indiferente. No despierta interés, es inadecuado y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo: "valencia cero".

Clasificación del conflicto.

Conflicto de atracción-atracción. Puede suceder que una persona se encuentre en dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles; es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos. Ejemplo: a un individuo le ofrecen dos empleos, cada uno con el mismo sueldo; las mismas prestaciones etc. No puede trabajar en las dos partes al mismo tiempo; debe tomar uno y dejar el otro.

Conflicto de evasión-evasión. En este tipo de conflicto, ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción, pero no puede. Ejemplo: a un empleado su trabajo le resulta extraordinariamente aburrido y le disgusta; quiere dejarlo, pero no tiene otro.

Conflicto de atracción-evasión. En algunas ocasiones, un mismo objeto o situación resulta ambivalente; es decir, presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Ejemplo: un estudiante desea ver un partido de fútbol por televisión, pero si lo hace, deja de preparar un trabajo que deberá entregar a la mañana siguiente. Observar la televisión le resulta atractivo porque es el partido que decidirá un campeonato y juega su equipo favorito; pero, como contrapartida, si deja de entregar el trabajo en la clase, le acarreará una calificación baja al fin de curso, lo que puede significar que le suspendan una beca de la cual goza.

1.6.3 LA FRUSTRACIÓN.

Se presenta ésta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo. Ejemplo: es mediodía; un oficinista experimenta mucha hambre; en virtud de que el comedor da a conocer con anticipación los menús de la semana, ya sabe que ese día servirán platillos que le gustan mucho. El reloj marca la hora acordada como interrupción de las labores para ir a comer y ... en ese momento su jefe lo llama y le dice que el gerente necesita un informe urgentísimo que debe preparar nuestro oficinista, asunto que requiere unas dos horas de trabajo. ¿Qué sucede? ¿El hombre va a preparar el informe como si nada hubiera ocurrido?

Reacciones a la frustración.

Agresión. La energía de la frustración se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se interpuso entre el organismo y su objetivo, para quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la *agresión es directa*. En el caso del oficinista, éste propinaría un puñetazo a su jefe y después se iría a comer. Por otra parte, el dicho "no busco al que me la hizo sino a quien me la pague" ilustra la *agresión desviada*. El oficinista del ejemplo sabe que dar un golpe al jefe podría ser la causa incluso de su despido, por ello no lo hace; pero entonces puede agredir a los compañeros de trabajo, los utensilios, los materiales, a personas de su propia familia, etc.

Evasión. En este caso la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser *parcial o total*. En el primer caso, se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica. La primera está constituida por el ausentismo y los retardos. Mientras que la siguiente se presenta primordialmente con la ensoñación, la diversión, etc.

En la evasión total, la persona decide dejar el empleo o buscar otro.

Regresión. Toda persona atraviesa por diversas etapas en su desarrollo. La regresión consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas.

Aislamiento. Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados. Las razones pueden ser muchas: percepciones equívocas, problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas, etc.

Racionalización. Consiste en tratar de justificarse, en darse falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos; se prefiere disfrazarla.

Resignación. Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.

Sublimación. De todas las formas de respuesta a la frustración, es ésta la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de la integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración y darles una salida adecuada. Trabajar, estudiar, hacer deporte para liberar la energía que ha producido la motivación y que no pudo llegar al objetivo, constituyen adecuadas formas de sublimación.

TEMA 2. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 ÁREAS FUNCIONALES.

Un área funcional es aquella que está conformada por una serie de actividades, mismas que se desempeñan para alcanzar los propósitos asignados a la misma. En el área de Recursos Humanos se encuentran diferentes funciones, todas encaminadas a la atención del personal con el cual cuenta una institución. A continuación se mencionan las más importantes dentro de la organización.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Administrativo de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de sueldos y salarios.
- Seguridad e higiene.
- Servicios al personal.
- Nóminas.
- Prestaciones.
- Relaciones laborales.

2.2 LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE RECURSOS HUMANOS.

La organización del área de recursos humanos para cualquier tipo de institución o empresa, depende fundamentalmente del tamaño de la misma, ya que éste determinará el número de puestos a crear. Así podemos encontrar en una institución considerada de tamaño grande, las siguientes posiciones:

- Director de recursos humanos.
- Gerente de reclutamiento y selección.
- Gerente de capacitación y desarrollo.
- Gerente de sueldos y salarios.
- Gerente de seguridad e higiene.
- Gerente de servicios al personal.
- Gerente de relaciones laborales.
- Jefe de reclutamiento.
- Jefe de selección de personal.
- Jefe de capacitación.
- Jefe de sueldos y salarios.
- Jefe de servicios al personal.
- Jefe de vigilancia.
- Jefe de consultorio médico.
- Jefe de nóminas.
- Jefe de personal.
- Puestos operativos en general del área.

TEMA 3. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1 LA REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Cuando surge la vacante en la organización es necesario elaborar la requisición de personal, con el objetivo de comunicar al área responsable de la función de reclutamiento y selección, la ausencia del trabajador que ocupaba la posición que actualmente se encuentra desocupada, lo cual puede obedecer a diferentes causas tales como: renuncia voluntaria, despido, liquidación, incapacidad total permanente, defunción, etc.

El documento de requisición varía de institución a institución respecto del contenido del mismo, sin embargo, los datos básicos que deberá contener éste son:

- ❖ Lugar y fecha de elaboración.
- ❖ Departamento o área donde se genera la vacante.
- ❖ Nombre de quien solicita cubrir el puesto.
- ❖ Nombre del puesto vacante.
- ❖ Breve descripción de actividades.
- ❖ Perfil del puesto.
- ❖ Fecha en que se requiere cubrir.
- ❖ Autorizaciones.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Objetivo del reclutamiento.

Ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la organización para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Responsable del reclutamiento.

Dentro del departamento de personal puede existir una persona o sección dedicada a esta función; o puede realizarla la persona o sección dedicada a la selección y contratación.

Importancia del reclutamiento.

El reclutamiento es la base para lograr conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, sin incurrir en costos adicionales e inútiles. Si un proceso de selección de personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente. Esto es, cuando se necesite un candidato no se sabrá donde encontrarlo.

Fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

El reclutador deberá estudiar con todo detenimiento, y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

Existe una gran diferencia entre lo que son fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Sostiene el maestro Agustín Reyes Ponce que son dos cosas distintas: "los lugares en que podré encontrar a mi personal y la forma de atraerlo a la empresa".

El proceso de reclutamiento.

1. Determinación de las características mínimas necesarias para el adecuado desempeño del puesto. (quiénes; sexo, edad, estado civil, experiencia, conocimientos, etc.)
2. Identificación de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. (dónde están esos quiénes)

Fuentes de abastecimiento.

Internas:

Inventario de recursos humanos.

Recomendaciones del personal de la propia institución.

Externas:

Bolsas de trabajo.

Agencias de colocación.

Escuelas y universidades.

Centros de enseñanza técnica.

Asociaciones especializadas.

Grupos de intercambio.

Ferias de empleo empresarial.

Otras empresas.

Entrevistas personales.

Teléfono.

3. Determinación de los medios para llegar a las fuentes. (cómo ponernos en contacto con esos quiénes)

Medios de reclutamiento.

Anuncios en periódicos y revistas.

Es el más común de los medios de reclutamiento, el más empleado y el de los más efectivos en sus resultados.

Exploraciones.

Se utilizan para la búsqueda de personal calificado, y se llevan a cabo dirigiéndose directamente a las universidades, escuelas técnicas y de artes y oficios.

Los propios empleados.

Los ascensos y traslados son, también, una importante fuente de reclutamiento de personal, cuya característica principal consiste en que es una fuente interna de reclutamiento, que nos evita todo tipo de investigaciones.

Evaluación de la efectividad y costo del reclutamiento.

- a) Número de solicitudes obtenidas con cada técnica.
- b) Calidad de las solicitudes.
- c) Porcentaje de empleados obtenidos a través de las solicitudes.
- d) Costo de obtener cada solicitud y cada empleado.
- e) Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes.

Selección de personal.

“Es la elección de la persona adecuada, para el puesto adecuado, al costo adecuado”, que permita la realización social del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve.

3.3 SOLICITUD DE EMPLEO Y CURRÍCULUM VITAE.

Solicitud de empleo.

Es un documento que llena el candidato, el cual significa el siguiente paso en el proceso de selección.

Se debe requisitar con el fin de captar todos aquellos datos de interés para la empresa, tratando de lograr con ello, el conocimiento más detallado del propio solicitante.

Datos que debe contener:

- ✓ Datos personales.
- ✓ Datos legales.
- ✓ Datos familiares.
- ✓ Escolaridad.
- ✓ Antecedentes laborales.
- ✓ Conocimientos de maquinaria y equipo.
- ✓ Referencias particulares.
- ✓ Asociaciones o clubes a que pertenece o ha pertenecido.
- ✓ Pasatiempos.
- ✓ Deportes que practica.
- ✓ Fecha y firma del solicitante.

Currículum vitae.

Es una síntesis escrita del historial del candidato o solicitante; es utilizado generalmente por personas que aspiran a puestos de nivel jefatura o ejecutivos.

Partes que componen un currículum vitae.

- I. Datos personales.
- II. Antecedentes escolares, estudios adicionales e idiomas.
- III. Pasatiempos o aficiones.
- IV. Referencias personales.
- V. Puesto y sueldo deseados.
- VI. Áreas de interés.
- VII. Disponibilidad de horario.

3.4 LA ENTREVISTA Y SUS TÉCNICAS.

La entrevista es una técnica que tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

Aspectos a considerar por el entrevistador.

1. Su presentación debe inspirar confianza.
2. Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
3. Su conversación debe ser precisa y encaminada a lograr la información deseada.
4. El desarrollo de su conversación deberá estar a la altura de la importancia y cultura de la persona con quien trata.
5. Procurará aclarar dudas.
6. Las conversaciones deberán desarrollarse dentro de un ambiente cordial y sencillo.

Formas de aplicación de la entrevista.

- a) En forma particular.
- b) En forma general o simultánea.

Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista.

Rasgos de la personalidad.

TÍMIDO	EMBUSTERO	MANIPULADOR	AGRESIVO
Introvertido	Maniático	Egocéntrico	Sarcástico
Sumiso	Simulador	Excéntrico	Irónico
Sentimental	Mentiroso	Creativo	Cínico
Sugestionable	Farsante	Flexible	Extrovertido
Mediocre		Vengativo	Autoritario
Nostálgico		Líder	Impulsivo
Depresivo		Político	Inestable
Desconfiado			Autosuficiente
Inseguro			Sociable
			Seguro

Técnicas de la entrevista.

Rapport. Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad y su comportamiento sea natural. (romper el hielo)

Eco. Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con la finalidad de que ahonde en el tema.

Silencio. Consiste en no hablar después de que el entrevistado ha concluido el asunto que trató, con el objeto de determinar qué comenta sintiéndose presionado.

Confrontación. Es la técnica que se aplica cuando alguien quiere sorprendernos con exageraciones y consiste en plantear preguntas concretas y objetivas, pruebas evidentes, etc.

Preguntas proyectivas. Consiste en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona, con el fin de que el mismo sienta mayor libertad para expresarse.

Preguntas situacionales. Consiste en solicitar al entrevistado que se ubique en una situación hipotética y que comente qué haría si la viviese.

Uso del agrado. Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando a entender que se está de acuerdo con lo que el entrevistado dice.

Uso del desagrado. Es lo contrario del anterior.

Presión emocional. Consiste en presionar a fondo al entrevistado, con el fin de medir el grado de control emocional con que cuenta la persona.

Presión de tiempo. Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado.

3.5 LA CONTRATACIÓN.

Es un procedimiento realizado con el propósito de formalizar legalmente el ingreso del trabajador a la organización.

Documentos a elaborar.

- Contrato de trabajo.
- Alta IMSS. o ISSSTE.
- Alta en nómina.
- Alta en aseguradoras (vida, gastos médicos mayores, automóvil, etc.).
- Tarjeta de reloj checador.
- SAR. (AFORE)
- Alta en INFONAVIT o FOVISSSTE.
- Expediente:
Solicitud de empleo y/o currículum vitae, documentación personal.
Documentación de la empresa.

3.6 LA INDUCCIÓN.

Objetivo General.

Realizar una serie de actividades dirigidas a dar la bienvenida al nuevo empleado; mediante la orientación general del mismo; todo ello con el fin de lograr la integración total del individuo, en el tiempo más corto posible.

Puede afirmarse también que la inducción consiste en un proceso cuyo propósito fundamental es lograr la adaptación del nuevo empleado al puesto, al área de trabajo y a la organización en general en el menor lapso de tiempo posible.

Tipos de inducción:

- A la institución.
- Al puesto.

Elementos de la inducción:

- Reunión de bienvenida.
- Manual de bienvenida.
- Descripción de puesto.
- Copia del Reglamento Interior de Trabajo.

Objetivos de un programa de inducción.

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la organización.
- Ayudar al trabajador para que se ajuste al nuevo ambiente.
- Informar al mismo acerca de las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la institución.
- Crear una actitud favorable hacia la organización y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrar al trabajador y a la organización tiempo y esfuerzo, debido a que si éste no está bien informado, constantemente se encontrará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

Aspectos básicos del programa de inducción.

1. Palabras de bienvenida.
2. Historia de la institución.
3. Políticas de la institución.
4. Productos o servicios.
5. Organización y funciones de la institución.
6. Políticas de personal.
7. Reglamento interior de trabajo.
8. Servicios y prestaciones para los trabajadores.
9. Políticas de higiene y seguridad.
10. Orientación hacia el trabajo, deberes y normas.
11. Planes de capacitación.

TEMA 4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

4.1 DEFINICIONES.

Entrenamiento.

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Capacitación.

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Adiestramiento.

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

4.2. EL ASPECTO JURÍDICO.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones. Los artículos 153-A a 153-X están dedicados a la capacitación.

4.3 LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La Ley Federal del Trabajo en México establece la necesidad legal de instituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en cualquier tipo de organización, misma que fungirá como organismo interno de planeación y control de todas las actividades inherentes a la capacitación y entrenamiento de los trabajadores en el seno de la propia institución.

Entre las actividades que desempeña la Comisión Mixta antes citada se encuentran las siguientes:

- ❖ Vigilar la planeación, diseño e impartición de los cursos de capacitación a los trabajadores.
- ❖ Fungir como un órgano de vigilancia respecto del registro de planes y programas de capacitación de la institución ante las autoridades competentes.
- ❖ Autenticar los planes y programas de capacitación, así como las constancias de habilidades laborales.

4.4 LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Un programa de capacitación que no haya sido previamente planeado tomando como base las necesidades reales y verdaderas de capacitación que existan en una institución, no tiene razón de ser, en virtud de que todo lo que se emprenda para efecto de capacitar o adiestrar a los trabajadores, se convertiría en esfuerzos inútiles y mal concebidos. De ahí la importancia de que previamente a la formulación e impartición de los cursos de capacitación a los empleados de cualquier tipo de institución, es necesario detectar perfectamente las fallas u omisiones en materia de productividad y eficiencia de los propios empleados, en las actividades que éstos tengan asignadas de acuerdo a la posición que ocupen dentro de la organización.

TEMA 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

5.1 FUNDAMENTOS.

La calificación de méritos o evaluación del desempeño nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por eso podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto. Así podrían mencionarse algunos de ellos, tales como: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, liderazgo, etcétera.

5.2. FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN.

Es muy evidente que el objetivo más importante de la calificación de méritos es, evaluar al trabajador de manera individual respecto de la actividad que desarrolla dentro del puesto que ocupa, con lo cual, se evita la calificación global e injusta del trabajador cuando éste es evaluado como parte de un grupo de trabajo.

Principales objetivos de la calificación de méritos.

Para la organización.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etcétera. Puede, incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Para el supervisor.

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a éste a dar su opinión en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además, a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

Para el trabajador.

Mediante la calificación de méritos el trabajador puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá despidos. Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve compensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando tenga que aplicarse al trabajador alguna sanción por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma.

5.3 EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Siempre que se practique cualquier tipo de calificación, será indispensable diseñar los instrumentos necesarios que nos lleven a la realización de una evaluación justa, equitativa y verdadera; para tal efecto, y en materia de evaluación de desempeño, se requiere elaborar el cuestionario correspondiente que nos conduzca al alcance del propósito para el cual es diseñado.

El citado cuestionario deberá estar compuesto por los elementos suficientes y necesarios, para efecto de que la calificación practicada mediante el mismo, al trabajador en cuestión, sea lo más objetiva posible. Respecto de los elementos anteriormente mencionados a continuación se citan algunos:

- Datos generales del trabajador.
- Factores de evaluación.
- Criterios de calificación.
- Sistema de evaluación.
- Autorizaciones.

TEMA 6. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

6.1 CONCEPTOS DE SUELDO Y SALARIO.

Etimología:

El término **salario** deriva de “sal”.

Sueldo proviene de “sólidus” moneda de oro de peso cabal.

Diferencia:

El salario se paga por semana.

El sueldo se paga por quincena o mes.

El salario se aplica a trabajos manuales o de taller.

El sueldo se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Definición de sueldo o salario.

“Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.

“La remuneración por una actividad productiva”.

“Toda retribución en dinero o en especie que percibe un trabajador a cambio de un trabajo personal subordinado”. (L.F.T.)

6.2 CLASIFICACIÓN Y FACTORES DEL SALARIO.

Clasificación.

1. **Por el medio empleado para el pago:**
 - a) Salario en moneda.
 - b) Salario en especie.
 - c) Salario mixto.

2. **Por su capacidad adquisitiva:**
 - a) Nominal.
 - b) Real.

3. **Por su capacidad satisfactora:**
 - a) Individual (Suficiente para el sustento del trabajador)
 - b) Familiar (Suficiente para el sustento de la familia)

4. **Por sus límites:**
 - a) Mínimo (el más pequeño que permita el sustento del trabajador y su familia)
 - b) Máximo (el más alto que permita a la empresa una producción costeable)

Salario mínimo:

Legal. Establecido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

Contractual. Salario mínimo por actividad industrial, rama o empresa.
(Mínimo textil o mínimo de una empresa)

Salario mínimo legal:

- a) Mínimo general.
- b) Mínimo profesional.

5. Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

- a) Personal (quién sostiene la familia)
- b) Colectivo (varios miembros de la familia)
- c) De equipo

6. Por la forma de pago:

- a) Salario por unidad de trabajo (Ejemplo: 8 horas)
- b) Salario por unidad de obra (Destajo)

Para la determinación de un salario justo deberá atenderse cuando menos a tres elementos:

- 1. El sustento del trabajador y su familia.**
- 2. La situación de la empresa.**
- 3. Las necesidades del bien común.**

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.

- **EL PUESTO.**
- **LA EFICIENCIA.**
- **LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR.**
- **LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.**

TÉCNICAS APLICABLES EN RAZÓN DE CADA FACTOR.

En razón del puesto:

- Análisis y descripción de puesto.
- Valuación de puestos.
- Gráficas y líneas de salarios.
- Encuestas de salarios.

En razón de la eficiencia:

- Incentivos.
- Calificación de méritos.
- Normas de rendimiento.
- Ascensos y promociones.
- Aumentos de salario.

En razón de las necesidades del trabajador:

- Salarios mínimos: legales y contractuales.
- Revisión de los contratos de trabajo.
- Seguridad Social.

En razón de las posibilidades de la empresa:

- Participación de utilidades.
- Prestaciones: en dinero o en especie.

6.3 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

6.4 LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

¿QUÉ ES?

Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una institución, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal en general.

¿POR QUÉ SE HACE?

- ◆ Para efecto de lograr la jerarquización adecuada de los puestos.
- ◆ Para establecer la jerarquización de los salarios.
- ◆ Para el diseño de la estructura de salarios y el establecimiento de políticas.
- ◆ Para ubicar correctamente la posición de puestos nuevos.
- ◆ Como base para la fijación de salarios absolutos, incluyendo: esfuerzo, habilidad, riesgos, condiciones, etc.
- ◆ Como base para el establecimiento de salarios incentivos.
- ◆ Para ajustar permanentemente los sueldos.

MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

- a) **Alineamiento de puestos.**
- b) **Gradación previa.**
- c) **Comparación de factores.**
- d) **Valuación por puntos.**
- e) **Sistema Hay.**

6.5 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Definición de puesto.

Unidad de trabajo específica e impersonal, caracterizada por un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades.

Análisis de puesto.

Significa el conjunto de actividades encaminadas a la recopilación de información, la cual será analizada posteriormente y dará origen a la descripción de puesto.

Descripción de puesto.

Es el documento en el cual se plasman, de manera ordenada, sistemática y cronológica, las actividades que conforman un puesto.

EL ANÁLISIS DE PUESTO.

¿POR QUÉ SE HACE?

- ◆ Para conocer lo que cada trabajador hace.
- ◆ Para determinar las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

OBJETIVO.

Separar y ordenar sistemáticamente los elementos que integran un puesto.

VENTAJAS.

PARA EL:

- Ejecutivo.
- Jefe inmediato.
- Trabajador.

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO.

ACTIVIDADES:

- ◆ Aprobación de la gerencia.
- ◆ Determinación de objetivos:
 - a) Mejorar sistema de trabajo.
 - b) Selección de personal.
 - c) Capacitación.
 - d) Valuación de puestos.
- ◆ Selección de puestos tipo.
- ◆ Elaboración del cuestionario y formato para la descripción.
- ◆ Preparación de analistas.
- ◆ Información a los trabajadores.
- ◆ Levantamiento de información.
 - Cuestionarios.
 - Informes del trabajador y del supervisor.
 - Observación directa.

ESTRUCTURA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

ENCABEZADO:

1. Título del puesto.
2. Número o clave de índice general.
3. Ubicación física en la empresa.
4. Especificación de máquinas o herramientas.
5. Jerarquía y contactos.
6. Puestos afines (substituciones temporales)
7. Número de trabajadores en el puesto.
8. Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.
9. Fecha de análisis o descripción.

LA DESCRIPCIÓN GENÉRICA O FUNCIÓN GENERAL.

LA DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA O FUNCIONES ESPECÍFICAS.

LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO. Documento en el que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

TEMA 7. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

7.1 HIGIENE INDUSTRIAL

Definición.

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

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

- ✎ Químicos.
- ✎ Físicos.
- ✎ Biológicos.
- ✎ De fuerza del trabajo.
- ✎ Psicológicos.

Enfermedad.

Alteración de la salud producida por un agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

Enfermedad profesional.

Estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos.

El artículo 475 de la Ley Federal de Trabajo define así a las afecciones profesionales:

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

7.2 SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Definición.

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Accidente de trabajo.

Es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias.

La definición de la Ley Federal del Trabajo se encuentra consignada en el artículo 474:

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquel.

Tipos de incapacidades:

- a) Incapacidad temporal.
- b) Incapacidad parcial permanente.
- c) Incapacidad total permanente.

7.3 LA COMISIÓN MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD SOCIAL.

La creación de este tipo de comisiones tiene su base en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo:

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

Requisitos para formar parte de las comisiones:

- a) Ser trabajador de la organización, y estar vinculado al proceso de trabajo; este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón.
- b) Poseer la instrucción y experiencia necesarias para el buen desempeño del cargo.
- c) Gozar de estimación general de los trabajadores.
- d) No ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- e) De preferencia, ser jefe de familia.

Obligaciones principales de las comisiones.

- a) Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- d) Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.
- f) Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial, deberán reunirse cuando menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro.

TEMA 8. SERVICIOS Y PRESTACIONES

8.1 DEFINICIONES.

Servicios.

Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Prestaciones.

Aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador.

8.2 CARACTERÍSTICAS.

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

8.3 PRINCIPIOS.

- a) No sólo respetar la dignidad del trabajador, sino aun reforzarla y destacarla.
- b) Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
- c) Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo, aceptando que éste redundará en su trabajo, en la organización y en la sociedad.

- d) Debe ser optativo para el trabajador tanto en teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas.

8.4 CLASIFICACIÓN DE PRESTACIONES.

- a) En dinero.
 - b) En especie.
 - c) En facilidades, actividades o servicios.
- I. Prestaciones que otorgan las leyes:
- a) Ley Federal del Trabajo.
 - b) Ley del IMSS.
 - c) Ley del ISSSTE.
 - d) Reglamento de Trabajo de empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:
- a) Financieras directas.
(préstamos personales, anticipos de sueldo, anticipos de gratificación, caja de ahorros, ayuda para transporte, pago de becas, dote matrimonial, seguro de vida, etc.)
 - b) Financieras indirectas.
(tiendas, despensas, servicio de comedor, servicio de transporte, actividades culturales, facilidades de horario para estudio, pago completo de la cuota del IMSS, permisos con goce de sueldo, seguro del automóvil, disponibilidad de vehículo de la organización, etc.)