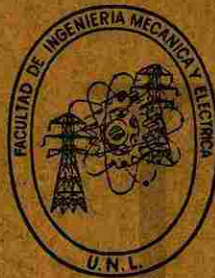


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



RELACIONES INDUSTRIALES

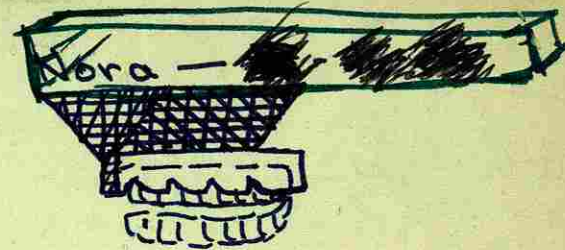
8º. SEMESTRE ADMINISTRADORES

MONTERREY, N. L.

71

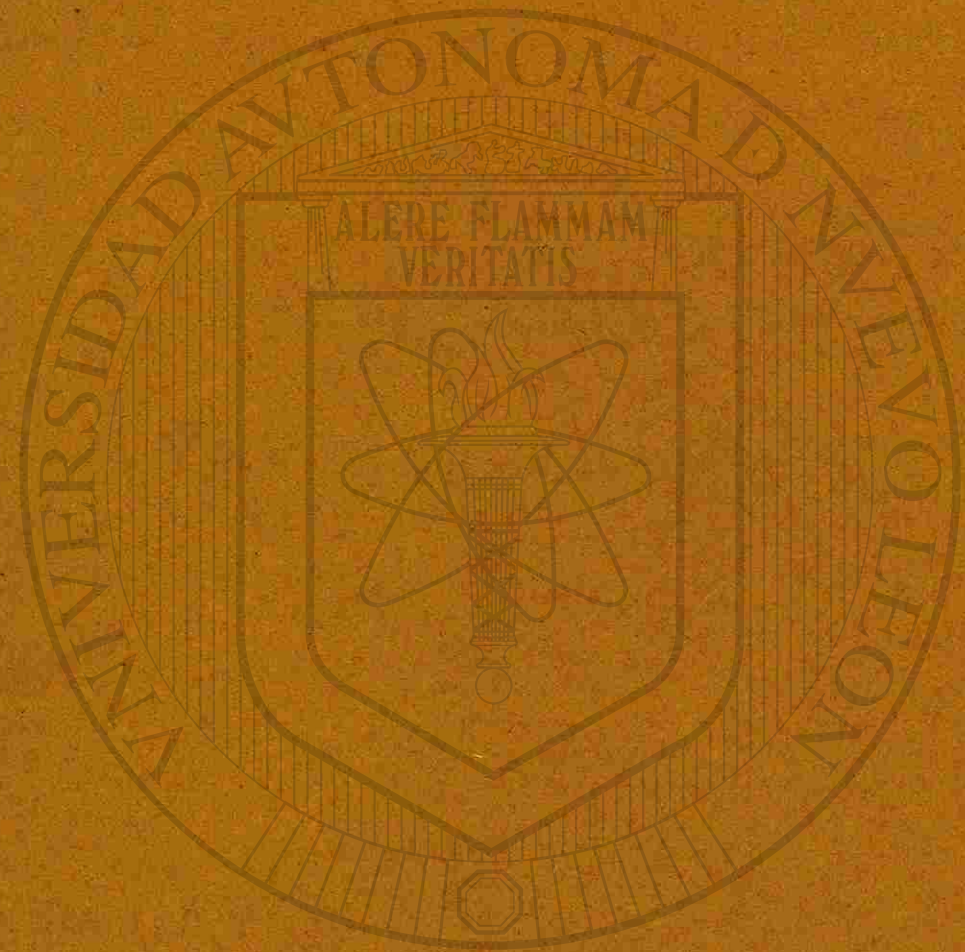
HD69

U5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA



JUANIL

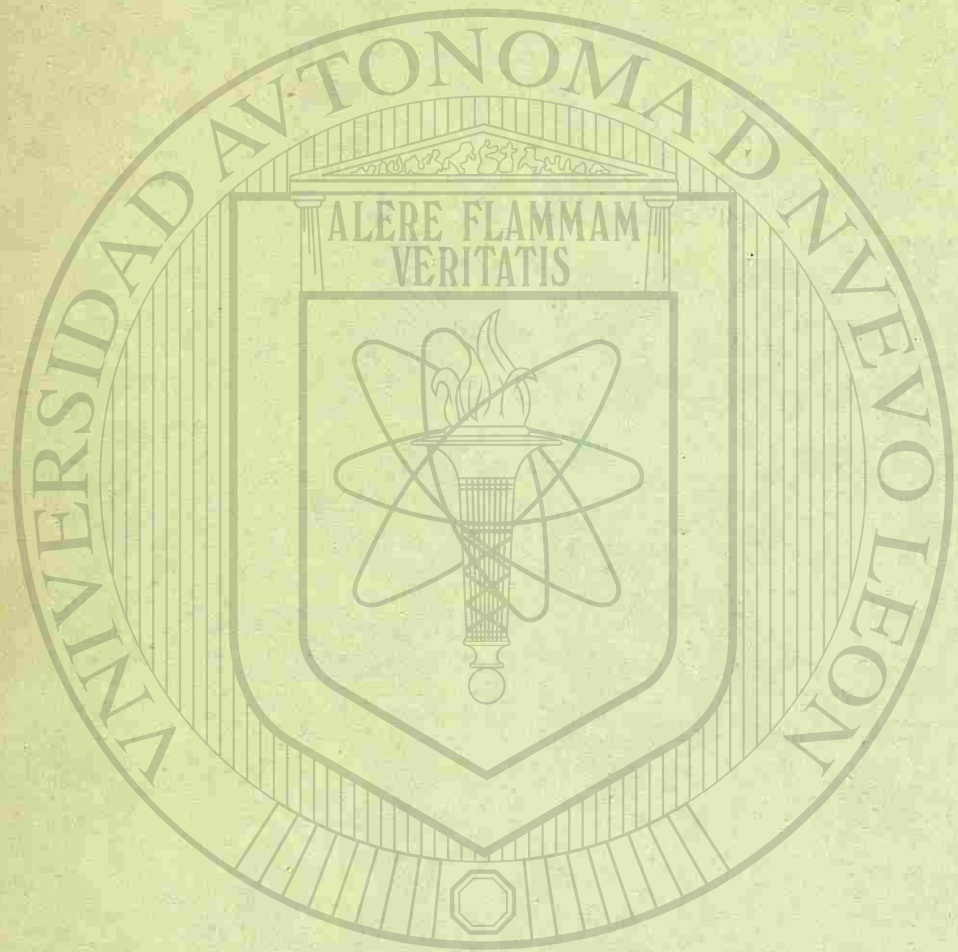
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

RELACIONES INDUSTRIALES



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MONTERRAY, N. L.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

PAGINA

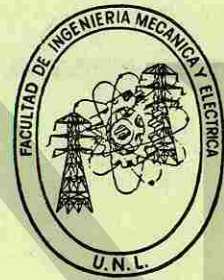
Introducción

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

- A) Estructuras de la Organización de una empresa.
- B) Breve Historia.
- C) Terminología y definiciones de Relaciones Industriales.
- D) Disciplinas que conforman el campo de las Relaciones Industriales.
- E) Funciones de las Relaciones Industriales.

CAPITULO UNICO

1. Metodología.
2. Marco Aplicaciones.
3. Clasificación.



U A N L

INTEGRACION DE RECURSOS PARA LA ORGANIZACION

CAPITULO PRIMERO

1. Clasificación de los Recursos Humanos.

RELACIONES INDUSTRIALES
8º. SEMESTRE ADMINISTRADORES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

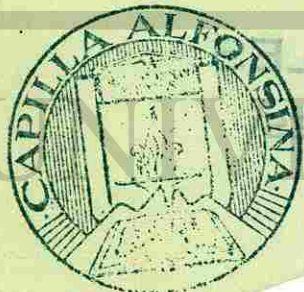
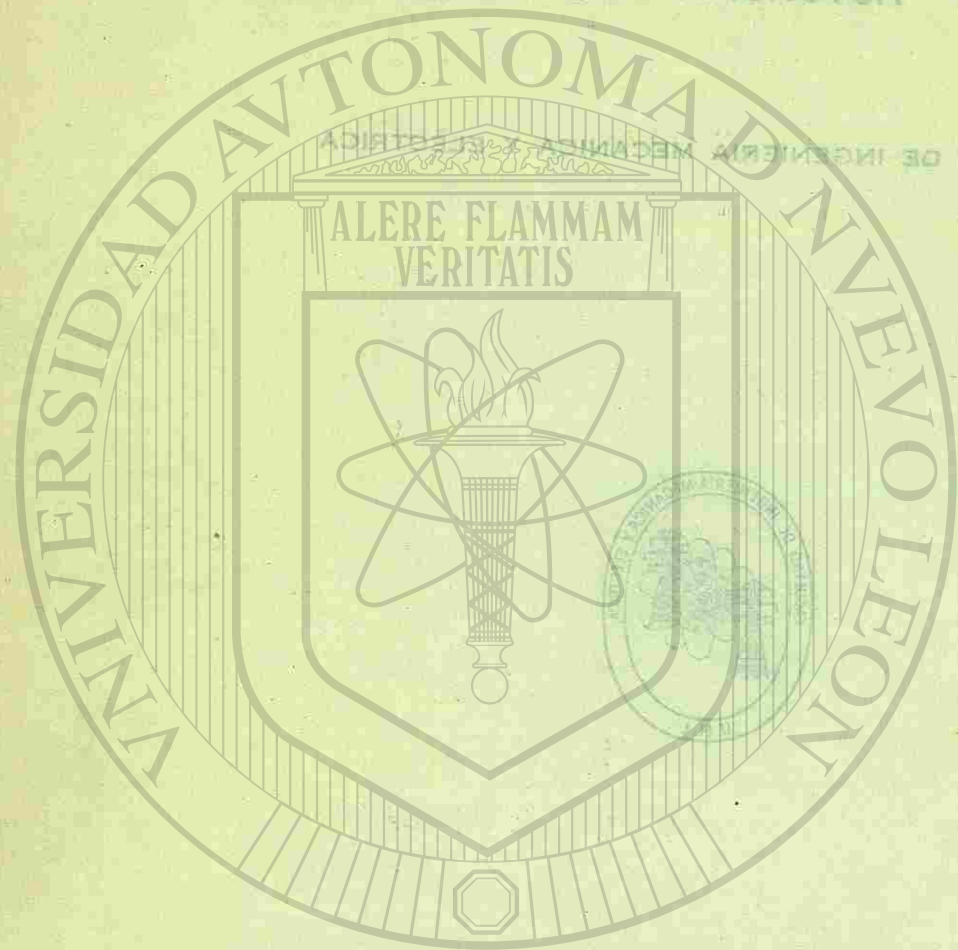
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MONTERREY, N. L.

HD 6971
U5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FONDO UNIVERSITARIO

149403

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE

PAGINA

PAGINA

- B) Pruebas Psicológicas.
- C) Examen Médico.
- F) La Orientación.

Introducción.

CONCEPTOS GENERALES

- A) Estructuras de la Organización de una empresa. 1
- B) Breve Historia. 5
- C) Terminología y definiciones de Relaciones Industriales. 6
- D) Disciplinas que contribuyen al campo de las Relaciones Industriales. 7
- E) Funciones de las Relaciones Industriales. 8

CAPITULO UNICO

ANALISIS DE PUESTOS

- A) Metodología. 12
- B) Usos o Aplicaciones. 15
- C) Beneficios. 18

PARTE I

INTEGRACION DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION

CAPITULO PRIMERO

RECLUTAMIENTO

- A) Planeación de los recursos humanos. 22
- B) Cambios en la asignación de personal. Reclutamiento Interno. 25
- C) Reclutamiento Externo. 30

CAPITULO SEGUNDO

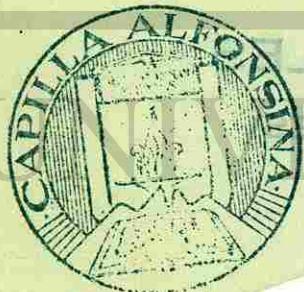
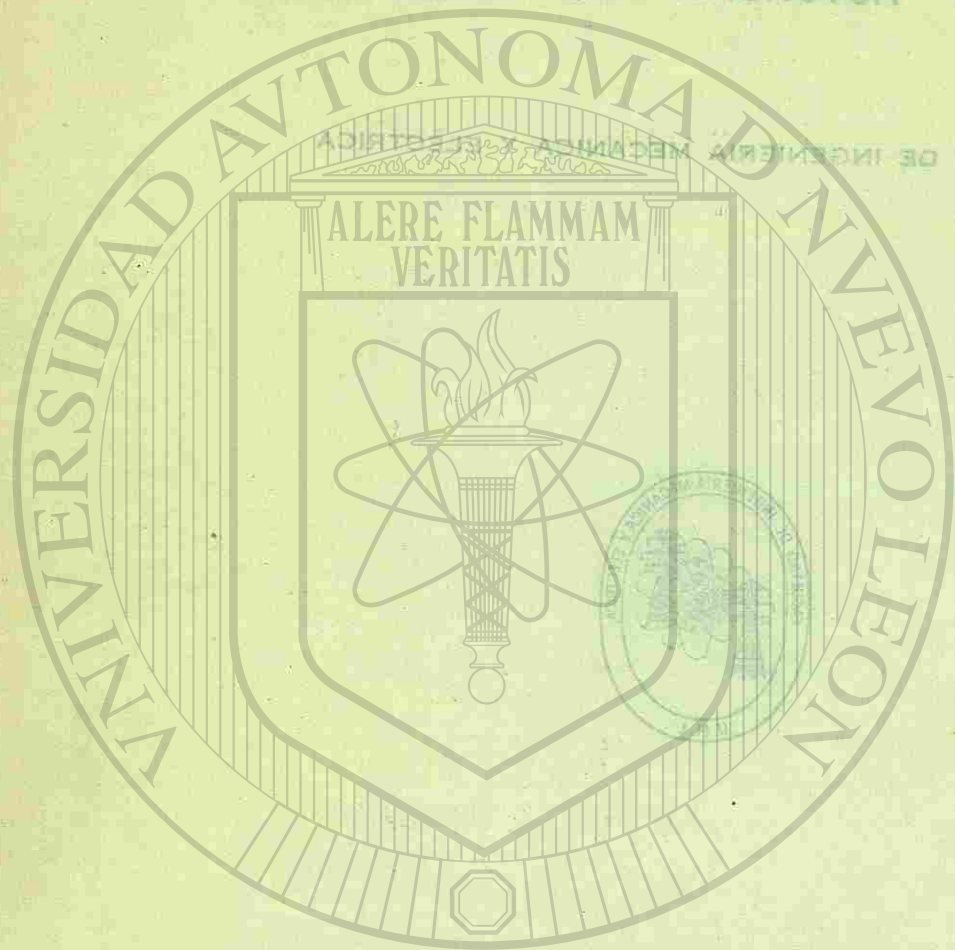
SELECCION

- A) El proceso de la Selección. 35
- B) La solicitud. 38
- C) La entrevista. 40



HD 6971
U5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FONDO UNIVERSITARIO

149403

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE

PAGINA
PAGINA

- B) Pruebas Psicológicas.
- C) Examen Médico.
- F) La Orientación.

Introducción.

CONCEPTOS GENERALES

- A) Estructuras de la Organización de una empresa. 1
- B) Breve Historia. 5
- C) Terminología y definiciones de Relaciones Industriales. 6
- D) Disciplinas que contribuyen al campo de las Relaciones Industriales. 7
- E) Funciones de las Relaciones Industriales. 8

CAPITULO UNICO

ANALISIS DE PUESTOS

- A) Metodología. 12
- B) Usos o Aplicaciones. 15
- C) Beneficios. 18

PARTE I

INTEGRACION DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION

CAPITULO PRIMERO

RECLUTAMIENTO

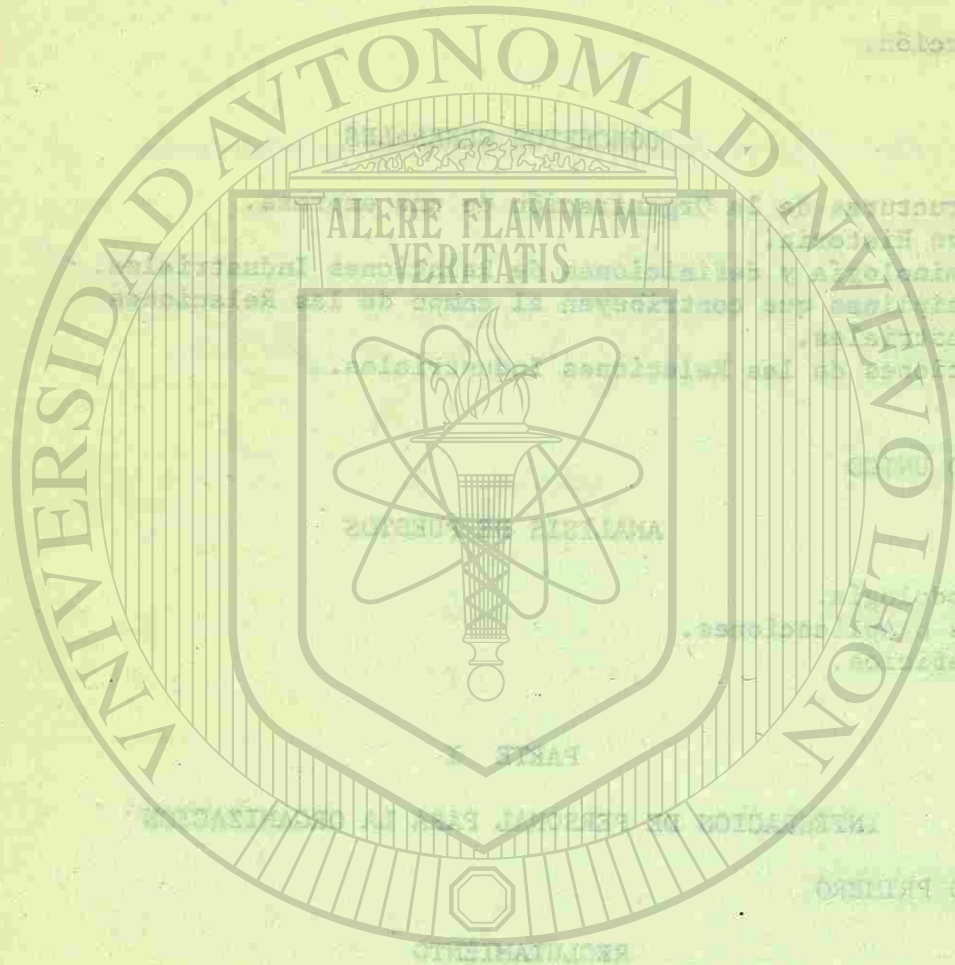
- A) Planeación de los recursos humanos. 22
- B) Cambios en la asignación de personal. Reclutamiento Interno. 25
- C) Reclutamiento Externo. 30

CAPITULO SEGUNDO

SELECCION

- A) El proceso de la Selección. 35
- B) La solicitud. 38
- C) La entrevista. 40

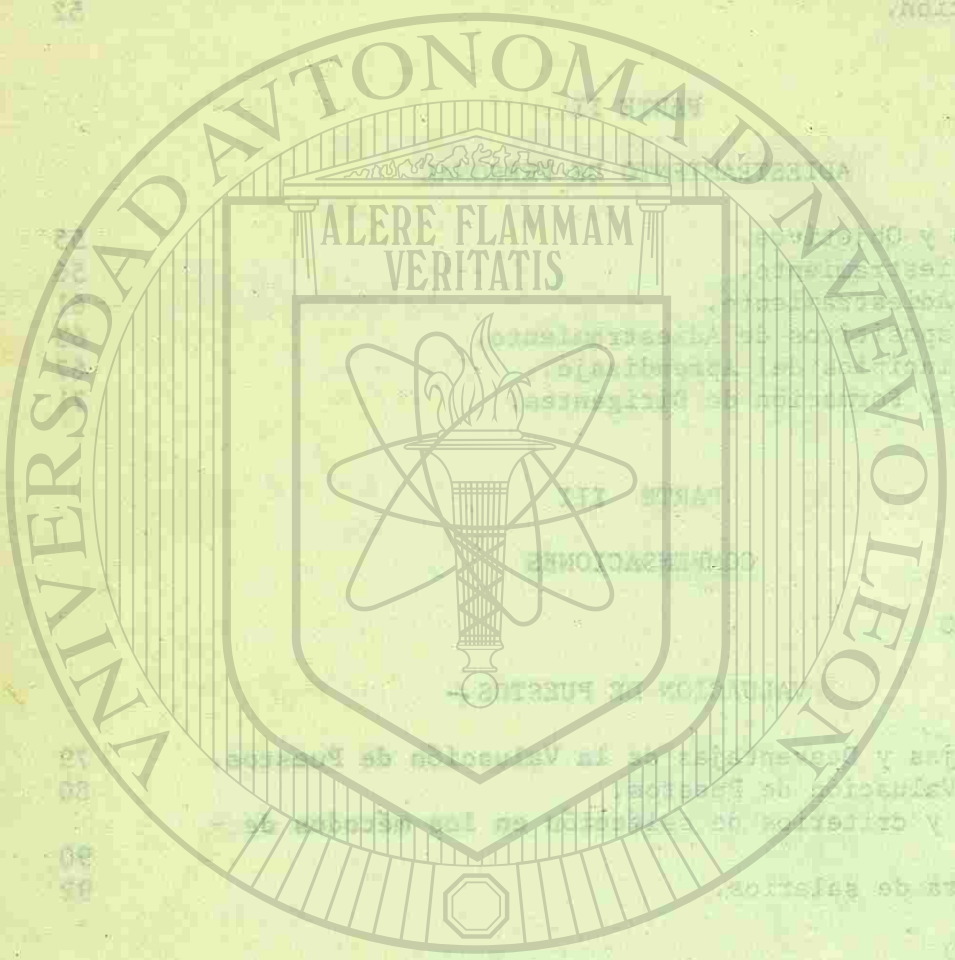




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

	<u>PAGINA</u>
D) Pruebas Psicológicas.	42
E) Examen Médico.	52
F) La Orientación.	52
SERVICIOS Y BENEFICIOS	
Construcción de un programa de Servicios y Beneficios.	117
Clasificación de prestaciones a los Trabajadores.	119
Prestaciones que otorga la empresa por sí misma.	121
PARTE II	
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	
A) Necesidades y Objetivos.	55
B) Tipos de Adiestramiento.	56
C) Métodos de Adiestramiento.	61
D) Medios y Dispositivos de Adiestramiento.	63
E) Teoría y Principios del Aprendizaje.	67
F) Integración y Formación de Dirigentes.	71
PARTE III	
COMPENSACIONES	
CAPITULO PRIMERO	
VALUACION DE PUESTOS ←	
A) Usos, Ventajas y Desventajas de la Valuación de Puestos.	79
B) Métodos de Valuación de Puestos.	80
C) Comparación y criterios de selección en los métodos de valuación.	90
D) La estructura de salarios.	92
CAPITULO SEGUNDO	
PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS ←	
A) Generalidades.	97
B) Ventajas y Desventajas de los Sistemas de Incentivos.	99
C) Terminología usada en las fórmulas para calcular la retribución de los trabajadores en los diferentes planes y Sistemas de Incentivos.	102
D) Planes y Sistemas de Incentivos para el Personal de Producción.	103
E) Planes y Sistemas de Incentivos para el personal de Ventas.	113
F) Planes y Sistemas de Incentivos para el personal Ejecutivo.	114



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO TERCERO

SERVICIOS Y BENEFICIOS

A) Construcción de un programa de Servicios y Beneficios.	117
B) Clasificación de prestaciones otorgadas a los Trabajadores.	119
C) Prestaciones que otorga la empresa por sí misma.	121

CAPITULO CUARTO

CALIFICACION DE MERITOS

A) Generalidades.	126
B) Aplicaciones de la Calificación de Méritos.	128
C) Errores más comunes en la Calificación de Méritos.	130
D) Métodos de Calificación de Méritos.	132

PARTE IV

RELACIONES LABORALES

A) Contrato Individual de Trabajo.	143
B) Clasificación de las Relaciones de Trabajo según su duración.	149
C) Sindicatos.	151
D) Contrato Colectivo de Trabajo.	157
E) Contrato-Ley.	163
F) Reglamento Interior del Trabajo.	167

PARTE V

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

CAPITULO PRIMERO

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

A) Consideraciones sobre Riesgos de Trabajo.	170
B) Higiene Industrial.	171
C) Seguridad Industrial.	178



CAPITULO TERCERO

CAPITULO SEGUNDO

RIESGOS DE TRABAJO Y SU PREVENCIÓN

BRUVICIOS Y REMEDIOS

Construcción de un programa de seguridad y salud
 Clasificación de prestaciones de servicios
 Prestaciones de otros tipos

CAPITULO CUARTO

Generalidades
 Aplicaciones de la clasificación de riesgos
 Errores más comunes en la clasificación de riesgos
 Métodos de clasificación de riesgos

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
 Clasificación de las relaciones de trabajo según su duración
 Síntomas
 Contrato Colectivo de Trabajo
 Contrato-Ley
 Reglamento Interior del Trabajo

PARTES IV Y V

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

CAPITULO PRIMERO

Consideraciones sobre riesgos de trabajo
 Higiene Industrial
 Seguridad Industrial

ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Maquinaria. 188
 El color en la Industria. 192
 Manejo y Almacenamiento de Materiales. 194
 Equipos Personales de Protección y Seguridad. 196
 Prevención contra Incendios. 201

CONCLUSIONES. 206

BIBLIOGRAFIA. 209

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

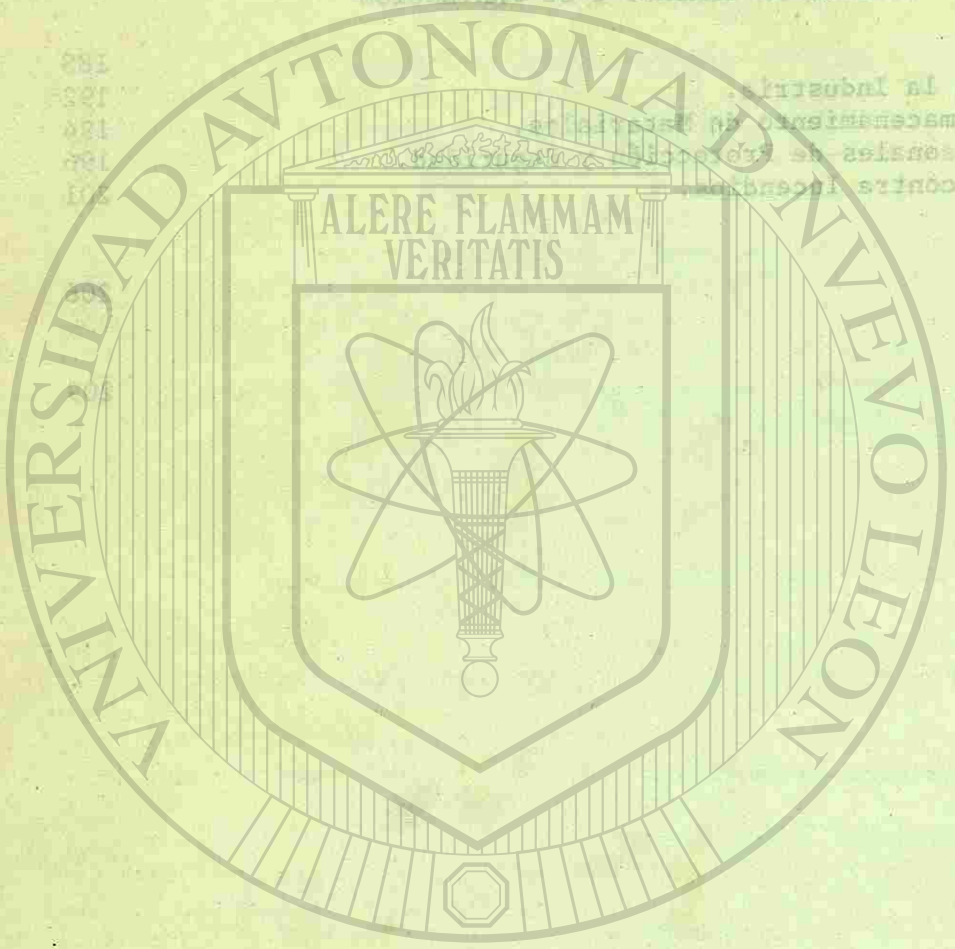
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ARTICULO

CAPITULO SEGUNDO

RISGOS DE TRABAJO Y SU PREVENCIÓN



- (A) Maquinaria.
- (B) El calor en la industria.
- (C) Manejo y Almacenamiento de Materiales.
- (D) Equipos Personales de Protección.
- (E) Prevención contra incendios.

CONCLUSIONES

BIBLIOTECA

CONCEPTOS GENERALES

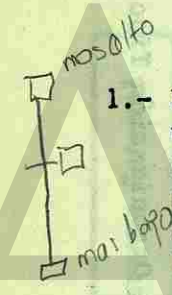
A) ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.

DEFINICION.- Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas, y finalmente en puestos. Esta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada puesto y, a su vez, las responsabilidades de los trabajadores asignados a los puestos.

TIPOS DE ORGANIZACION.- Las estructuras de la organización varían de una empresa a otra dependiendo de las necesidades y grados de complejidad dentro de éstas.

Las estructuras más comunes hasta la fecha son:



1.- **LINEAL O MILITAR.** Es la estructura más antigua y más sencilla, permite que se mantenga una sola línea de autoridad y responsabilidad directa desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Este tipo se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones se dividen generalmente en las funciones de Producción, Ventas, y Finanzas.

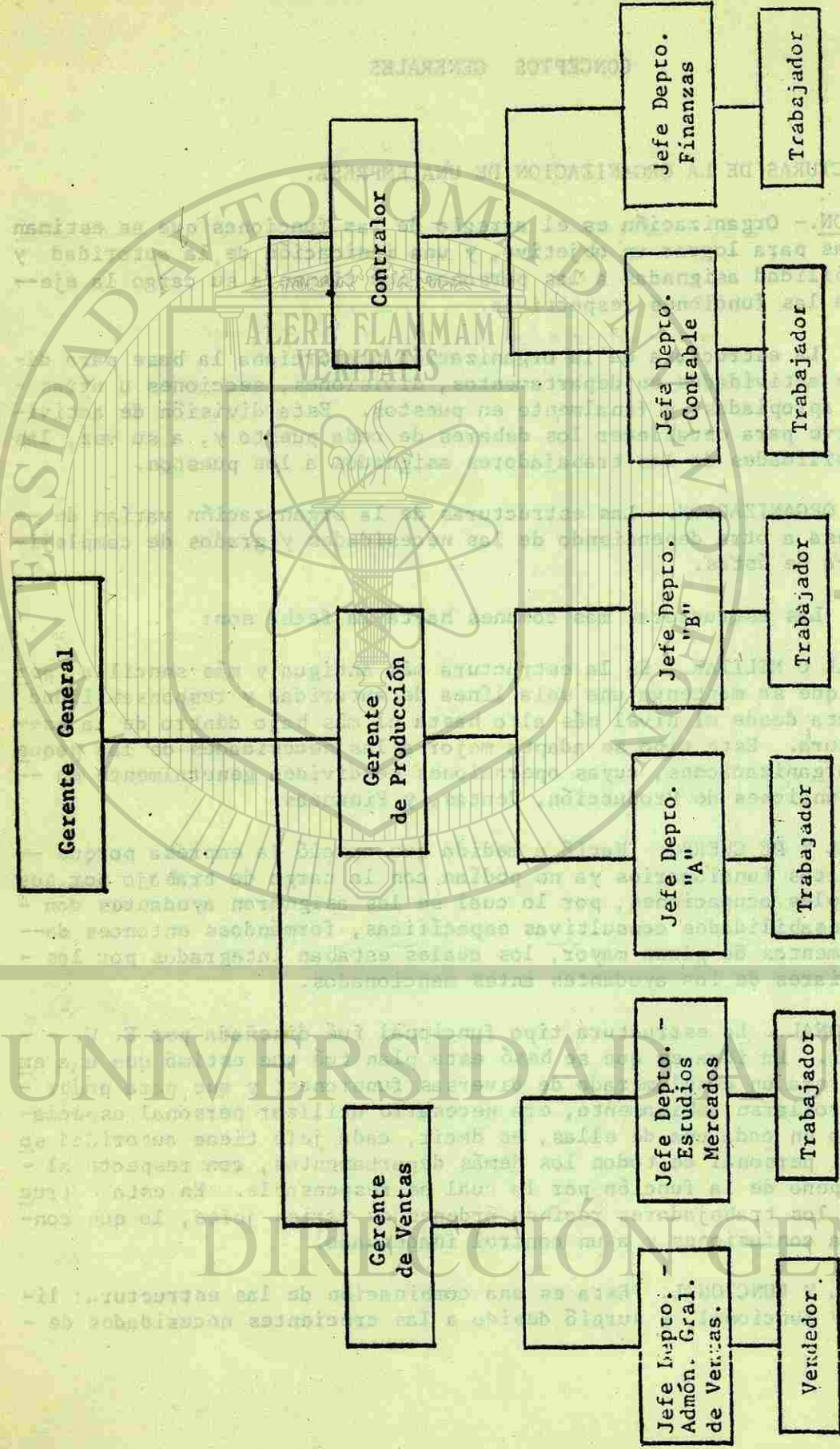
2.- **LINEAL Y DE CUERPO.** Nació a medida que creció la empresa porque los altos funcionarios ya no podían con la carga de trabajo por sus múltiples ocupaciones, por lo cual se les asignaron ayudantes con responsabilidades consultivas específicas, formándose entonces departamentos de plana mayor, los cuales estaban integrados por los auxiliares de los ayudantes antes mencionados.

3.- **FUNCIONAL.** La estructura tipo funcional fué diseñada por F. W. Taylor. La idea en que se basó este plan fué que estimó que una empresa era un conglomerado de diversas funciones; y que para poder desarrollarse debidamente, era necesario utilizar personal especializado en cada una de ellas, es decir, cada jefe tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto al desempeño de la función por la cual es responsable. En esta estructura, los trabajadores reciben órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado.

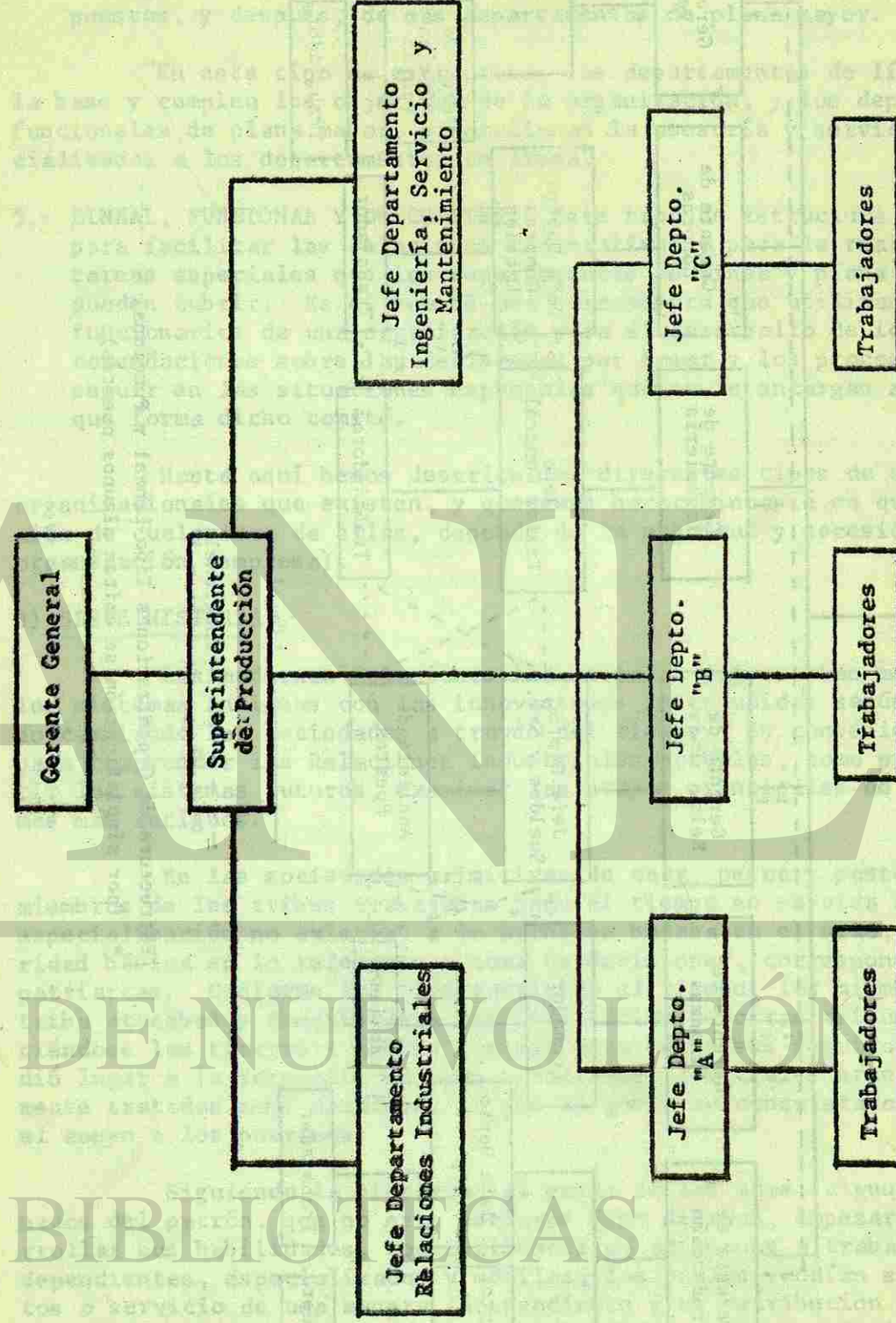
4.- **LINEAL Y FUNCIONAL.** Esta es una combinación de las estructuras lineal y funcional, y surgió debido a las crecientes necesidades de

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

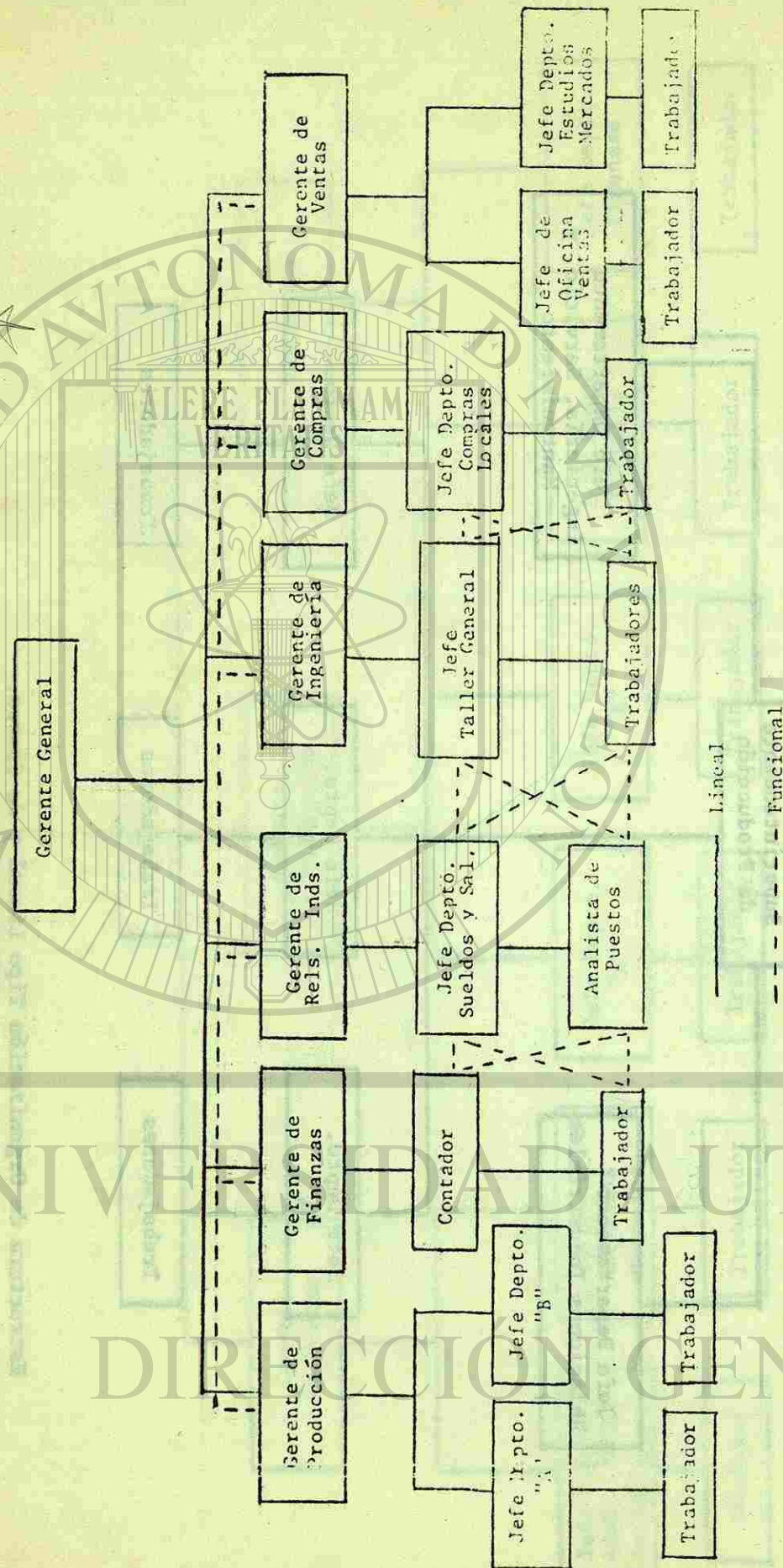
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Estructura de Organización Tipo Lineal.



Estructura de Organización Tipo Lineal y de Cuerpo.



Estructura de Organizaciones Tipo Lineal y Funcional
 * (por simplificación se omiten algunos puestos).

la organización, por lo cual se hizo necesario la creación de más puestos, y después, de más departamentos de plana mayor.

"En este tipo de estructura, los departamentos de línea forman la base y cumplen los objetivos de la organización, y los departamentos funcionales de plana mayor, proporcionan la asesoría y servicios especializados a los departamentos de línea."

5.- LINEAL, FUNCIONAL Y DE COMITES. Este tipo de estructura se utiliza para facilitar las relaciones cooperativas y para la realización de tareas especiales que los departamentos de línea y plana mayor no pueden cubrir. Es el comité una herramienta que utilizan los altos funcionarios de una organización para el desarrollo de ideas y recomendaciones sobre las decisiones por tomar y los procedimientos a seguir en las situaciones especiales que se le encargan al personal que forma dicho comité.

Hasta aquí hemos descrito los diferentes tipos de estructuras organizacionales que existen, y queremos hacer hincapié en que la adopción de cualquiera de ellas, depende de la magnitud y necesidades de la organización (empresa).

B) BREVE HISTORIA.

Las modernas Relaciones Industriales representan mezclas de los sistemas antiguos con las innovaciones introducidas según han venido cambiando las sociedades a través del tiempo. Es conveniente, tanto para comprender las Relaciones Industriales actuales, como para predecir los sistemas futuros, examinar las etapas principales de los sistemas más antiguos.

En las sociedades primitivas de caza, pesca y pastoreo, los miembros de las tribus trabajaban todo el tiempo en su vida activa; la especialización no existía, a lo mucho se basaba en el sexo, y la autoridad básica en lo referente a toma de decisiones, correspondía a los patriarcas. Conforme fué transcurriendo el tiempo, los miembros de una tribu atacaban y conquistaban los territorios de otras tribus, repartiéndose las tierras y gentes conquistadas entre sus seguidores, ésto dió lugar a la formación de amos y esclavos, los cuales eran prácticamente tratados como animales, ya que el gobierno conquistador brindaba el apoyo a los patrones.

Siguiendo la historia, al pasar de los años, algunos subordinados del patrón, que no eran esclavos sino siervos, empezaron a desarrollar sus habilidades, convirtiéndose en artesanos o trabajadores independientes, especializados y móviles, los cuales vendían sus productos o servicio de una manera independiente y su retribución estaba limitada a mantener un nivel de vida aceptable para él y su familia.

Otra fase principal de la historia de las Relaciones Industriales, la constituye la creación de los oficios de los trabajadores, que se caracteriza por la creación de talleres de manufactura y servicios en la casa de los trabajadores, convirtiéndose en patronos al contratar a aprendices u otros artesanos, dando lugar, por consiguiente, a la creación de las primeras estructuras de organización con uno a dos niveles como máximo.

Posteriormente, la autoridad del maestro, patrón o director, fué suplementada por los gremios, los cuales, según sus características, podían ser:

- a) Gremios de Comerciantes.- Que eran distribuidores que se unían para fijar normas de calidad y para mejorar su posición en la competencia.
- b) Gremios de Artesanos.- Eran uniones que se proponían controlar la admisión de aprendices a sus filas y mantener normas para el ejercicio de los oficios, fijaban los horarios, sueldos y las condiciones de salarios, y prácticamente podemos decir que fueron la base de los sindicatos.
- c) Gremios de Oficiales o Jornaleros.- Este tipo de uniones se formaron para proteger los intereses de los trabajadores, ya que debido a los cambios tecnológicos de ese tiempo, se impedía a los jornaleros llegar a ser maestros o propietarios de sus propios negocios. Esto marca el principio y bases del movimiento sindical actual.

Continuando con la historia, la Revolución Industrial trasladó la producción de los talleres caseros a las fábricas, dando comienzo a la contratación de trabajadores asalariados en gran escala; al mismo tiempo, la mano de obra experta bajó de precio en el mercado, debido a que las máquinas estandarizaron los procesos y productos, lográndose una mayor especialización y división del trabajo. Asimismo, con el desarrollo del Industrialismo, nacieron nuevas sociedades con más personal capacitado entre los propietarios y los trabajadores, lográndose estructuras ya formales en la organización. También se formaron asociaciones sindicales con el fin primordial de lograr la armonía del binomio propietario-trabajador, marcando así el principio de las Relaciones Industriales actuales.

C) TERMINOLOGIAS Y DEFINICIONES DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

La práctica común asocia el término de Relaciones Industriales con los de Dirección de Personal, Administración de Personal, Relaciones Humanas, Relaciones Obrero-Patronales, Departamento de Personal y otras más, sin embargo, cabe aclarar que aunque indistintamente casi todas ellas son correctas, nosotros usaremos a lo largo de este estudio el término Relaciones Industriales, el cual está definido por Scott como "El conjunto de actividades realizadas por la organización tendien-

tes a alcanzar el máximo desarrollo individual, unas buenas relaciones de trabajo entre los propietarios y trabajadores y entre los propios trabajadores, y una modelación efectiva de los recursos humanos en contraposición con la de los físicos".

Según nuestro punto de vista definiremos las Relaciones Industriales de una manera más completa, más objetiva y más equilibrada para la organización y para los trabajadores, y es la siguiente: "Las actividades que realiza una empresa mediante la aplicación y desarrollo de sistemas, políticas y procedimientos que la ciencia, la técnica y los principios morales indiquen, para lograr dentro de la misma, la integración del factor humano, y obtener también, mediante una producción óptima, la plena satisfacción de las necesidades del trabajador, así como las propias de la empresa."

D) DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMPO DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Muchos piensan que el personal que labora en Relaciones Industriales, es sólo un mediador en los problemas del comportamiento humano que se presentan en una organización, lo cual está lejos de ser cierto, pues las Relaciones Industriales cubren un campo muy amplio de muy diferentes tópicos, para lo cual se requieren, si no conocimientos altamente especializados, al menos tener los conocimientos básicos necesarios de las disciplinas que contribuyen al campo de las Relaciones Industriales; dichas disciplinas son: La Economía, Derecho, Estadística, Psicología Industrial e Ingeniería Industrial, las cuales explicamos a continuación:

ECONOMIA.- Contribuye con las Relaciones Industriales cuando se realizan estudios referentes al mercado de mano de obra para reclutamiento de Personal, y para la determinación de la estructura de salarios y del ingreso per-cápita en la Administración de Sueldos y Salarios.

DERECHO.- Contribuye con las Relaciones Industriales en las reglamentaciones gubernamentales sobre la negociación y administración de contratos de trabajo y sobre el arbitraje de los mismos; sobre leyes de Seguridad Social y Jurisprudencia Industrial, y en general sobre todas las leyes, convenios y reglamentos para proteger los intereses de la empresa, de los trabajadores y de la comunidad.

ESTADISTICA.- En el campo de Relaciones Industriales, la Estadística es una importante herramienta para usarse en estudios relacionados con los programas de pruebas psicológicas, encuestas sobre la moral, Administración de Sueldos y Salarios, y datos personales referentes a rotación, absentismo, accidentes de trabajo, califica

ción de méritos, etc. Una de las ayudas de la Estadística dentro del campo de las Relaciones Industriales, la constituye indudablemente la computadora, cuya utilización más frecuente en nuestro medio, es la determinación de la estructura de salarios y el control de las nóminas en la organización.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL.- Es otra de las ciencias que contribuyen al campo de las Relaciones Industriales. Se utiliza principalmente en el desarrollo de pruebas para la Selección de Personal, en estudio referentes a la investigación de la moral y motivación de los trabajadores, en programas de seguridad para la prevención de los accidentes por medio de cartelones, así como para solucionar la diversidad de problemas del comportamiento del hombre como trabajador y como persona.

INGENIERIA INDUSTRIAL.- Su cooperación a las Relaciones Industriales estriba en el establecimiento de estándares de rendimiento, en el desarrollo de sistemas de incentivos y en la mejora de los métodos de producción y las condiciones de trabajo.

Todo lo anterior justifica la conveniencia de que las personas que forman parte del campo de Relaciones Industriales, cuenten, al menos, con cierta comprensión básica en estas técnicas.

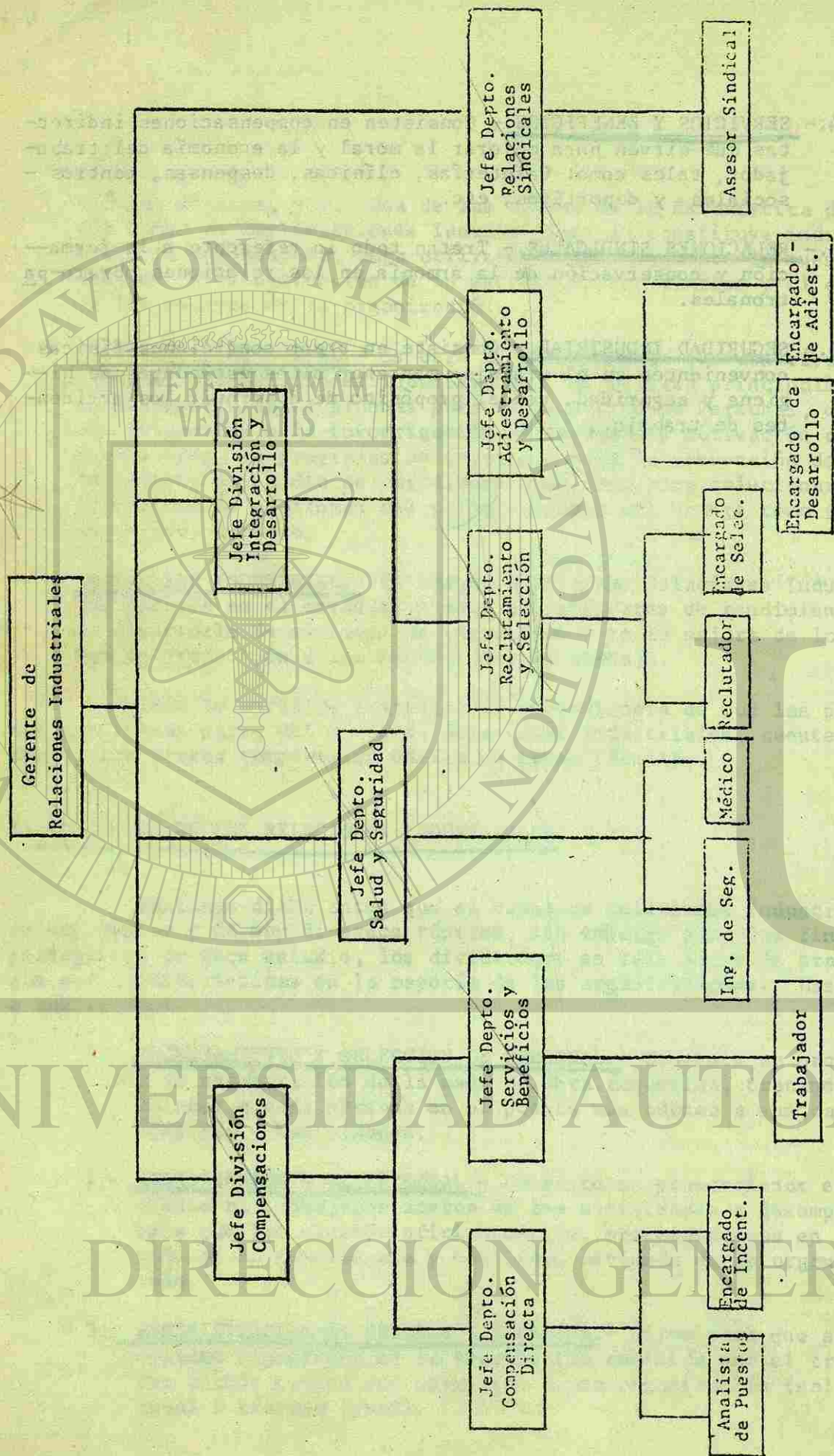
E) FUNCIONES DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

Habíamos dicho antes que el campo de Relaciones Industriales es muy amplio y de muy diversos tópicos, sin embargo para los fines que perseguimos en este estudio, los dividiremos en seis áreas de trabajo que son características en la mayoría de las organizaciones. Las áreas a cubrir son:

- 1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.- Consiste en proveer a la organización de la mano de obra requerida, tratando de colocar a cada persona en el puesto más idóneo a sus características y habilidades.
- 2.- ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.- Consiste en proporcionar entrenamiento al trabajador acerca de las actividades a desempeñar para que las efectúe eficientemente, procurando que en función de su experiencia y habilidad ascienda en la organización.
- 3.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.- Sirve para que exista equidad y justicia en la retribución recibida por el trabajador cuando presta sus servicios a una organización (salario igual a trabajo igual).

- 4.- SERVICIOS Y BENEFICIOS.- Consisten en compensaciones indirectas que sirven para mejorar la moral y la economía del trabajador, tales como: Cafeterías, clínicas, despensas, centros sociales y deportivos, etc.
- 5.- RELACIONES SINDICALES.- Tratan todo lo referente a la formación y conservación de la armonía en las relaciones obrero-patronales.
- 6.- SEGURIDAD INDUSTRIAL.- Consiste en crear condiciones físicas convenientes en el trabajo y mantener altos estándares de higiene y seguridad, con el propósito de disminuir los accidentes de trabajo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



Estructura del Area de Relaciones Industriales.

CAPITULO UNICO

ANALISIS DE PUESTOS

El propósito principal de incluir este capítulo único de Análisis de Puestos antes de desarrollar las funciones de Relaciones Industriales, es con el fin de familiarizar al lector con este término, ya que será utilizado muy frecuentemente a lo largo de este nuestro estudio.

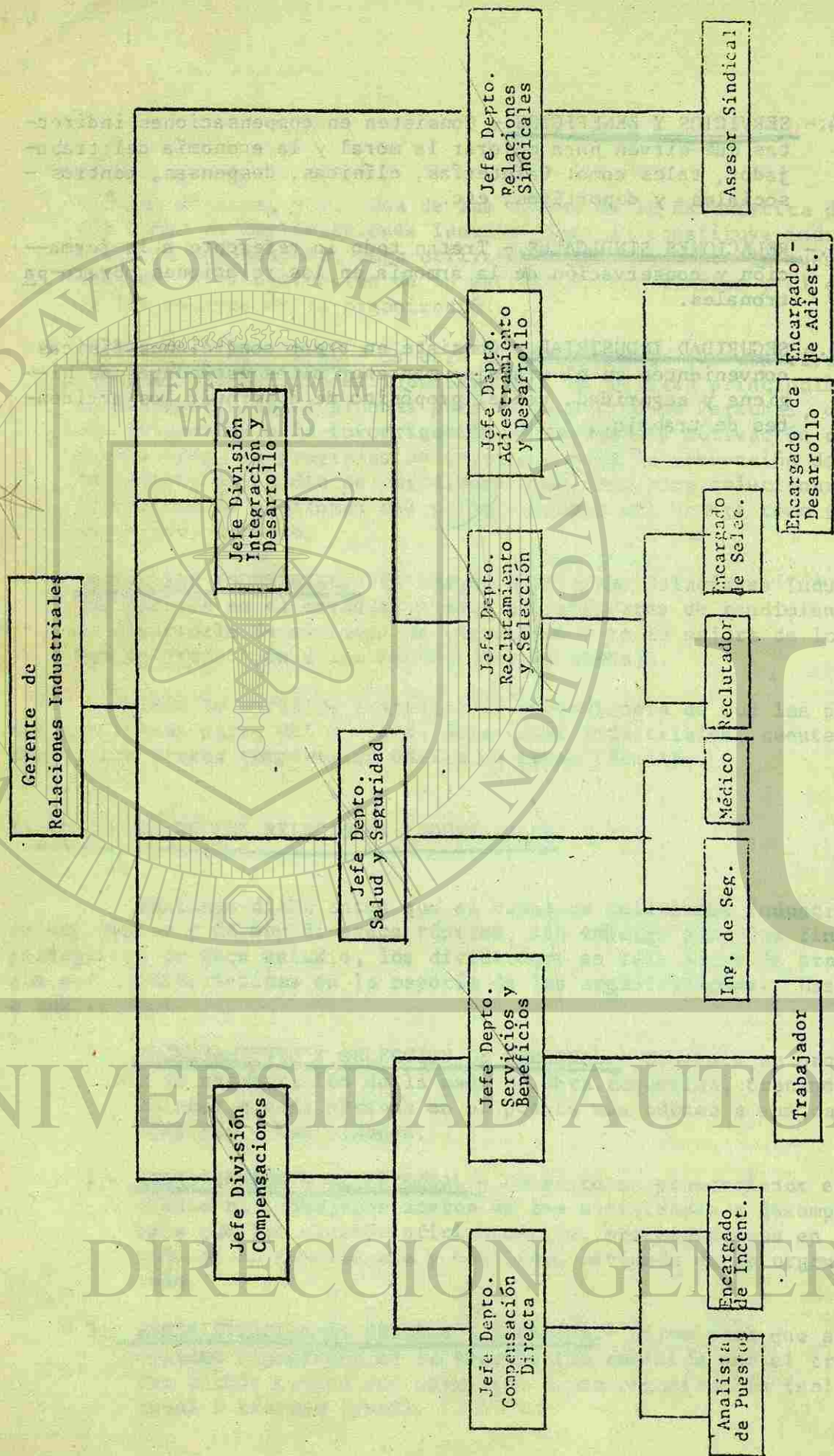
Primeramente bosquejamos el proceso que se sigue para la elaboración del Análisis del Puesto. Después seguimos con los usos o aplicaciones de un Análisis de Puesto, terminando con los beneficios que nos reportará dicho análisis.

Por Puesto de Trabajo entendemos "Una unidad de organización a la cual se le atribuyen un conjunto de funciones (Tareas, deberes y responsabilidades) concretas asignables a una persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad bajo condiciones específicas de trabajo".

De esta definición parte el concepto de Análisis de Puestos, que consiste en una investigación concreta y sistemática sobre el mismo, tendiente a conocer y definir su contenido de trabajo y los requisitos para ejecutarlo.

Para llevar a cabo la investigación del Análisis de Puestos, tenemos que recurrir a las distintas fuentes de información que son:

- a) LA ENTREVISTA.- Consiste en recopilar información por este método - recurriendo al supervisor del puesto por analizar, quien nos da la definición del puesto y una breve idea sobre la ubicación del mismo en la organización; ya con esta idea inicial del puesto, se acude al ocupante del mismo para entrevistarlo. El analista deberá obrar con cautela al estar recabando la información ya que debe hacer que el entrevistado se sienta en confianza, para que no se exagere o desvirtúe tal información. Este método es el más recomendable por sus múltiples ventajas tales como: Contar con personal especializado para el análisis, y por el contacto más directo entre el analista y el entrevistado; sus únicos inconvenientes son el tiempo y el costo, considerablemente muy por encima de las otras fuentes, pero se compensa esto por la calidad de los resultados del programa.
- b) EL CUESTIONARIO.- Para recopilar la información por éste método se hace uso de formas impresas, las cuales contienen una serie de preguntas referentes al contenido y requisitos del puesto. Dichas for



Estructura del Area de Relaciones Industriales.

CAPITULO UNICO

ANALISIS DE PUESTOS

El propósito principal de incluir este capítulo único de Análisis de Puestos antes de desarrollar las funciones de Relaciones Industriales, es con el fin de familiarizar al lector con este término, ya que será utilizado muy frecuentemente a lo largo de este nuestro estudio.

Primeramente bosquejamos el proceso que se sigue para la elaboración del Análisis del Puesto. Después seguimos con los usos o aplicaciones de un Análisis de Puesto, terminando con los beneficios que nos reportará dicho análisis.

Por Puesto de Trabajo entendemos "Una unidad de organización a la cual se le atribuyen un conjunto de funciones (Tareas, deberes y responsabilidades) concretas asignables a una persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad bajo condiciones específicas de trabajo".

De esta definición parte el concepto de Análisis de Puestos, que consiste en una investigación concreta y sistemática sobre el mismo, tendiente a conocer y definir su contenido de trabajo y los requisitos para ejecutarlo.

Para llevar a cabo la investigación del Análisis de Puestos, tenemos que recurrir a las distintas fuentes de información que son:

- a) LA ENTREVISTA.- Consiste en recopilar información por este método - recurriendo al supervisor del puesto por analizar, quien nos da la definición del puesto y una breve idea sobre la ubicación del mismo en la organización; ya con esta idea inicial del puesto, se acude al ocupante del mismo para entrevistarlo. El analista deberá obrar con cautela al estar recabando la información ya que debe hacer que el entrevistado se sienta en confianza, para que no se exagere o desvirtúe tal información. Este método es el más recomendable por sus múltiples ventajas tales como: Contar con personal especializado para el análisis, y por el contacto más directo entre el analista y el entrevistado; sus únicos inconvenientes son el tiempo y el costo, considerablemente muy por encima de las otras fuentes, pero se compensa esto por la calidad de los resultados del programa.
- b) EL CUESTIONARIO.- Para recopilar la información por este método se hace uso de formas impresas, las cuales contienen una serie de preguntas referentes al contenido y requisitos del puesto. Dichas for

mas son entregadas a los ocupantes del puesto por analizar para que las contesten y posteriormente sean recogidas por el analista. Esta fuente de información, el cuestionario, es utilizada por muy pocas empresas debido a la dificultad que reviste para el personal -- no administrativo la contestación de éste, por lo cual preferentemente es utilizado para el personal de "cuello almidonado".

- c) LA OBSERVACION. - Esta fuente de recopilar datos acerca del puesto, requiere que el analista observe a los trabajadores mientras ejecutan sus labores, haciendo hincapié en anotar las Funciones Realizadas, el Tiempo Invertido, la Calidad, la Precisión y la Rapidez requeridas, las Condiciones de Trabajo, etc., debiendo efectuar sus anotaciones discretamente con el propósito de que el trabajador no desvirtúe las características del puesto. El analista debe observar el puesto y no al trabajador.

A) METODOLOGIA.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Habiendo ya tomado toda la información necesaria acerca del puesto, elaboramos un reporte o composición del contenido del mismo y obtenemos la Descripción del Puesto, que consiste en redactar en forma gramaticalmente clara; lógica y correcta, aquellos datos que interesa conocer sobre las funciones del puesto y que permite formarnos un juicio exacto sobre el mismo. El formato de una Descripción de Puestos está integrado por las siguientes partes:

- 1.- LA IDENTIFICACION DEL PUESTO. - Que nos sirve para localizarlo en la forma más precisa posible dentro de la estructura de la organización, incluye datos como: Título del Puesto, Clave para archivo, Departamento, Sección, Jerarquía, Fecha, Nombre del Analista, Nombre de la Persona que lo autoriza, etc.
- 2.- DEFINICION, DESCRIPCION GENERICA U OBJETIVO DEL PUESTO. - Es una definición o resumen descriptivo del puesto, de tal manera que con breves palabras proporcione una explicación del conjunto de las actividades del puesto considerado como un todo.
- 3.- CONTENIDO O DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO. - Es el elemento más importante de la Descripción, y consiste en una exposición detallada de las funciones realizadas en un puesto, definiendo claramente el campo del trabajo, mostrando el "que", "como", y "por qué", se hace el trabajo. La Descripción se divide, dependiendo de la periodicidad de las tareas en tres secciones:

- a) Contínuas o esencia básica del puesto.
- b) Periódicas (semanal, quincenal, mensual, etc.)
- c) Esporádicas u Ocasionales. Estas no presentan una periodicidad definida.

- 4.- ACCESORIOS DEL PUESTO. - Para completar la Descripción del Puesto, conviene añadir información referente a los productos o materiales que se manejan y el equipo que debe utilizar el ocupante del puesto.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

La segunda parte del Análisis de Puestos es la Especificación del mismo, la cual consiste en un reporte escrito sobre las calidades y requisitos mínimos que los trabajadores deben llenar para desempeñar eficientemente el puesto. Dichas calidades y requisitos son los cuatro factores de la Especificación; o sean:

- a) PREPARACION Y HABILIDAD. Comprende el grado de entrenamiento mental e instrucción y educación, así como la experiencia particular o habilidad requerida para la ejecución del trabajo. Los subfactores que se agrupan son:
 - 1.- Conocimientos Básicos.
 - 2.- Conocimientos Particulares.
 - 3.- Iniciativa e Ingenio.
 - 4.- Destreza.
 - 5.- Precisión.
- b) ESFUERZO. Representa la aplicación efectiva que el ocupante del puesto debe hacer de los recursos físicos y mentales que ha adquirido a través de su educación anterior y experiencia previa. Este factor reúne los siguientes subfactores:
 - 1.- Esfuerzo Físico.
 - 2.- Demanda Física Adicional.
 - 3.- Esfuerzo Mental.
 - 4.- Atención Visual.
- c) RESPONSABILIDAD. Es la confianza depositada en las características individuales que no pueden reemplazarse por artificios humanos, y que debe ser poseída por la persona destinada a un puesto. Las características de responsabilidad, como se presentan en el individuo, son el resultado de la consideración, cuidado, prontitud, precaución y deseo propio de hacer lo mejor. Los subfactores correspondientes son:
 - 1.- Responsabilidad por Maquinaria y Equipo.
 - 2.- Responsabilidad por Materiales y Productos.

Título del Puesto		ANÁLISIS DE PUESTOS		
Título propuesto	Fecha	Clave	No. de personas en el puesto	
Empresa	Reporta a			
Departamento	Supervisa a		1er. T.	2o. T.
Sección				
Analista	Vo. Bo. Empresa			
Supervisor	AUTORIZADO POR:			
DESCRIPCIÓN GENERAL				
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Informes (Verbales y Escritos)		
Funciones Continuas				
Funciones Periódicas y Ocasionales		Máquinas, Equipos y Herramientas (Utilizadas)		
		Materiales y Productos (Utilizados, manejados, controlados, procesados, consumidos, etc.)		

Exponga cada función en párrafo separado

- 3.- Responsabilidad por Dirección y Supervisión.
- 4.- Responsabilidad por Seguridad de Terceros.
- 5.- Responsabilidad por Asuntos Confidenciales.

d) CONDICIONES DE TRABAJO. Son aquellos factores fuera del control -- del individuo y peculiares al trabajo, que representa una exigencia en su persona, lo sujetan a riesgos posible, ó bien, retardan -- ó promueven el éxito de las operaciones. Los subfactores son:

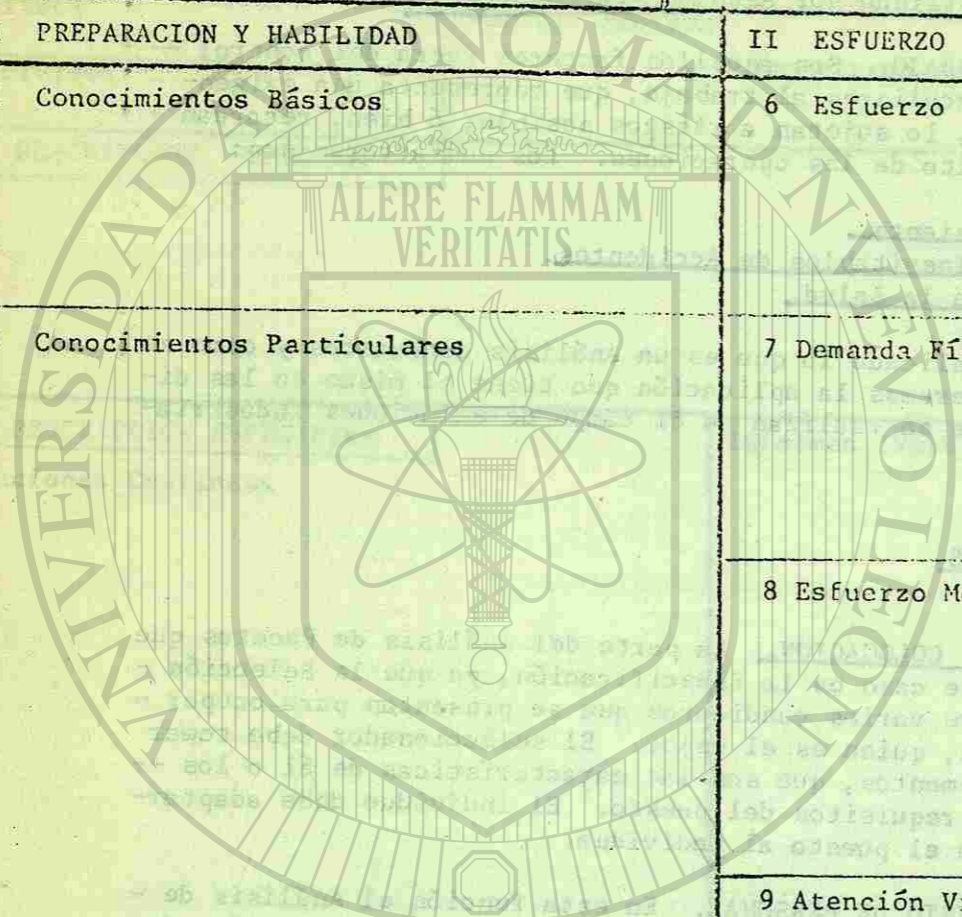
- 1.- Medio Ambiente.
- 2.- Riesgos Inevitables de Accidentes.
- 3.- Riesgos a la Salud.

Ya hemos explicado lo que es un Análisis de Puestos y como se lleva a cabo, ahora veremos la aplicación que tiene el mismo en las diferentes funciones que se realizan en el campo de Relaciones Industriales.

B) USOS O APLICACIONES.

- 1.- EN LA SELECCION Y COLOCACION. La parte del Análisis de Puestos que se utiliza en este caso es la Especificación, ya que la Selección -- nos dice, de entre varios candidatos que se presentan para ocupar -- un puesto vacante, quien es el mejor. El seleccionador debe tomar en cuenta dos elementos, que son las características de él o los -- candidatos y los requisitos del puesto. El individuo debe adaptarse al puesto y no el puesto al individuo.
- 2.- EN EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL. En esta función el Análisis de Puestos se utiliza completamente, ya que permite al adiestrador dar se cuenta de las funciones y requisitos que encierra el puesto y -- así poder dar un entrenamiento adecuado al nuevo trabajador que va a ocupar dicho puesto.
- 3.- EN LA VALUACION DE PUESTOS. Prácticamente aquí es donde tiene su mayor uso el Análisis de Puestos, ya que la determinación de cada -- puesto depende de un estudio comparativo de los requisitos de la Especificación para valorar cada puesto fijando así una estructura -- equitativa de salarios.
- 4.- EN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL. En esta función se utilizan las Especificaciones de las Condiciones de Trabajo y la sección de Accesorios (Maquinaria, materiales, equipo, etc.) del Puesto, para señalar la posible ocurrencia de un accidente de trabajo. Mediante ésto se -- comprometen la empresa y el sindicato a elaborar un buen programa -- de seguridad basándose en el Análisis de Puestos.

Título del Puesto		ESPECIFICACION DEL PUESTO	
Título propuesto		Fecha	Clave
Empresa		Reporta a	
Depto.		Supervisa a	
Sección		Analista	Supervisor
I PREPARACION Y HABILIDAD		II ESFUERZO	
1 Conocimientos Básicos		6 Esfuerzo Físico	
2 Conocimientos Particulares		7 Demanda Física Adicional	
		8 Esfuerzo Mental	
3 Iniciativa e Ingenio		9 Atención Visual	
4 Destreza		III RESPONSABILIDAD	
		10 Maquinaria y Equipo	
5 Precisión		11 Materiales y Productos	



Título del Puesto		ESPECIFICACION DEL PUESTO	
Título Propuesto		Fecha	Clave
III RESPONSABILIDAD (Continuación)		OBSERVACIONES:	
13 Seguridad de Terceros			
14 Relaciones (Dirección y Supervisión)			
15 Asuntos Confidenciales			
IV CONDICIONES DEL TRABAJO			
16 Medio Ambiente			
17 Riesgos de Accidente			
18 Riesgos a la Salud			

- 5.- EN LA CALIFICACION DEL MERITO. Se utiliza el Análisis de Puestos - en este tipo de estudios para determinar que factores específicos - so decisivos y deben, por lo tanto, incluirse en el desarrollo de - los procedimientos para la buena apreciación del mérito.
- 6.- EN LAS RELACIONES SINDICALES. Se utilizan en esta función las Descripciones de los Puestos para que no surjan discrepancias en los - contratos individuales, y aún colectivos, de trabajo, al conocer -- el trabajador y la empresa sus respectivos derechos y responsabili- dades.
- 7.- EN LOS ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. Una vez analizado el --- puesto, el Estudio de Tiempos y Movimientos parte de las Descrip--- ciones de los mismos, con el objeto de encontrar el método más efi- ciente de realizar el trabajo. De hecho, el Análisis de Puestos, - constituye una técnica generalizada de Simplificación del Trabajo.
- 8.- COMO TECNICA DE ORGANIZACION. La principal aplicación del Análisis de Puestos radica en que el puesto es una unidad de organización, y el conjunto de las Descripciones y Especificaciones de los Análisis de los Puestos, constituyen un verdadero manual de la organización, ya que comprenden la delegación de autoridad y la distribución de - responsabilidades y funciones en cada una de las áreas de la organi- zación.

C) BENEFICIOS.

Los principales beneficios que se obtienen de la Técnica de - Análisis de Puestos se pueden agrupar en cuatro áreas: Para la empre- sa, para los supervisores, para el Departamento de Personal ó Relacio- nes Industriales, y para los mismos trabajadores o empleados.

1.- PARA LA EMPRESA.

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labo- res.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema so-- bre bases firmes.

- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2.- PARA LOS SUPERVISORES.

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones en- comendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador o empleado la labor que debe desarrollar.
- Pueden exigir mejor a cada trabajador o empleado lo que debe ha- cer y la forma que debe hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor acciden- tal y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los tra- bajos.
- Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, el nuevo encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3.- PARA EL TRABAJADOR.

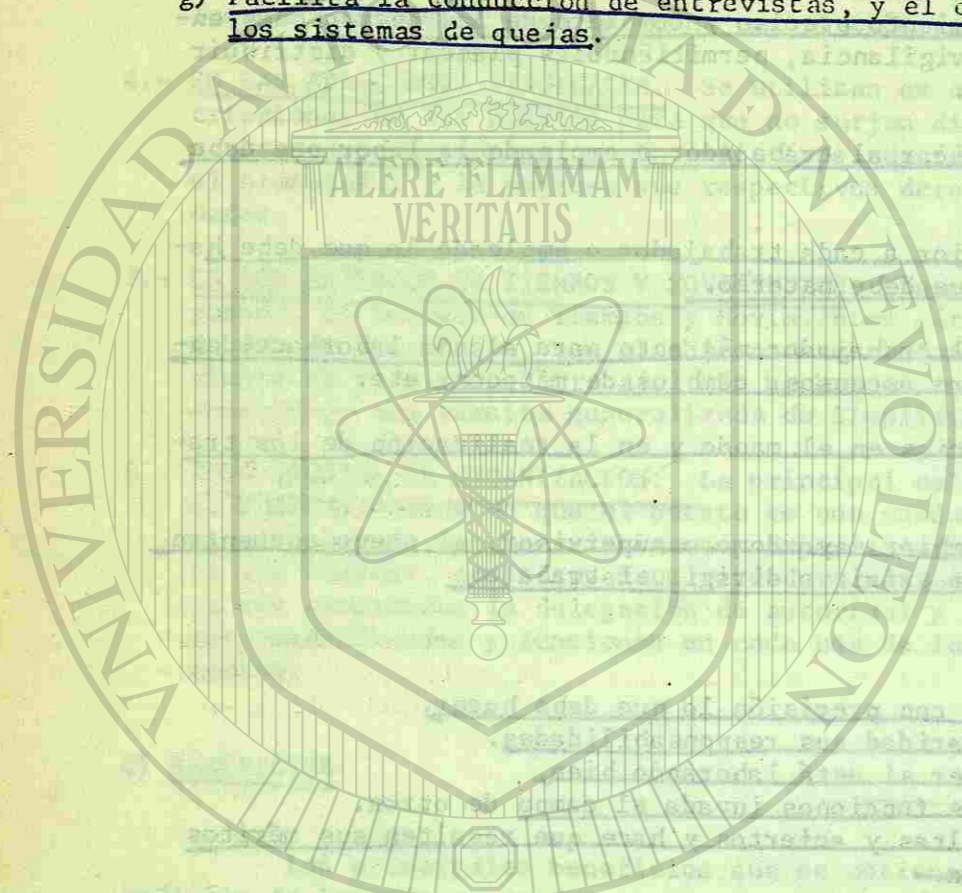
- Les hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus faltas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

4.- PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O RELACIONES INDUSTRIALES.

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus capacidades.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento - y a darlo con efectividad.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valua- ción de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos del personal.

f) Sirve de fundamento a cualquier sistema de incentivos.

g) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARTE I

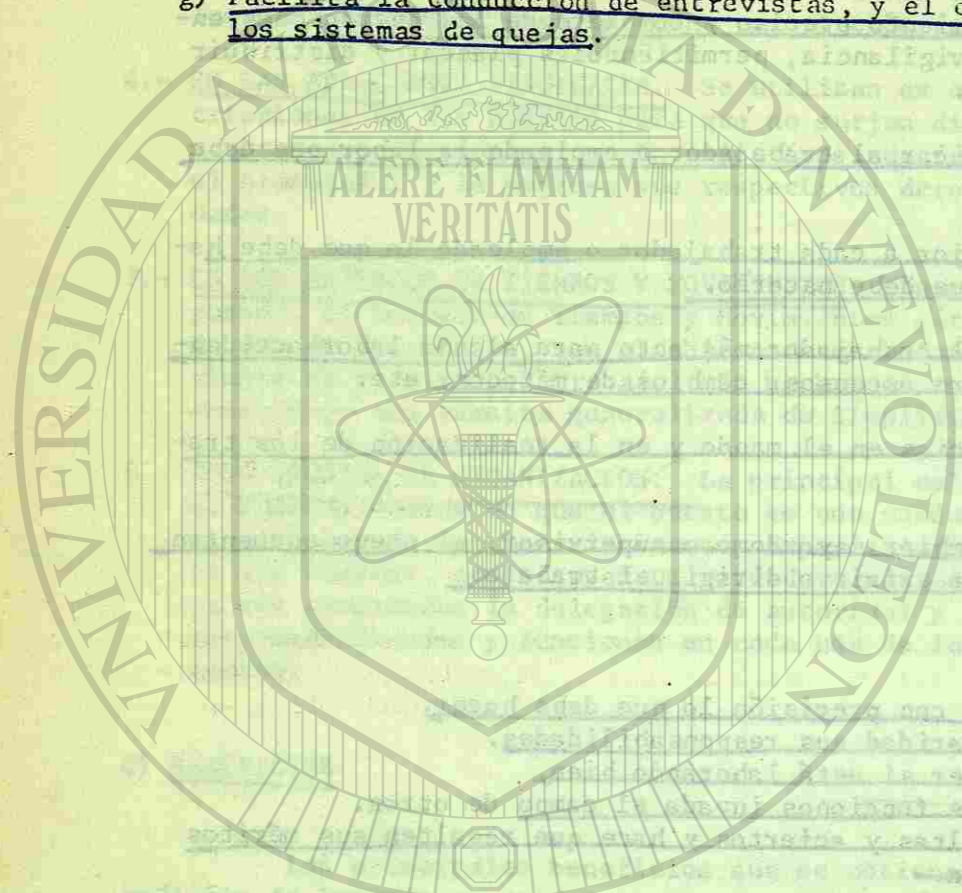
INTEGRACION DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION

Una de las labores por las que se preocupa un buen ejecutivo de Relaciones Industriales, es el punto concerniente al proceso de Integración del Personal para la Organización, el cual, en toda empresa que marche eficientemente incluye cierto número de etapas, las que según nuestro parecer son:

- 1.- LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.- Que consiste en anticiparse a los requerimientos de personal de la organización en función de las necesidades de la misma.
- 2.- CAMBIOS EN LA ASIGNACION DE LOS TRABAJADORES.- Por una parte, pueden servir para activar el desarrollo de los trabajadores actuales en la organización para que cubran los puestos vacantes, que resultaron de la planeación anterior, por medio de promociones, ascensos, etc.; y por la otra, cubre el aspecto referente a despidos, renuncias, separaciones, etc.
- 3.- RECLUTAMIENTO EXTERIOR.- Se refiere a investigar un mercado de mano de obra para encontrar personal que pueda cubrir los puestos vacantes en la organización de acuerdo a la planeación efectuada anteriormente.
- 4.- SELECCION.- Ya teniendo reclutado el personal, procedemos a seleccionar y contratar al más idóneo de acuerdo al contenido y requisitos del puesto por cubrir.
- 5.- ORIENTACION.- Es una explicación en forma simple que se le dá al trabajador, ya contratado, sobre los aspectos más característicos de la organización, las normas principales que rigen en la misma, los servicios de que puede beneficiarse, y el papel que va a desempeñar en el ciclo general, con objeto de obtener, en la forma más eficaz, su integración total y su colaboración.

f) Sirve de fundamento a cualquier sistema de incentivos.

g) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARTE I

INTEGRACION DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACION

Una de las labores por las que se preocupa un buen ejecutivo de Relaciones Industriales, es el punto concerniente al proceso de Integración del Personal para la Organización, el cual, en toda empresa que marche eficientemente incluye cierto número de etapas, las que según -- nuestro parecer son--

- 1.- LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. - Que consiste en anticiparse a los requerimientos de personal de la organización en función de las necesidades de la misma.
- 2.- CAMBIOS EN LA ASIGNACION DE LOS TRABAJADORES. - Por una parte, pueden servir para activar el desarrollo de los trabajadores actuales en la organización para que cubran los puestos vacantes, que resultaron de la planeación anterior, por medio de promociones, ascensos, etc.; y por la otra, cubre el aspecto referente a despidos, renuncias, separaciones, etc.
- 3.- RECLUTAMIENTO EXTERIOR. - Se refiere a investigar un mercado de mano de obra para encontrar personal que pueda cubrir los puestos vacantes en la organización de acuerdo a la planeación efectuada anteriormente.
- 4.- SELECCION. - Ya teniendo reclutado el personal, procedemos a seleccionar y contratar al más idóneo de acuerdo al contenido y requisitos del puesto por cubrir.
- 5.- ORIENTACION. - Es una explicación en forma simple que se le dá al trabajador, ya contratado, sobre los aspectos más característicos de la organización, las normas principales que rigen en la misma, los servicios de que puede beneficiarse, y el papel que va a desempeñar en el ciclo general, con objeto de obtener, en la forma más eficaz, su integración total y su colaboración.

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO

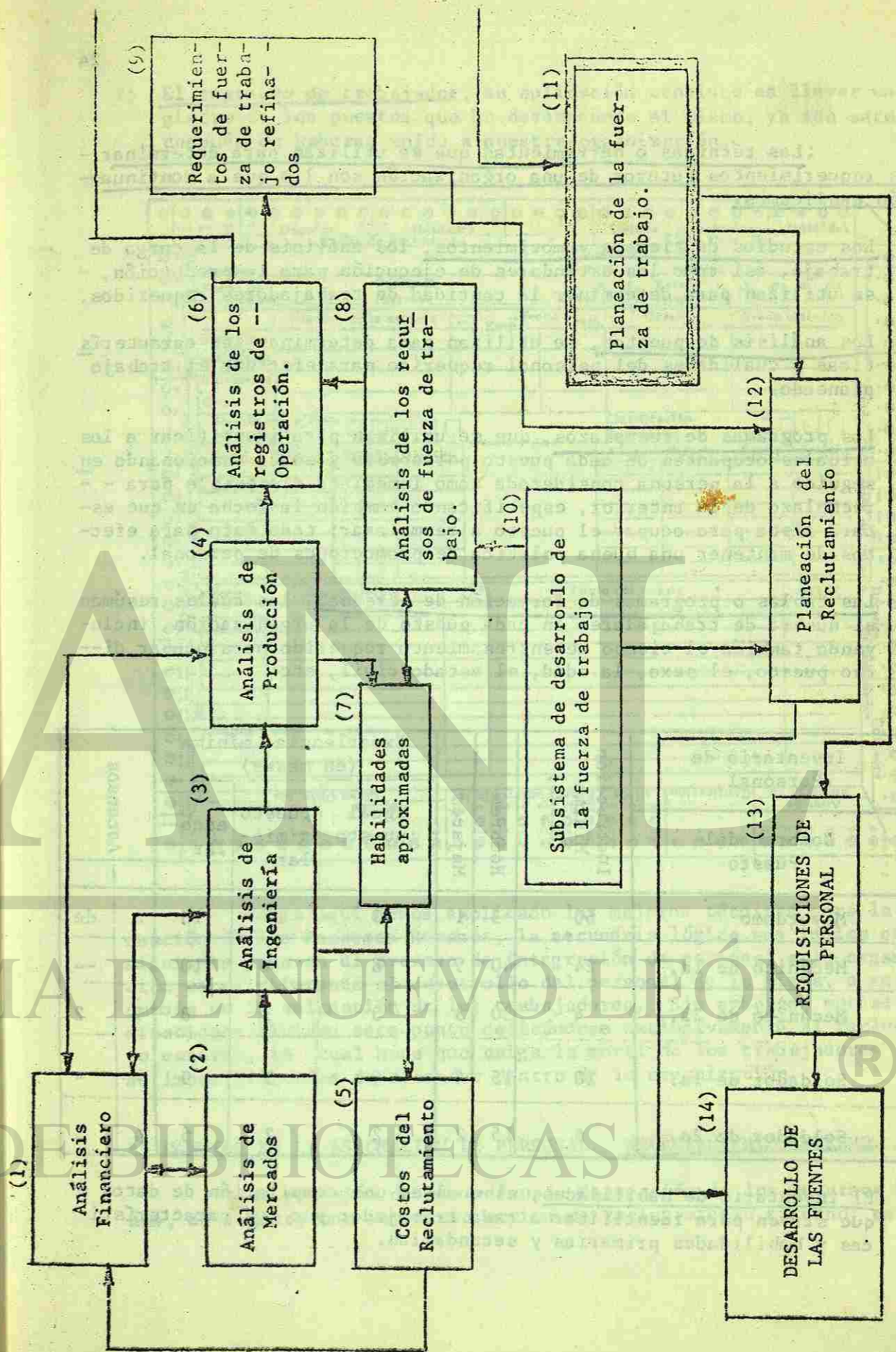
El reclutamiento consiste en encontrar el número de candidatos suficientes para que las vacantes se cubran en condiciones óptimas, manteniendo un equilibrio entre las necesidades humanas y las posibilidades económicas. Un buen reclutamiento se apoya en la previsión con tiempo de las vacantes a cubrir, lo cual es bastante difícil de conseguir por la diversidad de factores que influyen en él, como son: Índice de Rotación, Organigramas, Cuadros de Promoción y Adiestramiento, Planes de Expansión, etc. Las principales fuentes de reclutamiento son: a) Internas y b) Externas.

Para preparar el reclutamiento deben tenerse en cuenta, previamente, cuáles son los datos necesarios a poner en conocimiento de los aspirantes en potencia (condiciones económicas y sociales del puesto, tipo de trabajo, posibilidades de promoción, nombre de la empresa, ventajas de seguridad, etc.), recalcando aquellas que por su importancia específica, puedan atraer la atención de esos aspirantes y considerando igualmente los requisitos a cumplir por los candidatos (edad, aspiraciones, cualidades físicas, culturales o profesionales, etc.).

A) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La fabricación de nuevos productos, la necesidad de integrar nuestros artículos a nuevos mercados por medio de cambios en sus diseños, los cambios en los procesos y en la línea de producción, y en general, la necesidad de adaptar el funcionamiento de una organización a las múltiples variables que la afectan, obligan al ejecutivo de Relaciones Industriales a planear las necesidades futuras de personal.

Si bien es cierto que no siempre se logrará una alta eficiencia en la Planeación de los Recursos Humanos, si se tratará que se acerque lo máximo a la realidad. El ejecutivo de Relaciones Industriales solicitará al personal de Ventas, que elaboren los pronósticos y presupuestos de los estados de ventas y de las órdenes recibidas y que planeen el mercado y sus campañas de ventas, tanto a corto como a largo plazo; ya con ésta información recopilada, el ejecutivo de Relaciones Industriales se reunirá con el personal de Producción e Ingeniería y les proporcionará dicha información para que determinen sus requerimientos de personal.



(A) SISTEMA DE PLANEACION DE LA FUERZA DE TRABAJO

Las técnicas o herramientas que se utilizan para determinar los requerimientos futuros de una organización son las que a continuación explicamos:

- a) Los estudios de tiempos y movimientos, los análisis de la carga de trabajo, así como los estándares de ejecución para la producción, se utilizan para determinar la cantidad de trabajadores requeridos.
- b) Los análisis de puestos, se utilizan para determinar las características o cualidades del personal requerido para efectuar el trabajo planeado.
- c) Los programas de reemplazos, que se utilizan para identificar a los actuales ocupantes de cada puesto por nombre y edad, mencionando en seguida a la persona considerada como inmediato disponible para reemplazo de la anterior, especificando también la fecha en que estará lista para ocupar el puesto a reemplazar; todo esto para efectos de mantener una buena política de promociones de personal.
- d) Las tablas o programas de formación de personal, las cuales resúmen el número de trabajadores en cada puesto de la organización, incluyendo también el tiempo de entrenamiento requerido para ocupar dicho puesto, el sexo, la edad, el estado civil, etc.

o. No. de Puesto	Inventario de Personal Nombre del Puesto	Instrucción Mínima (meses)	Sexo		Experiencia mínima (en meses)			Ascensos	
			Hombres	Mujeres	igual puesto	puesto similar	escolar		
1	Mayordomo	60	3	1	10	10	18	A	de
2	Mecánico de 1a.	24	40	5	8	4	10	-	--
3	Mecánico de 2a.	4	30	3	3	3	8	1	2
4	Soldador de 1a.	20	15	4	6	5	9	-	-
5	Soldador de 2a.	6	15	2	2	2	6	4	5

- e) El inventario de habilidades, el cual es una compilación de datos que sirven para identificar a cada trabajador por sus características y habilidades primarias y secundarias.

- f) El registro de trabajador, su aplicación consiste en llevar un registro de los puestos que ha desempeñado el mismo, ya sea antes o después de haberse unido a nuestra organización.

Decenas		Unidades		Centés		Decenas		Unidades			
Fecha de nacimiento											
Nombre					Clave Alf. No.		Clave Univ. No.				
Fecha de nacimiento		Fecha de ingreso		Sexo		Estado civil					
Nombre de la escuela			Fecha Term.		Curso		Grado obtenido				
Sec. y Prep.		Escuela de Admisión		Universidad		Otros					
Secundaria y Prep.					Clasificación de estudios						
Fecha		Salario		Fecha		Salario		Fecha		Salario	
Fecha		Departamento		Cargo		Titulo del puesto		Grado			
Años de experiencia											
Clasificación											

Hasta aquí hemos explicado las mejores técnicas para la Planeación de los Recursos Humanos, la secuencia lógica nos indica que el siguiente paso en el proceso de integración de personal a la organización es el referente al desarrollo del personal de la misma, o sea el cambio en la asignación de los trabajadores. Sin embargo, muchas organizaciones olvidan este punto dedicándose exclusivamente al reclutamiento externo, lo cual hace que caiga la moral de los trabajadores al verse imposibilitados de ascender dentro de la organización.

B) CAMBIOS EN LA ASIGNACION DE PERSONAL. RECLUTAMIENTO INTERNO.

La posesión de una adecuada Planeación de los Recursos Humanos, no sugiere una inmediata acción de reclutamiento externo; es más -

Las técnicas o herramientas que se utilizan para determinar los requerimientos futuros de una organización son las que a continuación explicamos:

- a) Los estudios de tiempos y movimientos, los análisis de la carga de trabajo, así como los estándares de ejecución para la producción, se utilizan para determinar la cantidad de trabajadores requeridos.
- b) Los análisis de puestos, se utilizan para determinar las características o cualidades del personal requerido para efectuar el trabajo planeado.
- c) Los programas de reemplazos, que se utilizan para identificar a los actuales ocupantes de cada puesto por nombre y edad, mencionando en seguida a la persona considerada como inmediato disponible para reemplazo de la anterior, especificando también la fecha en que estará lista para ocupar el puesto a reemplazar; todo esto para efectos de mantener una buena política de promociones de personal.
- d) Las tablas o programas de formación de personal, las cuales resúmen el número de trabajadores en cada puesto de la organización, incluyendo también el tiempo de entrenamiento requerido para ocupar dicho puesto, el sexo, la edad, el estado civil, etc.

o. No. de Puesto	Inventario de Personal Nombre del Puesto	Instrucción Mínima (meses)	Sexo		Experiencia mínima (en meses)			Ascensos	
			Hombres	Mujeres	igual puesto	puesto similar	escolar		
1	Mayordomo	60	3	1	10	10	18	A	de
2	Mecánico de 1a.	24	40	5	8	4	10	-	-
3	Mecánico de 2a.	4	30	3	3	3	8	1	2
4	Soldador de 1a.	20	15	4	6	5	9	-	-
5	Soldador de 2a.	6	15	2	2	2	6	4	5

- e) El inventario de habilidades, el cual es una compilación de datos que sirven para identificar a cada trabajador por sus características y habilidades primarias y secundarias.

- f) El registro de trabajador, su aplicación consiste en llevar un registro de los puestos que ha desempeñado el mismo, ya sea antes o después de haberse unido a nuestra organización.

Decenas		Unidades		Centés		Decenas		Unidades	
Fecha de nacimiento									
Nombre				Clave Alf. No.		Clave Univ. No.			
Fecha de nacimiento		Fecha de ingreso		Sexo		Estado civil			
Nombre de la escuela			Fecha Term.		Curso		Grado obtenido		
Sec. y Prep.		Escuela de Admisión		Universidad		Otros			
Secundaria y Prep.		Clasificación de estudios		Fecha		Salario		Fecha	
Fecha		Salario		Fecha		Salario		Fecha	
Fecha		Departamento		Cargo		Titulo del puesto		Grado	
Fecha		Departamento		Cargo		Titulo del puesto		Grado	
Años de experiencia		Clasificación		Titulo		Clasificación		Titulo	
Años de experiencia		Clasificación		Titulo		Clasificación		Titulo	

Hasta aquí hemos explicado las mejores técnicas para la Planeación de los Recursos Humanos, la secuencia lógica nos indica que el siguiente paso en el proceso de integración de personal a la organización es el referente al desarrollo del personal de la misma, o sea el cambio en la asignación de los trabajadores. Sin embargo, muchas organizaciones olvidan este punto dedicándose exclusivamente al reclutamiento externo, lo cual hace que caiga la moral de los trabajadores al verse imposibilitados de ascender dentro de la organización.

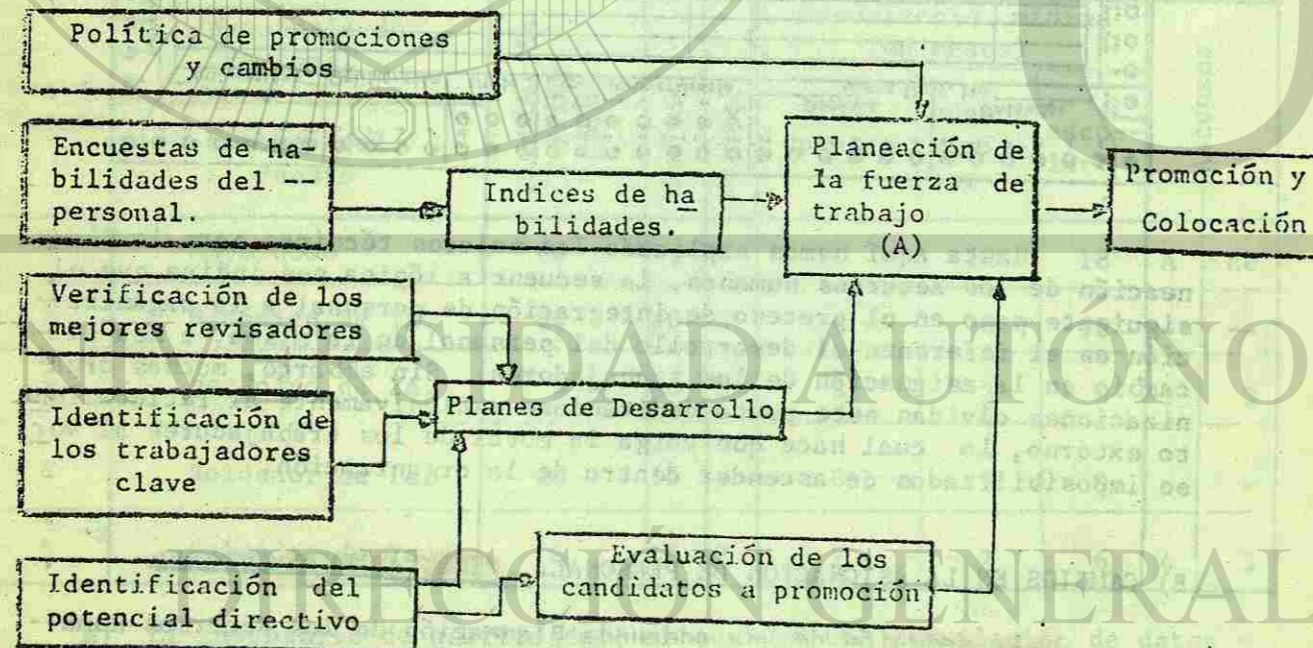
B) CAMBIOS EN LA ASIGNACION DE PERSONAL. RECLUTAMIENTO INTERNO.

La posesión de una adecuada Planeación de los Recursos Humanos, no sugiere una inmediata acción de reclutamiento externo; es más

importante la utilización efectiva del personal actual, y por tanto, -- debe de realizarse primero. Si se emprende una acción de reclutamiento externo sin una planeación manifiesta respecto a los deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Para evitar que ésto suceda y lograr un eficiente desarrollo del personal en nuestra organización, se debe incluir tanto la identificación de los individuos clave cuya contribución es muy importante para el departamento al que pertenece, como a la de los que aportan muy poco valor relativo a las actividades de su área. Tal identificación se puede lograr -- por medio de entrevistas con el jefe superior, y algunas veces con el -- candidato a ser promovido, deduciéndose de tal información recopilada, la programación de las fechas para llevar a cabo los cambios requeridos.

× Tales cambios o promociones se pueden lograr por medio de -- ascensos, descensos, traslados, suspensiones y despidos. Las tres primeras las consideraremos como fuentes de "Reclutamiento Interno" o bien como un desarrollo de los trabajadores dependiendo del grado de responsabilidad del puesto al que van a ser promovidos. A continuación explicaremos cada una de ellas con más detalle:

TRASLADOS O TRANSFERENCIAS: Se entiende por traslado o transferencia el movimiento de un trabajador a otro puesto de nivel de organización -- y de remuneración similares. La transferencia la podemos considerar -- una promoción horizontal dentro de la estructura de la organización.



SISTEMA DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE TRABAJO

La transferencia o traslado puede requerir que el trabajador cambie de grupo de trabajo, de lugar, de turno, de departamento o zona geográfica. La transferencia hace posible la asignación de un trabajador en el puesto donde más se requieren sus servicios; o ser colocado -- en el puesto que puede desempeñar más eficientemente; o bien, se reúna a un grupo de trabajo en el cual labore más cooperativamente; también -- proporciona a los trabajadores entrenamiento y experiencia de desarrollo. La transferencia puede servir para cambiar a los trabajadores de puesto donde no haya posibilidad de progresar, a otros donde se les -- brinde la oportunidad de alcanzar adiestramiento y ascensos adicionales. A veces la gerencia debe transferir algunos trabajadores para corregir errores en la selección y colocación o bien para evitar acciones de despidos de los mismos.

Los traslados pueden ser por solicitud de otros departamentos cuando se aumentan las cargas de trabajo o por ausencia, renuncia o despidos de los trabajadores de dicho departamento. También pueden ser por solicitud del trabajador, por considerar éste más agradable el puesto por ocupar. Es muy común que al llevar a cabo una transferencia; -- disminuya la eficiencia, por lo cual debe ejercerse un cierto grado de control sobre las mismas para evitar problemas emocionales, disgustos -- entre el nuevo trabajador y el supervisor y evitar que ciertos trabajadores cambien continuamente de puesto con la esperanza de encontrar una utopía ocupacional.

ASCENSOS: Es un cambio de asignación de un puesto de un nivel jerárquico inferior a uno de nivel superior en la organización. El nuevo puesto requiere mayores demandas (voluntad de trabajar y de seguir adelante) al trabajador, resultando por consecuencia un aumento en las responsabilidades y en el salario.

El ascenso es una promoción vertical en sentido positivo dentro de la estructura de la organización. El ascenso permite que una organización utilice más efectivamente la capacidad o habilidad de los -- trabajadores. Los ascensos pueden servir como incentivos para que los trabajadores efectúen al máximo sus capacidades en las actividades a -- desarrollar, además pueden servir para mejorar la eficiencia y la moral de los trabajadores, así como para crear una buena imagen en el exterior y atraer nuevos trabajadores para la organización.

Las condiciones para que se produzca un ascenso son que exista un puesto vacante y un aspirante con las cualidades requeridas para cubrirlo.

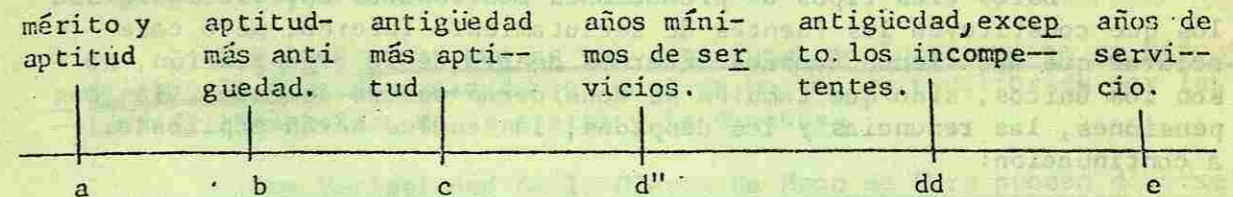
Es conveniente que existan en nuestra organización políticas bien definidas de ascensos, ya que puede suceder que tengamos varios -- candidatos con las cualidades necesarias requeridas para cubrir el puesto vacante, presentándose entonces el problema de escoger a sólo uno de ellos.

Los principales factores que pueden determinar una política de ascensos son:

- 1.- Los conocimientos de cada aspirante. - Se determinan de acuerdo a los requerimientos de cada puesto vacante mediante exámenes teóricos-prácticos.
- 2.- Las condiciones físicas requeridas para el puesto. - Son aquellas especificadas en el Análisis de Puestos. Las condiciones psíquicas deben estimarse también cuando influyen mucho en el puesto a cubrir.
- 3.- La iniciativa en el trabajo y las condiciones de mando que presentan los aspirantes. - Se representa por la facilidad de desarrollo y por la capacidad de supervisión.
- 4.- Diligencia y aptitud mostrada en los trabajos anteriores. - Es la historia profesional del individuo basada en la competencia demostrada en las tareas que ha desarrollado hasta entonces.
- 5.- Conducta dentro de la empresa. - Es el comportamiento anterior del trabajador dentro de la organización.
- 6.- Desempeños anteriores en el puesto a cubrir por los trabajadores aspirantes. - El que un trabajador haya actuado en el puesto a cubrir, por enfermedad o vacaciones del titular del mismo antes que la vacante se produjera, tendrá una ventaja sobre los demás aspirantes, ya que conocerá las actividades que se desarrollan en dicho puesto.
- 7.- La participación y aprovechamiento en cursos de formación. Se refiere no sólo a la formación específica para el puesto que se va a cubrir, sino igualmente a la formación de carácter general en otras materias.
- 8.- La antigüedad en la empresa. - La antigüedad significa experiencia y es normal que la historia profesional del trabajador siga una trayectoria ascendente; por eso, aún cuando la relación con la empresa se premie de otras formas (aumento de salarios, vacaciones, jubilación, etc.), también se ha mantenido la antigüedad como factor a considerar para el ascenso en algunos contratos colectivos celebrados entre un sindicato y una organización.

Un resumen de estos factores nos permite agruparlos en tres direcciones, el mérito, las aptitudes y la antigüedad. En un programa de ascensos, el problema consiste en decidir a cual de las tres direcciones se le debe de dar mayor importancia. En las pequeñas industrias que prácticamente no tienen un plan definido de organización, para evitarse problemas, los ascensos se basan en la antigüedad del trabajador, mientras que en las grandes corporaciones, con sistemas, políticas y procedimientos bien delineados, los ascensos se basan en planes mixtos, o sea, tomando en cuenta la antigüedad, el mérito, y aptitud, pero pon-

derando mayormente el mérito del trabajador, o sea, la habilidad y las calificaciones más altas.



- a) Se escogen los de más méritos y aptitudes sin considerar la antigüedad.
- b) Se escogen los de mayor aptitud. Si hay varios con la misma aptitud, se escoge el de mayor antigüedad.
- c) El más meritorio y más apto se selecciona siempre y cuando sobresalga de los que tienen mayor tiempo de servicio.
- dd) Se toma en cuenta la antigüedad, pero se rechaza a los incompetentes porque no llenan los requisitos del puesto a cubrir.
- e) Se toma en cuenta sólo el tiempo de servicio.

ALGUNAS POLITICAS DE ASCENSO EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL

La alta gerencia debe evitar que surgan fricciones en los candidatos rechazados para ocupar el puesto vacante, explicándoles que no fueron rechazados por ser inferiores, sino que el trabajador que obtuvo el puesto, poseía la antigüedad o el mérito requeridos.

DESCENSO: Consiste en el cambio de asignación a un puesto de nivel más bajo en la organización, llevando implícito, por consiguiente, una disminución en las responsabilidades más no una disminución en el salario; por consiguiente es una promoción vertical en sentido negativo.

Los descensos pueden hacerse necesarios como resultado de errores en los ascensos, o debido a una reducción de personal requerida en cierto nivel jerárquico de la organización. Los descensos también pueden ser consecuencia de una acción disciplinaria contra algún trabajador por mal comportamiento.

* Este tipo de promociones causan muchos problemas en una organización debido a los efectos psicológicos que causa al trabajador. Una acción remediadora para evitar un descenso cuando un trabajador debido a su edad va perdiendo facultades, podría ser la transferencia de ciertos deberes de su puesto a otros puestos, pudiendo llegar al caso extremo de separarlo definitivamente de la organización mediante la jubilación.

Estos tres tipos de promociones mencionados anteriormente son los que constituyen las fuentes de Reclutamiento Interno, pero cabe aclarar que aún siendo cambios internos dentro de la organización, no son los únicos, sino que también se consideran dentro de éstos, las suspensiones, las renunciaciones y los despidos, los cuales serán explicados a continuación:

SUSPENSIONES. - Consiste en una separación temporal o permanente (despidos), llevada a cabo por la gerencia para resolver ciertas situaciones especiales. Estas situaciones pueden ser: Una reducción en la carga de trabajo, la eliminación de ciertos puestos a través de una reorganización, mejoramientos en la eficiencia de la producción, o por castigos al personal que no guarde el comportamiento debido en sus actividades.

Quando se lleva a cabo una suspensión temporal, se corre el riesgo de que la competencia contrate al trabajador suspendido. Realmente constituye un gran riesgo para cualquier organización llevar a cabo una suspensión definitiva o despido, debido a los altos costos que puede llevar implícitos, tanto por la indemnización pagada al trabajador cesado, como por los altos costos que involucran el reclutamiento, la selección y el adiestramiento de la persona que va a cubrir el puesto vacante.

RENUNCIAS. - Consiste en la separación definitiva de la organización llevada a cabo en forma voluntaria por un trabajador. Constituye, como todos los demás cambios, un arma de dos filos; ya que si dicho trabajador efectúa sus actividades de forma poco satisfactorias, representará una "Ganancia" para la organización, la cual se evitará el costo de la nómina y de la indemnización; en cambio, si el trabajador presentaba un alto rendimiento en sus funciones, realmente será una pena perderlo, y la gerencia optará por aceptar su renuncia y sustituirlo, o bien, acceder a sus peticiones.

En casi todos los casos en que se presenta una renuncia, es conveniente que el supervisor tenga una entrevista con el trabajador, para conocer los motivos que lo impulsaron a tal determinación, pues podría suceder que ciertas políticas de la organización estuvieran mal formuladas, y por lo tanto, fuera conveniente corregirlas.

C) RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Después de haber realizado los cambios internos que la organización requiere, y de haber procurado la superación del personal actual; el ejecutivo de Relaciones Industriales puede continuar con el siguiente paso del proceso de la integración de personal, o sea, el Reclutamiento Externo, el cual consiste en conseguir de entre personas ex-

trañas a la organización, los candidatos necesarios para ocupar un puesto en ella, despertando en dichas personas el interés para lograr su integración a la organización, o bien, su identificación a la misma.

* Las personas que se van a reclutar se localizan en un mercado de mano de obra determinado, el cual se encuentra equilibrado por las fuerzas respectivas de la oferta y la demanda.

Las Variaciones de la Oferta de Mano de Obra pueden deberse a:

- Variaciones en los salarios generales del mercado. Dif\$
- Variaciones en el ingreso familiar.
- Variaciones en la capacidad de los trabajadores.
- Cambios en las condiciones de trabajo.

Los factores a los que son debidas estas variaciones son: El número de trabajadores, el total de horas que pueden trabajar los mismos y la eficiencia en sus actuaciones.

Por otra parte, la variación teórica que se utiliza con más consistencia para explicar la demanda de mano de obra, es la productividad marginal; o sea, que el comprador de los servicios, en nuestro caso el gerente general de una organización, utilizará trabajadores sólo cuando el beneficio que aporten a la misma cada uno de ellos sea, al menos, ligeramente superior al costo que representan.

Uno de los problemas que se tienen en el proceso de reclutamiento exterior, lo constituye la determinación de la cantidad de personal a reclutar. Hawk nos sugiere en su libro Reclutamiento y Selección de Personal, una metodología para solucionar este problema, la cual se apoya en los datos empíricos obtenidos en los pasados esfuerzos de reclutamiento.

Para comenzar, nos basaremos en un cierto número de indicios requeridos para generar un número dado de contrataciones en un tiempo dado; estas cifras se derivan de las proporciones de rendimiento y de los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, las cuales se han recogido en los intentos anteriores. Dichas proporciones de rendimiento son las proporciones entre indicios y entrevistas, entrevistas y ofertas y ofertas y contrataciones que se han obtenido a lo largo de un período especificado; en tanto que los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, proporcionan los intervalos promedio entre cada evento, como lo es el intervalo entre la identificación de un candidato y su adición a la nómina.

Estos tres tipos de promociones mencionados anteriormente son los que constituyen las fuentes de Reclutamiento Interno, pero cabe aclarar que aún siendo cambios internos dentro de la organización, no son los únicos, sino que también se consideran dentro de éstos, las suspensiones, las renunciaciones y los despidos, los cuales serán explicados a continuación:

SUSPENSIONES. - Consiste en una separación temporal o permanente (despidos), llevada a cabo por la gerencia para resolver ciertas situaciones especiales. Estas situaciones pueden ser: Una reducción en la carga de trabajo, la eliminación de ciertos puestos a través de una reorganización, mejoramientos en la eficiencia de la producción, o por castigos al personal que no guarde el comportamiento debido en sus actividades.

Cuando se lleva a cabo una suspensión temporal, se corre el riesgo de que la competencia contrate al trabajador suspendido. Realmente constituye un gran riesgo para cualquier organización llevar a cabo una suspensión definitiva o despido, debido a los altos costos que puede llevar implícitos, tanto por la indemnización pagada al trabajador cesado, como por los altos costos que involucran el reclutamiento, la selección y el adiestramiento de la persona que va a cubrir el puesto vacante.

RENUNCIAS. - Consiste en la separación definitiva de la organización llevada a cabo en forma voluntaria por un trabajador. Constituye, como todos los demás cambios, un arma de dos filos; ya que si dicho trabajador efectúa sus actividades de forma poco satisfactorias, representará una "Ganancia" para la organización, la cual se evitará el costo de la nómina y de la indemnización; en cambio, si el trabajador presentaba un alto rendimiento en sus funciones, realmente será una pena perderlo, y la gerencia optará por aceptar su renuncia y sustituirlo, o bien, acceder a sus peticiones.

En casi todos los casos en que se presenta una renuncia, es conveniente que el supervisor tenga una entrevista con el trabajador, para conocer los motivos que lo impulsaron a tal determinación, pues podría suceder que ciertas políticas de la organización estuvieran mal formuladas, y por lo tanto, fuera conveniente corregirlas.

C) RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Después de haber realizado los cambios internos que la organización requiere, y de haber procurado la superación del personal actual; el ejecutivo de Relaciones Industriales puede continuar con el siguiente paso del proceso de la integración de personal, o sea, el Reclutamiento Externo, el cual consiste en conseguir de entre personas ex-

trañas a la organización, los candidatos necesarios para ocupar un puesto en ella, despertando en dichas personas el interés para lograr su integración a la organización, o bien, su identificación a la misma.

* Las personas que se van a reclutar se localizan en un mercado de mano de obra determinado, el cual se encuentra equilibrado por las fuerzas respectivas de la oferta y la demanda.

Las Variaciones de la Oferta de Mano de Obra pueden deberse a:

- Variaciones en los salarios generales del mercado. Dif\$
- Variaciones en el ingreso familiar.
- Variaciones en la capacidad de los trabajadores.
- Cambios en las condiciones de trabajo.

Los factores a los que son debidas estas variaciones son: El número de trabajadores, el total de horas que pueden trabajar los mismos y la eficiencia en sus actuaciones.

Por otra parte, la variación teórica que se utiliza con más consistencia para explicar la demanda de mano de obra, es la productividad marginal; o sea, que el comprador de los servicios, en nuestro caso el gerente general de una organización, utilizará trabajadores sólo cuando el beneficio que aporten a la misma cada uno de ellos sea, al menos, ligeramente superior al costo que representan.

Uno de los problemas que se tienen en el proceso de reclutamiento exterior, lo constituye la determinación de la cantidad de personal a reclutar. Hawk nos sugiere en su libro Reclutamiento y Selección de Personal, una metodología para solucionar este problema, la cual se apoya en los datos empíricos obtenidos en los pasados esfuerzos de reclutamiento.

Para comenzar, nos basaremos en un cierto número de indicios requeridos para generar un número dado de contrataciones en un tiempo dado; estas cifras se derivan de las proporciones de rendimiento y de los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, las cuales se han recogido en los intentos anteriores. Dichas proporciones de rendimiento son las proporciones entre indicios y entrevistas, entrevistas y ofertas y ofertas y contrataciones que se han obtenido a lo largo de un período especificado; en tanto que los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, proporcionan los intervalos promedio entre cada evento, como lo es el intervalo entre la identificación de un candidato y su adición a la nómina.

contrataciones	500	
ofertas	1000	ofertas/contrataciones---2:1
entrevistas	1500	entrevistas/ofertas-----3:2
invitaciones	2000	invitaciones/entrevistas-4:3
indicios	12000	indicios/invitaciones----6:1

En caso de no contar con datos obtenidos de la experiencia, - el desarrollo de una hipótesis provechosa acerca de las proporciones de rendimiento, es un poco más complejo pero no imposible de efectuar. La utilidad de los datos de la experiencia no pueden exagerarse jamás, así como tampoco debe desconfiarse de la misma.

Una vez ya determinada la cantidad de personas a reclutar, pasamos a estudiar las diferentes fuentes de abastecimiento de mano de obra o mercados de trabajo, los cuales son:

SOLICITUD PERSONAL.- Los candidatos se presentan por sí mismos en la oficina de Reclutamiento y Selección de la organización, o bien envían su solicitud por correo. Esta fuente de reclutamiento es, prácticamente, la más utilizada debido a dos principales razones; una de ellas es el hecho de que si una organización cuenta con un gran prestigio en la localidad, muchos candidatos se mostrarán interesados en ingresar a ésta; y la otra, la gran cantidad de solicitudes que se reciben en la organización cuando hay un período de depresión o de pocas oportunidades de obtener trabajo.

RECOMENDACIONES DE LOS TRABAJADORES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.- A los trabajadores les gusta recomendar a sus amigos para que trabajen en la misma organización, la cual espera que el personal que ingresa sea tan eficiente como el que lo recomendó, sin embargo, se puede caer en el vicio de que se formen círculos internos y camarillas familiares, trayendo como consecuencia una baja en la producción.

AGENCIAS DE COLOCACIONES.- Tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades del personal que reclutan (de oficina, manuales, técnicos, etc.). Algunas veces el candidato paga el servicio a la agencia cuando es contratado por este medio por una organización; otras veces, la organización que solicita y contrata al personal por medio de la Agencia de Colocación, paga el servicio. Actualmente muchas Instituciones de Consultoría, se ocupan de reclutar personal para las organizaciones a las que les proporcionan asesoría o servicio.

PUBLICIDAD.- Los anuncios en la prensa, el radio, la televisión, revistas especializadas, etc., pueden atraer un gran número de solicitantes de características muy variables, por lo cual el proceso de selección -

se hace muy pesado y costoso. Esta fuente de reclutamiento se utiliza con efectividad cuando hay una escasez en el mercado de mano de obra. La Publicidad como medio de reclutamiento deja mucho que desear, ya que por una parte, si el anuncio que publica una organización solicitando personal aparece signado por la misma, causará resentimiento entre los trabajadores actuales que piensan que deberían ser promovidos al puesto vacante. Por otra parte, si la organización sin darse a conocer publica un anuncio solicitando personal, no es raro que contesten sus propios trabajadores, sobre todo, los que están descontentos o los que desean un mejor trabajo, o bien, los que piensan que debido a la cantidad de anuncios publicados, la demanda de mano de obra es mayor de la que es en realidad.

ESCUELAS DE ENSEÑANZA MEDIA, TÉCNICAS Y COMERCIALES.- Estas escuelas constituyen una excelente fuente de trabajadores jóvenes con una instrucción por encima de lo elemental. Los graduados de Enseñanza Media resultan especialmente aptos para comercios al por menor, oficinas y trabajos técnicos no muy calificados.

INSTITUCIONES SUPERIORES.- Muchas organizaciones invitan a los estudiantes de últimos grados de estas Instituciones a llenar solicitudes, a efectuar visitas para entrevistarlos y para mostrarles las líneas de producción, a efectuar trabajos como prácticas profesionales, etc.; mostrándose dichas organizaciones generosas en los ofrecimientos que les hacen a tales estudiantes, para igualar o superar las ofertas de la competencia. Como ejemplo podríamos mencionar los ofrecimientos hechos al Departamento de Relaciones Públicas de nuestra escuela por diversas organizaciones como lo son: Grupo Industrial, Altos Hornos de México, S. A., General Electric de México, S. A., Ford Motor Company, Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S. A., etc.

ANTIGUOS TRABAJADORES.- Los Antiguos Trabajadores bien considerados en la organización, pero que tuvieron que dejarla temporalmente por ciertos motivos (causas familiares, renuncias, enfermedades, etc.), constituyen una excelente fuente de reclutamiento cuando ha desaparecido la causa que motivó su separación. En este caso, el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de una organización se encuentra en condiciones excelentes para efectuar una juiciosa selección, ya que cuenta con el registro del trabajador y conoce los intereses y capacidades del mismo.

ASOCIACIONES PROFESIONALES, MERCANTILES E INDUSTRIALES.- Algunos Grupos Profesionales y Asociaciones Mercantiles e Industriales toman parte en la colocación de sus miembros, y los reclutadores pueden acudir a esta fuente de personal para atraer al personal disponible. Muchas organizaciones desisten de enviar a sus trabajadores a este tipo de asociaciones por temor que sean tentados por ofertas de la competencia.

SINDICATOS.- Para cierto tipo de ocupaciones y oficios, los Sindicatos y Asociaciones Laborales ejercen las funciones de bolsa de trabajo.

Es característico este suceso en las industrias en las que impera cierta inestabilidad de empleo, incluso lo que podíamos llamar empleo temporal. Es muy común que el personal contratado con esta fuente de reclutamiento sea miembro del sindicato al que pertenece la organización donde trabajará.

CONTACTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA REGION. - Muchas veces los jefes de Relaciones Industriales de una organización tienen contacto con otras dentro de la región, y cuando una de ellas cuenta con un trabajador con los suficientes méritos para ser ascendido pero no tiene puesto vacante para él, pueden notificarlo entre ellas, para que si gustan, puedan disponer de él y contratarlo. Las organizaciones que proceden de esta manera se ganan la buena reputación de preocuparse de sus buenos trabajadores y se liberan de la carga que representa el mantener en nómina a un trabajador con más sueldo que el que amerita el trabajo, mereciendo la confianza y la buena voluntad general de los empresarios vecinos y de sus trabajadores actuales.

Otro aspecto importante de este tema de reclutamiento, es lo referente al Análisis de los Costos que están implícitos en el Mercado de la Mano de Obra. El costo total de la operación de reclutamiento dividido entre el número de personas contratadas, proporciona un costo aproximado por contrato.

Para llevar a cabo un buen Análisis de los Costos de Reclutamiento de Personal, es conveniente tratarlo en los siguientes puntos:

- a) **COSTOS DE PERSONAL.** - Incluyen los salarios, prestaciones, y demás compensaciones hechas al reclutador.
- b) **COSTOS DE OPERACION.** - Incluyen los gastos ocasionados por la utilización del teléfono y telégrafo, gastos y viáticos de los aspirantes, honorarios de agencias de contrataciones y oficinas de consultoría, gastos de publicidad en la prensa, radio, televisión y revistas especializadas, etc.
- c) **COSTOS ADICIONALES.** Incluyen la depreciación y compras de materiales de oficina, los gastos para la renta de local, etc.

Ya hemos visto lo concerniente a Reclutamiento de Personal, el siguiente paso en el Proceso de Integración de Personal en la organización lo constituye la Selección, el cual es explicado en el capítulo siguiente.

SELECCION

* La selección tiene por objeto encontrar al hombre adecuado a un puesto determinado, o sea, encontrar al hombre adecuado para que pueda efectuar las funciones concretas del puesto para el que va a ser contratado. La selección se basa en las diferencias individuales y las diferencias en el trabajo; pudiendo deducir de esto, con toda exactitud, que debe adaptarse el hombre al trabajo y no el trabajo al hombre.

Este paso, la selección, en el proceso de integración de personal a la organización, comprende los exámenes o juicios sobre las aptitudes físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), las características emocionales (temperamento, vocación, etc.) y los conocimientos (escolares y por experiencia).

Naturalmente, existen diversos métodos o sistemas para la aplicación de tales exámenes para la selección (reconocimiento médico, pruebas psicotécnicas, entrevistas, exámenes de conocimientos, etc.), pero, en el fondo, la finalidad de ellos es la misma. Precisamente, los exámenes de selección se imponen ante el desconocimiento que tenemos de la actuación del candidato en el trabajo, y cuando esta actuación es conocida, puede prácticamente prescindirse de cualquier procedimiento de selección y contratar al candidato enseguida.

Para obtener buenos resultados de la selección, a un costo razonable y en un tiempo breve, debemos tomar en cuenta que cada situación es clave y, para ponderar armónicamente los factores, tenemos que efectuar un programa específico de selección que se adapte a cada momento o situación, lo cual además tiende a agilizar nuestro proceso de selección.

* A) EL PROCESO DE LA SELECCION.

En el proceso de la selección de personal, los candidatos a un trabajo se dividen en dos clases: Aquellos a quienes se les va a ofrecer un trabajo y aquellos a quienes no. El proceso podría llamarse "Rechazo", puesto que van a rechazarse más candidatos que los que van a aceptarse. Por esta razón, la selección frecuentemente se describe como un proceso negativo en contraste con el reclutamiento que es uno positivo. Para llevar a cabo un buen proceso de selección es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cuenta con las descripciones y especificaciones de los puestos que los candidatos o solicitantes van a cubrir. Esto se hace con el fin de que el seleccionador, constate si el solicitante reúne los requisitos especificados para llevar a cabo el trabajo, así como para que dicho solicitante se forme una imagen precisa de las actividades del puesto y no se sorprenda, cuando ha sido contratado, con el trabajo que tiene que cumplir.

Es característico este suceso en las industrias en las que impera cierta inestabilidad de empleo, incluso lo que podíamos llamar empleo temporal. Es muy común que el personal contratado con esta fuente de reclutamiento sea miembro del sindicato al que pertenece la organización donde trabajará.

CONTACTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA REGION. - Muchas veces los jefes de Relaciones Industriales de una organización tienen contacto con otras dentro de la región, y cuando una de ellas cuenta con un trabajador con los suficientes méritos para ser ascendido pero no tiene puesto vacante para él, pueden notificarlo entre ellas, para que si gustan, puedan disponer de él y contratarlo. Las organizaciones que proceden de esta manera se ganan la buena reputación de preocuparse de sus buenos trabajadores y se liberan de la carga que representa el mantener en nómina a un trabajador con más sueldo que el que amerita el trabajo, mereciendo la confianza y la buena voluntad general de los empresarios vecinos y de sus trabajadores actuales.

Otro aspecto importante de este tema de reclutamiento, es lo referente al Análisis de los Costos que están implícitos en el Mercado de la Mano de Obra. El costo total de la operación de reclutamiento dividido entre el número de personas contratadas, proporciona un costo aproximado por contrato.

Para llevar a cabo un buen Análisis de los Costos de Reclutamiento de Personal, es conveniente tratarlo en los siguientes puntos:

- a) COSTOS DE PERSONAL. - Incluyen los salarios, prestaciones, y demás compensaciones hechas al reclutador.
- b) COSTOS DE OPERACION. - Incluyen los gastos ocasionados por la utilización del teléfono y telégrafo, gastos y viáticos de los aspirantes, honorarios de agencias de contrataciones y oficinas de consultoría, gastos de publicidad en la prensa, radio, televisión y revistas especializadas, etc.
- c) COSTOS ADICIONALES. Incluyen la depreciación y compras de materiales de oficina, los gastos para la renta de local, etc.

Ya hemos visto lo concerniente a Reclutamiento de Personal, el siguiente paso en el Proceso de Integración de Personal en la organización lo constituye la Selección, el cual es explicado en el capítulo siguiente.

SELECCION

* La selección tiene por objeto encontrar al hombre adecuado a un puesto determinado, o sea, encontrar al hombre adecuado para que pueda efectuar las funciones concretas del puesto para el que va a ser contratado. La selección se basa en las diferencias individuales y las diferencias en el trabajo; pudiendo deducir de esto, con toda exactitud, que debe adaptarse el hombre al trabajo y no el trabajo al hombre.

Este paso, la selección, en el proceso de integración de personal a la organización, comprende los exámenes o juicios sobre las aptitudes físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), las características emocionales (temperamento, vocación, etc.) y los conocimientos (escolares y por experiencia).

Naturalmente, existen diversos métodos o sistemas para la aplicación de tales exámenes para la selección (reconocimiento médico, pruebas psicotécnicas, entrevistas, exámenes de conocimientos, etc.), pero, en el fondo, la finalidad de ellos es la misma. Precisamente, los exámenes de selección se imponen ante el desconocimiento que tenemos de la actuación del candidato en el trabajo, y cuando esta actuación es conocida, puede prácticamente prescindirse de cualquier procedimiento de selección y contratar al candidato enseguida.

Para obtener buenos resultados de la selección, a un costo razonable y en un tiempo breve, debemos tomar en cuenta que cada situación es clave y, para ponderar armónicamente los factores, tenemos que efectuar un programa específico de selección que se adapte a cada momento o situación, lo cual además tiende a agilizar nuestro proceso de selección.

* A) EL PROCESO DE LA SELECCION.

En el proceso de la selección de personal, los candidatos a un trabajo se dividen en dos clases: Aquellos a quienes se les va a ofrecer un trabajo y aquellos a quienes no. El proceso podría llamarse "Rechazo", puesto que van a rechazarse más candidatos que los que van a aceptarse. Por esta razón, la selección frecuentemente se describe como un proceso negativo en contraste con el reclutamiento que es uno positivo. Para llevar a cabo un buen proceso de selección es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cuenta con las descripciones y especificaciones de los puestos que los candidatos o solicitantes van a cubrir. Esto se hace con el fin de que el seleccionador, constate si el solicitante reúne los requisitos especificados para llevar a cabo el trabajo, así como para que dicho solicitante se forme una imagen precisa de las actividades del puesto y no se sorprenda, cuando ha sido contratado, con el trabajo que tiene que cumplir.

El número de pasos, y la secuencia de los mismos en el Proceso de Selección, varía no solamente con el tamaño de la organización, sino también con el tipo de nivel del puesto que debe llenarse, el costo implícito de la selección y la efectividad de un paso para eliminar a los candidatos no calificados para efectuar las actividades del puesto vacante.

El primer paso del Proceso de Selección se marca cuando el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de una organización, recibe una requisición formal de otro departamento solicitando personal adicional o de reemplazo. En seguida, se comprueban los expedientes de solicitantes anteriores que se encontraron calificados pero que no fueron contratados y se establece contacto con estos solicitantes para saber si aún están disponibles e interesados en ingresar a la organización.

Si por alguna razón, no se dispone de individuos calificados, entonces será necesario reclutar candidatos. Aquí es, donde según nuestro parecer, comienza realmente el Proceso de Selección de Personal, el cual se tratará a continuación basándonos en la gráfica.

Cuando el solicitante llega a la oficina de Reclutamiento y Selección de la organización recibe información muy general sobre la misma y sobre los puestos vacantes actuales. Si acaso este solicitante pide una entrevista con el seleccionador, ahí mismo puede ser emplazado para tal; y si desea una solicitud, ésta le puede ser entregada para que la conteste ahí mismo o bien donde mejor le parezca. Si se le concede la entrevista, por medio de ésta el seleccionador puede eliminar a dicho candidato, bien sea porque no esté calificado para ocupar el puesto vacante, o bien porque la primera impresión que cause el solicitante al seleccionador sea muy desfavorable.

En caso que el aspirante haya recogido una solicitud, la haya llenado y devuelto al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, tal aspirante puede ser eliminado debido a datos desfavorables o negativos que fueron encontrados al investigar la solicitud. Estos datos pueden ser de identificación, familiares, de educación y cultura, de experiencias de trabajo y de referencias.

El solicitante puede tener derecho a sustentar una batería de pruebas psicológicas, si la investigación de la solicitud que presentó resulta favorable. Estas pruebas psicológicas pueden servir para medir la inteligencia, la aptitud, la pericia, el interés, la personalidad, etc., así como también pueden servir para detectar que tan eficaz será el aspirante en el puesto que va a ocupar.

Si el aspirante resulta acreditado en estas pruebas, su expediente se guarda en el archivo del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, y se mantiene en él hasta que se reciba una requisición de personal, en la que solicitan trabajadores con las características que posee dicho aspirante.

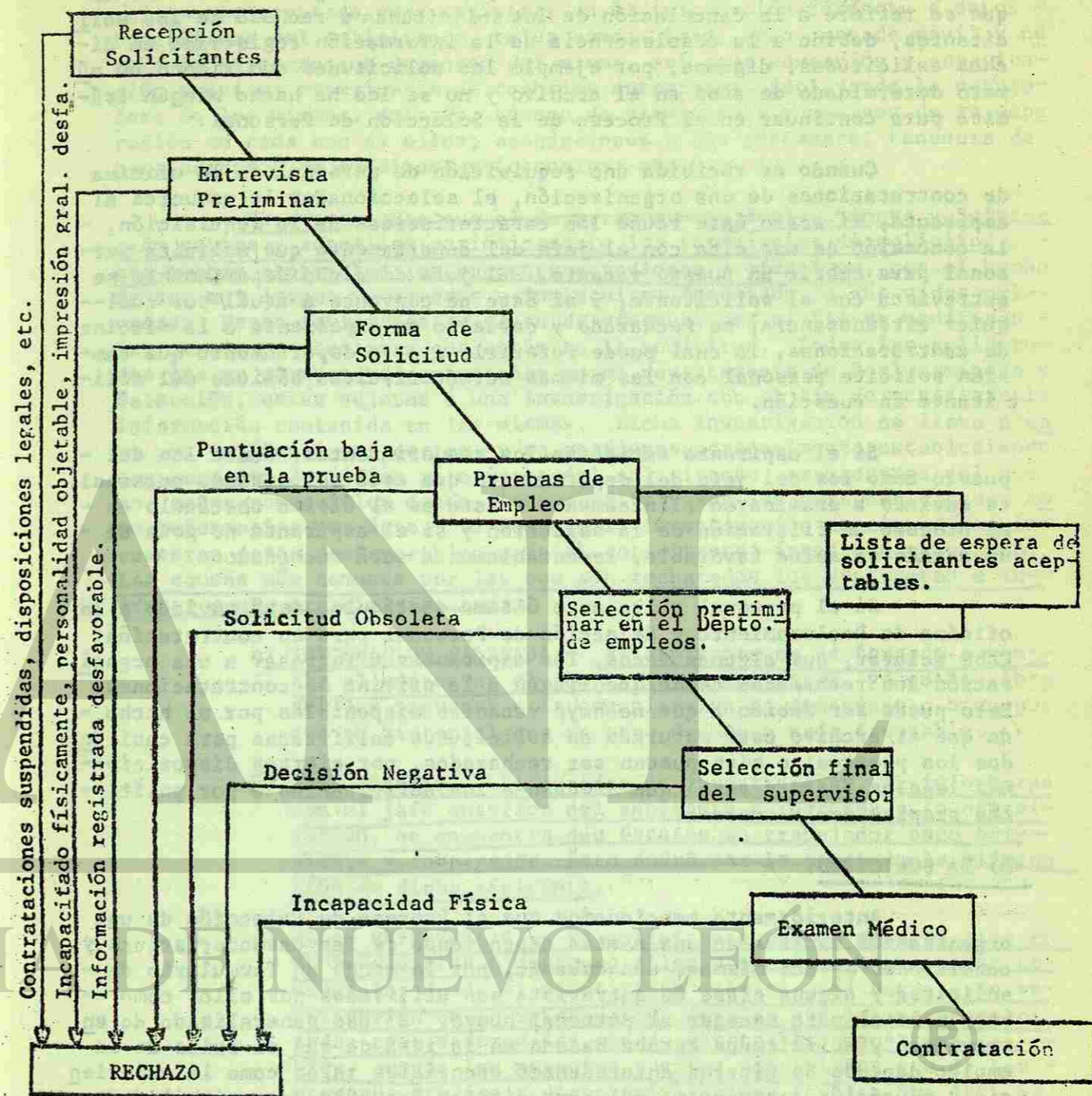


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION

Una práctica común utilizada por muchas organizaciones es la que se refiere a la cancelación de las solicitudes o rechazo de los solicitantes, debido a la obsolescencia de la información registrada en dichas solicitudes; digamos, por ejemplo las solicitudes que tienen un número determinado de años en el archivo y no se les ha hecho ningún trámite para continuar en el Proceso de la Selección de Personal.

Quando es recibida una requisición de personal en la oficina de contrataciones de una organización, el seleccionador le comunica al aspirante, si acaso éste reúne las características de la requisición, la concesión de una cita con el jefe del departamento que solicita personal para cubrir un puesto vacante. El jefe de dicho departamento se entrevista con el solicitante, y si éste no convence a aquél por cualquier circunstancia, es rechazado y devuelto su expediente a la oficina de contrataciones, la cual puede referirlo a otro departamento que también solicite personal con las mismas características básicas del solicitante en cuestión.

Si el aspirante satisface los requerimientos, tanto los del puesto como los del jefe del departamento que está solicitando personal, es enviado a examinarse clínicamente. Este es el último obstáculo en el proceso de filtración de la selección y si el aspirante no goza de un estado de salud favorable, lamentablemente será rechazado.

Si el personal salva este último obstáculo, será enviado a la oficina de Reclutamiento y Selección de Personal para su contratación. Cabe aclarar, que algunas veces, los aspirantes a ingresar a una organización son rechazados desde que llegan a la oficina de contrataciones. Esto puede ser debido a que no haya vacantes disponibles por el hecho de que el archivo está saturado de solicitudes calificadas para casi todos los puestos; o bien pueden ser rechazados, por ciertas disposiciones legales (edad y sexo) que afectan a los solicitantes o por políticas propias de la empresa.

B) LA SOLICITUD.

Anteriormente mencionamos que el Proceso de Selección de una organización variaba de una a otra dependiendo de las características y condiciones de las mismas, sin embargo, por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista son utilizados por ellas como base parcial para escoger al personal nuevo. El uso generalizado de entrevistas y solicitudes estaba basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales tales como la experiencia y educación anteriores, así como ciertos factores de sociabilidad como es la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura.

El formulario de solicitud es un instrumento tradicional y ge-

neralmente aceptado para registrar en él información respecto a datos biográficos del solicitante, tales como: Edad, sexo, estado civil y número de personas que dependen del mismo, así como educación y capacitación previas; experiencia de trabajos anteriores, incluyendo la naturaleza de los mismos, salario, tiempo de permanencia y motivos de la separación en cada uno de ellos; asociaciones a que pertenece; tenencia de propiedades y de créditos; referencias; etc.

Es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección revise y actualice periódicamente los formularios de solicitud, que muchos aspirantes los encuentran tediosos y ofensivos, por el hecho de ser muy largos y cansados e inmiscuirse demasiado en sus vidas privadas. Estas revisiones se deben de efectuar con el fin de modificar las secciones obsoletas que están en la solicitud. Todas las solicitudes que se reciben ya contestadas en el departamento de Reclutamiento y Selección, están sujetas a una investigación con el fin de verificar la información contenida en las mismas. Dicha investigación se lleva a cabo por teléfono, por correo, y en ocasiones personalmente estableciendo contacto con los jefes anteriores del solicitante, ex-maestros del mismo, casas comerciales donde tiene crédito y con las personas citadas como referencias por éste. Si durante la investigación mencionada se encuentran datos desfavorables para el solicitante, éste será rechazado. Las causas más comunes por las que son rechazados los aspirantes a ingresar a una organización son:

- a) INFORMACION FALSEADA.- El aspirante se ve forzado a mentir al contestar el formulario de solicitud, ya que su interés por ingresar a la organización es demasiado o bien por que su historial sea un poco dudoso o nada favorable.
- b) ANTECEDENTES.- Si durante la investigación, al informarse con el jefe anterior del aspirante a ingresar a la organización, se encuentra que éste es un trabajador poco eficiente y cooperador, esto podrá ser la causa de la eliminación de dicho aspirante.
- c) MALAS REFERENCIAS.- El solicitante por lo general cita como referencias a personas allegadas a él o bien, casas comerciales donde él mismo tiene crédito. Si durante la verificación de la información, resulta que las personas citadas como referencias son de reputación sospechosa, o bien, cuando los negocios a casas comerciales que le han otorgado crédito a dicho solicitante, revelan que éste es poco digno de fiar, éstas serán causas para la eliminación del mismo, ya que las organizaciones, por lo general, tratan de evitarse todo tipo de problemas y no contratan al personal que se los puedan ocasionar. Los trabajadores de una organización son el reflejo de la misma.

Una práctica común utilizada por muchas organizaciones es la que se refiere a la cancelación de las solicitudes o rechazo de los solicitantes, debido a la obsolescencia de la información registrada en dichas solicitudes; digamos, por ejemplo las solicitudes que tienen un número determinado de años en el archivo y no se les ha hecho ningún trámite para continuar en el Proceso de la Selección de Personal.

Quando es recibida una requisición de personal en la oficina de contrataciones de una organización, el seleccionador le comunica al aspirante, si acaso éste reúne las características de la requisición, la concesión de una cita con el jefe del departamento que solicita personal para cubrir un puesto vacante. El jefe de dicho departamento se entrevista con el solicitante, y si éste no convence a aquél por cualquier circunstancia, es rechazado y devuelto su expediente a la oficina de contrataciones, la cual puede referirlo a otro departamento que también solicite personal con las mismas características básicas del solicitante en cuestión.

Si el aspirante satisface los requerimientos, tanto los del puesto como los del jefe del departamento que está solicitando personal, es enviado a examinarse clínicamente. Este es el último obstáculo en el proceso de filtración de la selección y si el aspirante no goza de un estado de salud favorable, lamentablemente será rechazado.

Si el personal salva este último obstáculo, será enviado a la oficina de Reclutamiento y Selección de Personal para su contratación. Cabe aclarar, que algunas veces, los aspirantes a ingresar a una organización son rechazados desde que llegan a la oficina de contrataciones. Esto puede ser debido a que no haya vacantes disponibles por el hecho de que el archivo está saturado de solicitudes calificadas para casi todos los puestos; o bien pueden ser rechazados, por ciertas disposiciones legales (edad y sexo) que afectan a los solicitantes o por políticas propias de la empresa.

B) LA SOLICITUD.

Anteriormente mencionamos que el Proceso de Selección de una organización variaba de una a otra dependiendo de las características y condiciones de las mismas, sin embargo, por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista son utilizados por ellas como base parcial para escoger al personal nuevo. El uso generalizado de entrevistas y solicitudes estaba basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales tales como la experiencia y educación anteriores, así como ciertos factores de sociabilidad como es la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura.

El formulario de solicitud es un instrumento tradicional y ge-

neralmente aceptado para registrar en él información respecto a datos biográficos del solicitante, tales como: Edad, sexo, estado civil y número de personas que dependen del mismo, así como educación y capacitación previas; experiencia de trabajos anteriores, incluyendo la naturaleza de los mismos, salario, tiempo de permanencia y motivos de la separación en cada uno de ellos; asociaciones a que pertenece; tenencia de propiedades y de créditos; referencias; etc.

Es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección revise y actualice periódicamente los formularios de solicitud, que muchos aspirantes los encuentran tediosos y ofensivos, por el hecho de ser muy largos y cansados e inmiscuirse demasiado en sus vidas privadas. Estas revisiones se deben de efectuar con el fin de modificar las secciones obsoletas que están en la solicitud. Todas las solicitudes que se reciben ya contestadas en el departamento de Reclutamiento y Selección, están sujetas a una investigación con el fin de verificar la información contenida en las mismas. Dicha investigación se lleva a cabo por teléfono, por correo, y en ocasiones personalmente estableciendo contacto con los jefes anteriores del solicitante, ex-maestros del mismo, casas comerciales donde tiene crédito y con las personas citadas como referencias por éste. Si durante la investigación mencionada se encuentran datos desfavorables para el solicitante, éste será rechazado. Las causas más comunes por las que son rechazados los aspirantes a ingresar a una organización son:

- a) INFORMACION FALSEADA.- El aspirante se ve forzado a mentir al contestar el formulario de solicitud, ya que su interés por ingresar a la organización es demasiado o bien por que su historial sea un poco dudoso o nada favorable.
- b) ANTECEDENTES.- Si durante la investigación, al informarse con el jefe anterior del aspirante a ingresar a la organización, se encuentra que éste es un trabajador poco eficiente y cooperador, esto podrá ser la causa de la eliminación de dicho aspirante.
- c) MALAS REFERENCIAS.- El solicitante por lo general cita como referencias a personas allegadas a él o bien, casas comerciales donde él mismo tiene crédito. Si durante la verificación de la información, resulta que las personas citadas como referencias son de reputación sospechosa, o bien, cuando los negocios a casas comerciales que le han otorgado crédito a dicho solicitante, revelan que éste es poco digno de fiar, éstas serán causas para la eliminación del mismo, ya que las organizaciones, por lo general, tratan de evitarse todo tipo de problemas y no contratan al personal que se los puedan ocasionar. Los trabajadores de una organización son el reflejo de la misma.

- d) INCAPACIDAD. - Si la especificación registrada en el análisis de puestos manifiesta que se requieren ciertas características, su solicitud será rechazada. Por ejemplo: El aspirante, un ingeniero que revele en su solicitud experiencia en control de calidad y se requiere un ejecutivo en producción, será rechazado por no reunir los requisitos del puesto.

C) LA ENTREVISTA.

La entrevista es un paso en el proceso de selección de personal que permite que la persona que tiene a su cargo la contratación de nuevos trabajadores, pueda tener una visión total del individuo, apreciando así directamente la persona y su comportamiento. El objetivo es establecer una comparación entre el solicitante y los requisitos específicos del puesto y decidir si habrá un buen desempeño en éste, a su vez permite que el solicitante formule preguntas acerca de la organización y del trabajo.

La entrevista es un instrumento flexible, se puede utilizar para muchos tipos diferentes de empleo y con muchas clases diferentes de personalidad.

Las entrevistas difieren entre sí en cuanto a su estructuración interior. Las entrevistas no son una técnica precisa, y las entrevistas hábiles son difíciles de llevar a cabo ya que el solicitante trata de presentar siempre su mejor imagen y el entrevistador debe mostrar la suficiente capacidad para obtener más datos del solicitante, tales como sus actitudes respecto a sí mismo y a las situaciones que encuentra molestas o satisfactorias. Como la entrevista es subjetiva, puede perder su validez debido a ciertos factores que afectan la relación entre el entrevistador y el solicitante, los más conocidos de estos factores son:

- a) FALTA DE CONCORDANCIA. - Un solicitante muestra cierto nerviosismo durante la entrevista, por lo cual es probable que no muestre su temperamento y sus emociones propias y normales. El entrevistador debe considerar esta situación y comprender que el comportamiento del solicitante dista mucho de ser como es en realidad, por lo cual debe ponderar justamente esta situación.
- b) PREJUICIOS PERSONALES. - Hay ciertas características del solicitante que afectan al entrevistador de una manera incontrolable, estas características pueden ser: La compleción, la estatura, el color del cabello y de la piel, defectos físicos, hábitos o tics personales, etc. El entrevistador algunas veces tiene ideas estereotipadas y generaliza a los solicitantes por idealidades que no se basan en ningún hecho.

- c) EL EFECTO DE HALO. - Es la tendencia a generalizar partiendo de alguna característica o rasgos específicos para llegar a una evaluación global de la adecuación de un solicitante. El efecto de halo puede ser positivo o negativo, ya que el entrevistador, basándose en la impresión inicial favorable o desfavorable del solicitante, pondera los efectos de la entrevista basándose inconscientemente en esta impresión.

- d) LA PREDISPOSICION CONTAGIOSA. - Esta clase de predisposición es el resultado de que ambos participantes en la entrevista, reaccionen, el uno hacia el otro, en contra del conjunto de sus propias actitudes, valores, sentimientos, etc. La predisposición contagiosa, en la cual el entrevistador induce al solicitante a contestar en determinada forma, tiene consecuencias significativas en la entrevista, ya que es posible que el entrevistador interprete mal lo que el solicitante ha dicho en realidad.

La realización de una entrevista es un arte, ya que para lograrla eficazmente, se requiere establecer un ambiente de comprensión que induzca al candidato a revelar sus cualidades favorables y desfavorables. Existen diversos métodos para llevar a cabo una entrevista, los principales son:

- a) ENTREVISTA EMPIRICA. - En este tipo de entrevista se deja al interrogador o seleccionador que formule las preguntas según su experiencia y buen criterio. El entrevistador debe evitar todo tipo de factores antes mencionados que afectan la validez y confiabilidad de la entrevista, así como también debe mantener el control sobre la misma, impidiendo cualquier desvío, retardo o apresuramiento, para obtener el máximo provecho de la misma, manteniéndose alerta para obtener datos adicionales de la observación incidental del solicitante.
- b) ENTREVISTA NO DIRIGIDA. - En ésta, el solicitante recibe libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso del interrogatorio. El entrevistador hace preguntas amplias y se concreta a escuchar, interrumpiendo solamente, de una manera breve, el desarrollo del solicitante para mantener hablando al mismo acerca del asunto, sin cambiar abruptamente a otro tema.
- c) ENTREVISTA MODELADA. - Se elabora con objeto de evitar deficiencias en las entrevistas empíricas. La entrevista modelada se sirve de guías o listas de preguntas que utiliza el entrevistador en busca de información pertinente referen

te al solicitante y a su historia laboral anterior, tratando de enfocar la atención sobre rasgos de carácter tales como: Estabilidad, laboriosidad, perseverancia y dotes de líder, sin intentar proporcionar datos acerca del nivel de aptitud del solicitante. Este tipo de entrevistas le proporciona al seleccionador una serie de preguntas cuidadosamente formuladas y el orden en que dichas preguntas deben hacerse, eliminando de esta manera, la variabilidad de procedimientos de la entrevista empírica.

d) ENTREVISTA EN CONSEJO. - Este tipo de entrevista implica un grupo de entrevistadores u observadores que hacen preguntas y observan al candidato a ingresar a la organización. Se utiliza para seleccionar personal que va a ocupar puestos altamente administrativos.

e) ENTREVISTA DE GRUPOS. Consiste en que los candidatos, que al igual que en el caso anterior ocuparán puestos altamente administrativos, se reúnan para una discusión en grupo formando una mesa redonda con los ejecutivos de la organización. Por este método de entrevista se facilita la observación de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto y habilidad para sobrellevarse con otras personas y situaciones similares, etc..

D) PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Para muchas organizaciones las pruebas psicológicas son sinónimos de sistemas de selección, a pesar de que muchas de dichas organizaciones no empleen tales procedimientos en sus programas de selección. Las pruebas psicológicas se han creado haciendo un esfuerzo por hallar medios más objetivos para medir las aptitudes de los solicitantes y de los trabajadores candidatos a traslados o ascensos. Una de las principales ventajas que se aprecian en las pruebas psicológicas es que pueden poner al descubierto características del solicitante no detectadas en la solicitud o en la entrevista, eliminando, por lo tanto, los prejuicios del entrevistador o las restricciones del formulario de solicitud. Dichas pruebas psicológicas se conocen también como "test" psicológicos.

El uso de pruebas psicológicas tal como lo explicamos anteriormente, por ser una parte del Proceso de Selección, puede dar lugar a la eliminación del solicitante si éste no cumple con los requisitos del puesto a ocupar. Estos requisitos pueden ser pericia, exactitud, rapidez, conocimientos, facilidad para tomar decisiones, inteligencia, etc., medidos por dichas pruebas.

Las pruebas psicológicas o tests difieren unas de otras por

la forma en que se elaboran, administran y se califican, teniendo cada una de ellas sus propias ventajas y desventajas particulares. Vamos a explicar las formas más comunes de pruebas psicológicas:

a) DE ACUERDO A LA MANERA DE CALIFICAR. - Pueden ser subjetivas u objetivas, según si durante la calificación de las mismas se utiliza el criterio del seleccionador o un manual con factores ponderados. Las pruebas subjetivas son más deficientes debido a que el seleccionador puede calificar a los solicitantes con prejuicios negativos. Las pruebas objetivas pueden ser revisadas y calificadas fácil y rápidamente sin influir el humor y las opiniones personales del calificador.

b) DE ACUERDO A LA MANERA DE ADMINISTRARSE. - Pueden ser individuales o colectivas según se utilice un solo seleccionador para cada solicitante o un solo seleccionador para varios de ellos. Son más efectivas las pruebas individuales por el hecho de que es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y comunicación entre el sustentante y el administrador de las pruebas.

c) DE ACUERDO A LA ELABORACION. - pueden ser de ejecución, orales o con papel y lápiz, dependiendo esto de si se utilizan ciertos aparatos o equipos que simulen la realidad, o bien se utilizan cuestionarios que el solicitante contesta de una manera oral o escrita. Las pruebas de ejecución resultan más caras y no se prestan fácilmente para aplicarse colectivamente.

d) DE ACUERDO A LA VELOCIDAD O A LA CAPACIDAD. - La primera tiene un límite determinado de tiempo, más allá del cual no se les permite a los solicitantes seguir contestando las preguntas aún cuando no las hayan contestado todas. Son muy usadas estas pruebas en programas en gran escala. Las segundas, o sean las pruebas de capacidad, se aplican sin límite de tiempo. Este tipo de pruebas tiene ventaja sobre las anteriores debido a que las personas de mayor edad comparadas con las personas menores, se encuentran en situación desfavorable en las pruebas de velocidad, mientras que en las pruebas de capacidad se puede perfectamente comparar la ejecución de ambos grupos de distintas edades.

1.- Tipos de Pruebas Psicológicas.

Aunque éste no es tratado de Psicología Industrial, examinaremos algunos de los tipos de pruebas más comúnmente usados, así como los objetivos que ellos mismos fijan.

a) PRUEBAS DE ACTUACION. - En este tipo de pruebas se pide al solicitante que muestre su capacidad para hacer el trabajo, sus conocimientos acerca del puesto o su habilidad para desarrollarlo. Las pruebas de mecanografía, de taquigrafía (en las cuales se calcula su veloci-

te al solicitante y a su historia laboral anterior, tratando de enfocar la atención sobre rasgos de carácter tales como: Estabilidad, laboriosidad, perseverancia y dotes de líder, sin intentar proporcionar datos acerca del nivel de aptitud del solicitante. Este tipo de entrevistas le proporciona al seleccionador una serie de preguntas cuidadosamente formuladas y el orden en que dichas preguntas deben hacerse, eliminando de esta manera, la variabilidad de procedimientos de la entrevista empírica.

d) ENTREVISTA EN CONSEJO. - Este tipo de entrevista implica un grupo de entrevistadores u observadores que hacen preguntas y observan al candidato a ingresar a la organización. Se utiliza para seleccionar personal que va a ocupar puestos altamente administrativos.

e) ENTREVISTA DE GRUPOS. Consiste en que los candidatos, que al igual que en el caso anterior ocuparán puestos altamente administrativos, se reúnan para una discusión en grupo formando una mesa redonda con los ejecutivos de la organización. Por este método de entrevista se facilita la observación de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto y habilidad para sobrellevarse con otras personas y situaciones similares, etc..

D) PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Para muchas organizaciones las pruebas psicológicas son sinónimos de sistemas de selección, a pesar de que muchas de dichas organizaciones no empleen tales procedimientos en sus programas de selección. Las pruebas psicológicas se han creado haciendo un esfuerzo por hallar medios más objetivos para medir las aptitudes de los solicitantes y de los trabajadores candidatos a traslados o ascensos. Una de las principales ventajas que se aprecian en las pruebas psicológicas es que pueden poner al descubierto características del solicitante no detectadas en la solicitud o en la entrevista, eliminando, por lo tanto, los prejuicios del entrevistador o las restricciones del formulario de solicitud. Dichas pruebas psicológicas se conocen también como "test" psicológicos.

El uso de pruebas psicológicas tal como lo explicamos anteriormente, por ser una parte del Proceso de Selección, puede dar lugar a la eliminación del solicitante si éste no cumple con los requisitos del puesto a ocupar. Estos requisitos pueden ser pericia, exactitud, rapidez, conocimientos, facilidad para tomar decisiones, inteligencia, etc., medidos por dichas pruebas.

Las pruebas psicológicas o tests difieren unas de otras por

la forma en que se elaboran, administran y se califican, teniendo cada una de ellas sus propias ventajas y desventajas particulares. Vamos a explicar las formas más comunes de pruebas psicológicas:

a) DE ACUERDO A LA MANERA DE CALIFICAR. - Pueden ser subjetivas u objetivas, según si durante la calificación de las mismas se utiliza el criterio del seleccionador o un manual con factores ponderados. Las pruebas subjetivas son más deficientes debido a que el seleccionador puede calificar a los solicitantes con prejuicios negativos. Las pruebas objetivas pueden ser revisadas y calificadas fácil y rápidamente sin influir el humor y las opiniones personales del calificador.

b) DE ACUERDO A LA MANERA DE ADMINISTRARSE. - Pueden ser individuales o colectivas según se utilice un solo seleccionador para cada solicitante o un solo seleccionador para varios de ellos. Son más efectivas las pruebas individuales por el hecho de que es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y comunicación entre el sustentante y el administrador de las pruebas.

c) DE ACUERDO A LA ELABORACION. - pueden ser de ejecución, orales o con papel y lápiz, dependiendo esto de si se utilizan ciertos aparatos o equipos que simulen la realidad, o bien se utilizan cuestionarios que el solicitante contesta de una manera oral o escrita. Las pruebas de ejecución resultan más caras y no se prestan fácilmente para aplicarse colectivamente.

d) DE ACUERDO A LA VELOCIDAD O A LA CAPACIDAD. - La primera tiene un límite determinado de tiempo, más allá del cual no se les permite a los solicitantes seguir contestando las preguntas aún cuando no las hayan contestado todas. Son muy usadas estas pruebas en programas en gran escala. Las segundas, o sean las pruebas de capacidad, se aplican sin límite de tiempo. Este tipo de pruebas tiene ventaja sobre las anteriores debido a que las personas de mayor edad comparadas con las personas menores, se encuentran en situación desfavorable en las pruebas de velocidad, mientras que en las pruebas de capacidad se puede perfectamente comparar la ejecución de ambos grupos de distintas edades.

1.- Tipos de Pruebas Psicológicas.

Aunque éste no es tratado de Psicología Industrial, examinaremos algunos de los tipos de pruebas más comúnmente usados, así como los objetivos que ellos mismos fijan.

a) PRUEBAS DE ACTUACION. - En este tipo de pruebas se pide al solicitante que muestre su capacidad para hacer el trabajo, sus conocimientos acerca del puesto o su habilidad para desarrollarlo. Las pruebas de mecanografía, de taquigrafía (en las cuales se calcula su veloci-

dad y su correcta ejecución), de interpretación de planos y dibujos, etc., son ejemplos típicos. Este tipo de pruebas se pueden elaborar en forma escrita, oralmente o por ejecución directa de las operaciones del puesto a ocupar y se pueden aplicar individual o colectivamente.

- b) **PRUEBAS DE PERSONALIDAD.** - Este tipo de pruebas han sido diseñadas con el propósito de medir características tales como: Ajuste emocional, estado de ánimo, temperamento básico, confianza en sí mismo, dominio, tendencia neurótica, introversión, autosuficiencia, etc. Este tipo de pruebas consiste en una serie de preguntas abiertas, o preguntas cerradas de "sí" o "no"; pero como el solicitante al contestarlas puede hacerlo en forma que considere que le ayudará a obtener el puesto, se utilizan también las técnicas de la entrevista (es muy costosa), o bien, las preguntas del tipo de selección forzada en las que el solicitante tiene que seleccionar entre varias alternativas, aquella que considere que lo describe mejor. Otra de las técnicas que se utilizan en las pruebas de personalidad son los sistemas de proyección, aplicadas ya sea individual o colectivamente; en las que al solicitante se le muestran una serie de cuadros ambiguos o de manchas de tinta para que conteste libremente y diga lo que ve o le sugieren dichos cuadros ya que se supone que las respuestas que dé, serán proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del solicitante; el cual no puede falsear sus respuestas intencionalmente. Además de las anteriores, las pruebas de estructura básica son utilizadas en los inventarios de personalidad de los sujetos. Este tipo de pruebas son parecidos a los anteriores, pero con la diferencia de que el solicitante, al mostrar los cuadros o fotografías, no puede contestar libremente sino que está restringido a contestar seleccionando una alternativa entre varias.

EJEMPLO DE UNA PRUEBA DE PERSONALIDAD

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1.- Sueña frecuentemente de día? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input type="checkbox"/> no? |
| 2.- Teme a las multitudes? | <input type="checkbox"/> Sí o <input checked="" type="checkbox"/> no? |
| 3.- Le pide consejo a la gente? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input checked="" type="checkbox"/> no? |
| 4.- Le gusta trabajar solo? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input type="checkbox"/> no? |

- c) **PRUEBA DE APTITUD.** - Sirve para evaluar la capacidad en potencia del candidato para aprender una nueva labor, ya sea de oficina, mecánica o cualquier otra que requiera destreza manual. Existen baterías de pruebas que miden importantes aptitudes en muchos puestos de oficina, estas aptitudes son vocabulario, aritmética y comprobaciones de oficina.

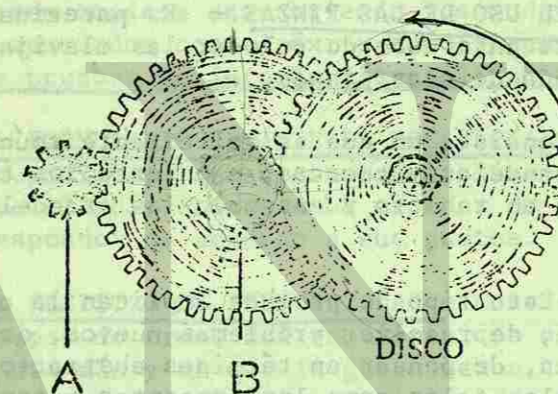
Además hay pruebas que sirven para medir las aptitudes de puestos de fábrica, algunas de ellas son: Inspección, memoria, coordinación, juicio y comprensión, expresión, razonamiento e ingenio; -

en la práctica se aplican combinaciones de dichas pruebas para administrarlas, al solicitante dependiendo del puesto para el cual está siendo considerado.

Los principales tipos de baterías de pruebas de aptitud son:

- 1.- **PRUEBAS PARA CLASIFICACION DE APTITUDES.** - Se aplica a puestos de oficina y de fábrica como mencionamos anteriormente.
- 2.- **PRUEBAS DE RAZONAMIENTO MECANICO.** - Se llevan a cabo en forma escrita (con papel y lápiz) y tienen un gran valor en la selección de trabajadores técnicos, los cuales deben de comprender el funcionamiento de las máquinas.

PRUEBA DE COMPRESION MECANICA



¿Cuál de los dos engranes se mueve más rápidamente?

- 3.- **TABLERO DE FIGURAS DE PAPEL.** - Se utiliza para seleccionar personal que sea capaz de imaginarse objetos en el espacio, tal imaginación se requiere en los dibujantes industriales.
- 4.- **PRUEBA DE MANIPULACION.** - Requiere que el examinado coloque fichas en los agujeros de un tablero y les dé vueltas a cada una de ellas.
- 5.- **PRUEBA DE DESTREZA DIGITAL.** - Consiste en que el solicitante coloque varias clavijas en cada uno de los agujeros de un tablero.

PRUEBA DE DESTREZA



6.- PRUEBA DE DESTREZA EN EL USO DE LAS PINZAS.- Es parecida a la anterior, pero el solicitante debe de colocar las clavijas en los agujeros con la ayuda de unas pinzas.

7.- PRUEBA DE CLAVIJAS.- Consiste en que el solicitante reúna de un depósito, tornillos, arandelas y tuercas, e inserte los tornillos en los agujeros de un tablero y ensamble las arandelas y tuercas.

d) PRUEBAS DE INTELIGENCIA.- Este tipo de pruebas implican la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas nuevos, de recordar informaciones anteriores, de pensar en términos abstractos y concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persiguen la medición de la capacidad general y no del saber, significa que una alta calificación obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades especificadas que se requieren en un puesto. El principal índice que se utiliza en las pruebas de inteligencia es el cociente intelectual, el cual es la razón entre la edad mental y la edad cronológica, y para evitar fracciones en dicha razón se multiplica por 100.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRUEBA DE INTELIGENCIA

El vocabulario es la mejor medida de la inteligencia general

Después de cada frase o expresión hay cinco palabras. Escriba en la línea punteada el número de la palabra que significa lo mismo que la escrita con letras mayúsculas.

- 1.- CIERRE la puerta. (1) entorne (2) sostenga (3) encuentre (4) --vea (5) toque. (.....)
- 2.- La pelota PEQUEÑA es roja. (1) grande (2) suave (3) chica (4) dura (5) redonda. (.....)
- 3.- Una persona FATUA. (1) insincera (2) desagradable (3) nombre (4) estúpida (5) enérgica. (.....)

e) PRUEBAS DE INTERES.- Consisten en descubrir modelos de intereses individuales y en esta forma sugerir qué tipos de trabajo pueden satisfacer a los empleados. Para propósitos de selección, el análisis de intereses empieza descubriendo los modelos de intereses que parecen estar asociados con el éxito en diferentes tipos de puestos. Los tipos de pruebas de interés más utilizados son:

- 1.- EL FORMULARIO DE INTERES VOCACIONAL. El cual enumera diversas ocupaciones, temas escolares, diversiones, actividades, etc., -- que el solicitante debe ordenar de acuerdo con su preferencia o responder de acuerdo a sus gustos.
- 2.- EL REGISTRO DE PREFERENCIAS.- Consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le guste más y el que le guste menos. El registro de preferencias proporciona calificaciones que dan una indicación del grado de interés en siete campos vocacionales que son mecánico, científico, de computación, persuasivo, artístico (literario y musical), de servicio social y de dependiente de oficina. Una diferencia entre éste y el anterior es que el formulario de intereses vocacionales proporciona comparaciones entre los intereses del individuo y los de los trabajadores, satisfactorios de varios grupos de ocupaciones, mientras que el registro de preferencias señala el grado relativo de cada uno de los campos de interés en el mismo individuo.

f) PRUEBAS DE APROVECHAMIENTO.- Son muy parecidas a las pruebas de actuación y consisten en pruebas formuladas que miden lo que el solicitante puede hacer y qué tareas puede desarrollar satisfactoriamente en función del grado de aprovechamiento requerido para aprobar una materia en la escuela o la admisión de un estudiante en la misma.

g) PRUEBAS DE SITUACION.- Son una combinación de las pruebas de actua-

6
9.5
6
4.2
6
12
47

tuación y de personalidad y consiste en observar a los solicitantes, colocados en situaciones propias de la vida real, y ver como solucionan los problemas que se les presentan. Una de las herramientas que son utilizadas en este tipo de pruebas es la entrevista estandarizada, en la cual se evalúa al solicitante basándose en el patrón de su comportamiento, ya que el seleccionador ha sido preparado para hablar durante espacio de tiempos determinados, a no interrumpir al solicitante o entrevistado, a abstenerse de dar contestaciones y a observar las reacciones y comportamiento de dicho solicitante en la conversación.

Hemos ya analizado los diferentes tipos de pruebas y la manera que éstas se pueden llevar a cabo, así como las ventajas y desventajas de las mismas; es por eso que para completar esta sección veremos como se lleva a cabo un programa de pruebas psicológicas, para lo cual examinaremos paso a paso cada una de las partes de dicho programa, los cuales son:

- 1) EL ANALISIS DEL PUESTO.- Mediante esta técnica se obtendrán los indicios referentes a las funciones psicológicas fundamentales que se deben evaluar en la prueba de selección, incluyendo ciertas clases específicas de conocimientos, capacidades y características personales; dicho de otra manera, no se puede hacer nada concreto con respecto a la redacción de las preguntas de una prueba antes de formarse una idea precisa de las funciones que se deben evaluar.
- 2) REDACCION DE LOS DETALLES PRELIMINARES.- Es conveniente que la persona que prepara una prueba psicológica evite formular preguntas deficientes en virtud de su ambigüedad o por contener algún indicio interno mal redactado; por lo tanto, dicha persona deberá preparar una serie preliminar de puntos o tareas que posteriormente evaluará mediante un análisis de dichos puntos. Los detalles más comunes que se deben vigilar en la redacción son:
 - a) Exponer claramente todas las preguntas y las condiciones necesarias para interpretarlas.
 - b) Llamar atención de algún modo sobre cualquier negativa que inter venga en la respuesta (escriba las palabras "no" y "nunca" con mayúscula).
 - c) Evitar incluir en la redacción de la pregunta, indicios gramaticales que señalen la respuesta correcta.
 - d) Cuando se trate de seleccionar una respuesta entre varias alternativas, se debe evitar el efecto de señalar la respuesta correcta haciendo menos obvias las respuestas incorrectas.

e) No formular, en el caso de selección de varias alternativas, una respuesta que resulte poco común por su magnitud y longitud, ya que puede influir en la persona examinada.

f) En el caso de seleccionar una respuesta entre varias alternativas, hay que evitar el paralelismo parcial en la estructuración de las mismas. Las alternativas paralelas son aquellas que están formuladas de manera similar, excepto por una o dos palabras clave ejm.: Colón llegó primero a San Salvador, esa sería una alternativa, y la otra sería, Colón llegó primero a Veracruz.

3) CONFIABILIDAD.- Una prueba psicológica no difiere de ningún otro instrumento de medición, ya que las medidas que proporcione una prueba confiable deben tener un alto grado de consistencia, o sea que una persona debe obtener más o menos la misma puntuación cada vez que participe en una prueba determinada, registrando únicamente, fluctuaciones de poca importancia causadas por adquisición de nuevos conocimientos u olvido de los mismos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de la prueba. Para determinar la confiabilidad de una prueba psicológica se pueden utilizar tres métodos, que son:

a) METODO DE LA PRUEBA REPETIDA.- Consiste en administrar la prueba dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. Este método tiene varias objeciones, que son: en primer lugar, lo antieconómico, ya que el trabajador tiene que abandonar su puesto en dos ocasiones para llevar a cabo la prueba; en segundo lugar, es posible que entre la primera y segunda aplicación de la prueba, el examinado obtenga nuevos conocimientos u olvide los adquiridos, por lo cual diferirán las calificaciones en cada experimento; y en tercer lugar, es posible que los trabajadores, al estar contestando la segunda prueba, recuerden ciertos puntos de la primera, por lo cual podrían contestar más rápida o más correctamente el segundo examen.

b) METODO DE LAS FORMAS EQUIVALENTES.- Consiste en administrar a los solicitantes o a los trabajadores de una organización, una forma equivalente de una prueba original que previamente habían sustentado, en lugar de repetir la misma forma original después de cierto tiempo, evitando con esto, las dos últimas desventajas del método anterior; o sea, la adquisición de nuevos conocimientos u olvido de los mismos, y la retención de los datos debido a la buena memoria del examinante. La principal ventaja de este método es que las pruebas se pueden aplicar en gran escala sin que los sustentantes se copien.

c) METODO DE LA PRUEBA DIVIDIDA EN DOS.- Este método requiere que la prueba completa se divida en dos mitades, de tal modo que los

puntos de cada mitad constituyan una reproducción en miniatura de la prueba entera, la cual es efectuada en una sola sesión, evitando con esto que el trabajador abandone dos veces su puesto como ocurre en los métodos anteriores. Cada una de las desventajas -- que haya en los métodos anteriores son evitadas por éste, por lo cual es el más utilizado en la industria.

4) VALIDEZ. -- La validez de una prueba psicológica implica comparar las puntuaciones de las pruebas contra un criterio seleccionado, ya que cuanto más estrecha sea esta comparación, mayor será la ayuda que pueda proporcionar la prueba para pronosticar el éxito o el fracaso de los solicitantes. Existen varias formas de llevar a cabo tal comparación, dichas formas son:

- a) VALIDEZ PREVISIVA. -- Consiste en aplicar la prueba a todos los solicitantes y contratarlos, archivando las calificaciones hasta -- que se disponga de cierto criterio acerca de la eficiencia de los trabajadores. Las calificaciones obtenidas por los solicitantes en la prueba se relacionan con dicho criterio para obtener la validez de la prueba.
- b) VALIDEZ CONCOMITANTE. -- Consiste en aplicar la prueba a los trabajadores mientras llevan a cabo sus actividades, relacionando las calificaciones obtenidas con algún elemento de juicio o criterio de que se pueda disponer inmediatamente al observar la eficiencia de los trabajadores.
- c) VALIDEZ NOMINAL. -- Cuando una prueba tiene la "Apariencia" de medir factores relacionados con el trabajo se dice que tiene validez nominal. La apariencia de la validez es independiente de los factores estadísticos de la prueba.

Una vez que ya hemos visto en que consiste la validez, vemos que en muchos casos, muchas organizaciones tienen solamente una prueba psicológica para selección de personal, la cual es relacionada con un elemento de juicio o criterio de la eficiencia de un trabajador; sin embargo, lo más común es que las organizaciones utilicen una batería o grupo de pruebas psicológicas cuyos componentes tengan solo validez relativa entre sí, y entonces para determinar la validez de la batería considerada como un todo, se utiliza la correlación múltiple.

Uno de los más importantes factores para determinar la validez de una batería de pruebas lo es, la razón de selección ya vista anteriormente; esta es la proporción de solicitantes y de empleos disponibles, o sea, el porcentaje de candidatos que se deben de contratar para los puestos vacantes. Si la razón de selección es alta, significa que hay que contratar a casi todos los solicitantes, y por consiguiente, las pruebas psicológicas pueden ayudar muy poco en la selección de personal

a menos que dichas pruebas tengan altos coeficientes de validez. Sin embargo, cuando la razón de selección es baja, solamente es posible seleccionar a los solicitantes que están más altamente calificados para obtener el puesto vacante, y las pruebas psicológicas de selección tendrán una validez efectiva para lograr las más acertadas contrataciones.

Además de la razón de selección, hay que tener en cuenta la severidad del éxito en el trabajo; por ejemplo, si se tratara de contratar ensambladores, se podrían establecer cierto número de piezas a ensamblar en un período determinado de tiempo y ésta sería una proporción satisfactoria, y si se quisiera mayor severidad, se exigirían más piezas ensambladas en el mismo lapso. Es posible que una prueba con una validez muy baja, tenga una eficacia igual o mayor para predecir un criterio determinado, que la que tendría una prueba con mayor validez para predecir un criterio más riguroso.

5) INTERPRETACION Y CALIFICACION DE LAS PRUEBAS. -- Las calificaciones en bruto no son muy útiles en la práctica porque no se pueden interpretar acertadamente, por lo cual se requiere que dichas calificaciones sean traducidas en otras clases de calificaciones que reflejen la ejecución del solicitante que se tiene en consideración con relación a las de otros solicitantes que hayan participado en la prueba. Además de esto, el examinador tiene que determinar una calificación crítica absoluta para dicha prueba, que nos indique la puntuación suficiente para ser aprobados los solicitantes.

La estandarización o normalización de las pruebas psicológicas aplicadas a los solicitantes, o sea, la comparación de la calificación obtenida por un candidato respecto a la distribución de las calificaciones obtenidas por el resto de los candidatos, requiere que la prueba se aplique primero a un grupo considerable de personas que sean de características muy similares a las de los candidatos (a ocupar un puesto) a quienes se destina la prueba. La distribución de las calificaciones que obtenga dicho grupo puede servir para calificar a un solicitante en particular. Por otra parte, para decidir la aprobación, y por consiguiente la contratación de un solicitante, se tiene que definir la calificación crítica absoluta para la prueba que sustentó dicho solicitante. Esta calificación crítica absoluta se establece en el punto en el cual las probabilidades de tener éxito en el trabajo, son más favorables para el candidato que tiene una calificación mayor que la crítica que para el que la tiene menor. El significado de la mencionada calificación crítica, se puede apreciar gráficamente comparando las distribuciones de las calificaciones de grupos de trabajadores que han tenido éxito o que han fracasado en el trabajo.

E) EL EXAMEN MEDICO

El último paso antes de llevar a cabo la contratación de un candidato que ha pasado todos los obstáculos anteriores del Proceso de Selección, es el Examen Físico, el cual es llevado a cabo con el fin primordial de comprobar si dicho candidato goza de buena salud. Si así fuese, dicho candidato será contratado para ocupar el puesto vacante. Si por el contrario, el aspirante no goza de las condiciones físicas requeridas por el puesto que solicita, la organización puede optar por dos alternativas; la primera, es analizar si el candidato, por sus conocimientos sobresalientes o sus características favorables, puede ocupar otro puesto que requiera características físicas más nobles que el aspirante sí puede llenar, y la segunda, llevar a cabo la eliminación del solicitante por no poder acomodarlo en otra área de trabajo.

El examen físico puede ser llevado a cabo por un médico particular o por el médico de la organización; y en cada uno de los casos, el examinador clínico deberá consultar al ingeniero de Seguridad o al encargado de Reclutamiento y Selección de Personal sobre que tipo de examen se le deberá hacer al candidato.

F) LA ORIENTACION

Esta fase de la integración de personal a la organización es llevada a cabo una vez que el candidato ha firmado su contrato y se constituye en un nuevo trabajador. La orientación tiene por objeto articular y armonizar de la manera más rápida y adecuada, al nuevo trabajador en el grupo social del que formará parte. La orientación suele comprender dos partes:

- a) ORIENTACION GENERAL EN LA EMPRESA.— Se lleva a cabo en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cuando el solicitante firma el contrato de trabajo respectivo y se le hacen las anotaciones necesarias en los registros para lograr su afiliación en todas las partes requeridas (Instituto Mexicano del Seguro Social, Oficina Federal de Hacienda, Sindicato, etc.) tras de esto, se le da al trabajador la bienvenida llevándolo a dar un recorrido por las instalaciones de la organización y presentándole personalmente a los principales jefes con los que va a tratar y con el que va a ser su jefe inmediato. Asimismo, al nuevo trabajador le explican, valiéndose del manual de políticas y procedimientos de personal de la organización, los datos que le pudieran interesar, tales como, historia y estructura actual de la organización, producción, miembros de la misma, salarios, beneficios, servicios, etc.
- b) ORIENTACION EN SU AREA DE TRABAJO.— Cualquier persona al entrar por primera vez en un nuevo ambiente de trabajo, siente una mezcla de ansiedad y de temor derivados por la novedad del ambiente del tra-

bajo, de los compañeros, etc., lo cual dificulta extraordinariamente su aclimatación y colaboración y consecuentemente, dicha persona actúa los primeros días frenado y sin mostrarse realmente como es; por lo tanto, el período de prueba pierde gran parte de su eficacia y se retrasa notablemente el adiestramiento. Los programas de orientación tienden a eliminar muchos de estos inconvenientes y a favorecer las relaciones en el trabajo, es por eso que al nuevo trabajador se le dará una explicación detallada de su trabajo con base al análisis de puestos correspondiente; además se le llevará a presentar a sus compañeros de trabajo y a recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informaciones, cobrar su sueldo, etc.

La política de orientación debe de ser sistemática y uniforme, porque solo así se tiene la seguridad de que cada jefe siga todos los puntos sin omitir ninguno, y así, de acuerdo a la programación lógica, se asegura la eficiencia de la orientación en un tiempo determinado. Para optimizar los resultados de la orientación debe organizarse también el control del programa, lo que puede lograrse por medio de una ficha en la que el jefe de cada nuevo trabajador conteste a unas preguntas que formula el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la organización, referidas precisamente al comportamiento del mencionado trabajador al finalizar el período de prueba, y de la contestación de estas preguntas se podrá deducir si el contrato de trabajo debe rescindirse o continuarse, si debe dársele al nuevo trabajador un programa especial de adiestramiento o repetir la orientación, si conviene celebrar una nueva entrevista con el mismo, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

El adiestramiento de personal es un programa diseñado por el departamento de Relaciones Industriales de una organización. Dicho programa está destinado para facilitar el proceso de aprendizaje del trabajador, y está llevado a cabo mediante la instrucción, el ejercicio y la disciplina constante en un área de trabajo determinada.

Con un programa de adiestramiento de personal bien dirigido, es posible que una organización transforme el potencial de los trabajadores semi-especializados, en un potencial de trabajadores altamente calificados que requiere, y así poder cumplir con el aumento en la producción que le demanda el mercado.

Además, mediante un adecuado programa de capacitación y desarrollo de personal, una empresa puede tener una buena posición en el mercado de competencia en que se desenvuelve, ya que la eficiencia de toda organización depende directamente de las aptitudes y conocimientos de sus trabajadores, y por muy buena voluntad que tengan éstos, no podrán efectuar correctamente sus actividades si no han sido bien preparados anteriormente.

Para llevar a cabo un efectivo programa de adiestramiento, es necesario que el departamento de Relaciones Industriales de una organización designe al personal que se va a encargar de impartirlo (personal especializado, supervisores, otros trabajadores con experiencia en el puesto, etc.), ya que de lo bien trazadas que están estas políticas, se podrá determinar el provecho que obtengan los trabajadores de la instrucción.

El adiestrador para instruir perfectamente a un trabajador sobre las actividades de un puesto, debe contar con el análisis de dicho puesto que va a ocupar el mencionado trabajador, porque ahí aparecen registradas con suficiente detalle, explicando en cada una de ellas el "que", "como", "porque" y "para que", todas las funciones de una unidad de organización.

Todo programa de adiestramiento se ejerce en dos direcciones que son: la primera, o sea el adiestramiento específico para un trabajo, el cual se logra impartiendo y desarrollando nuevas aptitudes y conocimientos; y la segunda, o sea el adiestramiento general educativo, que tiene como finalidad elevar el nivel intelectual de los trabajadores, transmitir las normas de la organización a los mismos, impartirles lecciones de higiene y seguridad, estimular y fomentar el civismo y desarrollar en ellos una actitud positiva ante la vida.

A) NECESIDADES Y OBJETIVOS.

Es realmente importante que el departamento de Relaciones Industriales de una organización, esté al tanto de las necesidades del adiestramiento para el personal de la misma por los siguientes motivos:

- a) LOS TRABAJADORES NUEVOS.— Hay que dar un adiestramiento detallado a las personas sin experiencia, no solamente en los métodos especiales y políticas de la organización de que se trate, sino también en los principios básicos del puesto que va a ocupar el nuevo trabajador. Esto se hace con el fin de que conozca todas las funciones y actividades por realizar, evite desperdicios en los materiales usados y adquiera habilidades y destrezas en el desarrollo del trabajo, dando esto como resultado, un aumento en la productividad.
- b) LOS TRABAJADORES DE PLANTA.— Consideramos en este caso todos los trabajadores que tienen cierta antigüedad en el puesto. A este tipo de personas hay que darles un adiestramiento especial, ya que lo necesitan porque se requiere mantenerlos actualizados cuando por los avances tecnológicos se modifica o cambia por completo el proceso de fabricación o bien el diseño del producto. Asimismo, se requiere el entrenamiento cuando el personal experimentado en un puesto adquiere vicios por costumbre al desarrollar su labor y el re-adiestramiento viene a corregir tales defectos. También la instrucción se utiliza cuando un trabajador con cierto tiempo en el puesto no ha adquirido la suficiente habilidad y destreza para obtener su máximo rendimiento, por lo cual, se justifica dicho adiestramiento para remediar esta situación. Por último, cuando algún trabajador está a punto de ser promovido de puesto, una instrucción sobre las nuevas actitudes a efectuar es necesario.
- c) ADIESTRAMIENTO PRO-SEGURIDAD.— Es común que muchos trabajadores se accidenten por no efectuar correctamente las actividades de acuerdo al adiestramiento que recibieron, razón por la cual una nueva instrucción en materia de seguridad, es recomendable.

Nos resta aclarar que el adiestramiento es prácticamente un complemento de la selección, ya que si se contratan trabajadores altamente calificados, la instrucción que se les imparta será reducida en gran parte; en cambio, si se contratan trabajadores que no reúnen los requisitos mínimos del puesto que van a ocupar, el adiestramiento se tiene que intensificar para cubrir las deficiencias de dichos trabajadores.

La elaboración de un programa de capacitación está basada en la idea de que "Se supone al trabajador con capacidad para hacer...", por lo cual, si se quiere alcanzar lo más rápidamente posible un eleva-

do nivel de producción, se tienen que fijar los siguientes objetivos:

- 1.- Procurar que el trabajador comprenda las actividades del puesto.
- 2.- Definir las normas de calidad para evitar defectos o desperdicios en los productos.
- 3.- Conocer la cantidad de tareas que se calcula pueda efectuar el trabajador en cada una de las diferentes etapas del aprendizaje.
- 4.- Explicar detenidamente el método y procedimiento de trabajo al trabajador, con el fin de que adquiera las habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, evitar que éste gaste energías y haya pérdidas en la producción.
- 5.- Lograr que el trabajador llegue a formarse una imagen ilustrativa de lo que le están enseñando.
- 6.- Conseguir que el trabajador se encuentre a gusto en su puesto, y que el adiestramiento y el método de enseñanza, constituyan para dicho trabajador, una agradable experiencia humana.
- 7.- Extender el entrenamiento del trabajador más allá de los límites del puesto que ocupa, para que realice las actividades con mayor eficiencia mediante el mejoramiento y enriquecimiento intelectual de dicho trabajador.

Para lograr una buena capacitación de los trabajadores se requiere que el departamento de Relaciones Industriales de una organización planee "Que Tipo", "Que métodos" y "Que Técnicas" se utilizarán para impartirla, ya que el adiestramiento, aunque es necesario en todas las organizaciones, pueden ser diferentes las características del mismo en función de las necesidades de cada una de ellas.

B) TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

Existen en la actualidad un gran número de tipos de adiestramientos para los trabajadores, generalmente pueden ser agrupados en dos categorías que son: Adiestramiento Formal y Adiestramiento Informal, las cuales explicaremos a continuación con más detalle (con la ayuda de un cuadro sinóptico), mencionando a la vez las divisiones y características de cada una de ellas.

a) ADIESTRAMIENTO INFORMAL. - Consiste en que el trabajador comienza desempeñando las actividades menos calificadas y que se vaya ganando con su propio esfuerzo el ascenso a categorías más elevadas. Este esfuerzo está basado, por una parte, en la tenacidad y en la sagacidad

Adiestramiento

a) Informal

c) Fuera de la empresa

d) Escuelas comerciales, técnicas y profesionales.

e) Asociaciones profesionales.

f) Por correspondencia.

g) En el área de trabajo

h) Vestibular

b) Formal

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DE BIBLIOTECAS

do nivel de producción, se tienen que fijar los siguientes objetivos:

- 1.- Procurar que el trabajador comprenda las actividades del puesto.
- 2.- Definir las normas de calidad para evitar defectos o desperdicios en los productos.
- 3.- Conocer la cantidad de tareas que se calcula pueda efectuar el trabajador en cada una de las diferentes etapas del aprendizaje.
- 4.- Explicar detenidamente el método y procedimiento de trabajo al trabajador, con el fin de que adquiera las habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, evitar que éste gaste energías y haya pérdidas en la producción.
- 5.- Lograr que el trabajador llegue a formarse una imagen ilustrativa de lo que le están enseñando.
- 6.- Conseguir que el trabajador se encuentre a gusto en su puesto, y que el adiestramiento y el método de enseñanza, constituyan para dicho trabajador, una agradable experiencia humana.
- 7.- Extender el entrenamiento del trabajador más allá de los límites del puesto que ocupa, para que realice las actividades con mayor eficiencia mediante el mejoramiento y enriquecimiento intelectual de dicho trabajador.

Para lograr una buena capacitación de los trabajadores se requiere que el departamento de Relaciones Industriales de una organización planee "Que Tipo", "Que métodos" y "Que Técnicas" se utilizarán para impartirla, ya que el adiestramiento, aunque es necesario en todas las organizaciones, pueden ser diferentes las características del mismo en función de las necesidades de cada una de ellas.

B) TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

Existen en la actualidad un gran número de tipos de adiestramientos para los trabajadores, generalmente pueden ser agrupados en dos categorías que son: Adiestramiento Formal y Adiestramiento Informal, las cuales explicaremos a continuación con más detalle (con la ayuda de un cuadro sinóptico), mencionando a la vez las divisiones y características de cada una de ellas.

a) ADIESTRAMIENTO INFORMAL. - Consiste en que el trabajador comienza desempeñando las actividades menos calificadas y que se vaya ganando con su propio esfuerzo el ascenso a categorías más elevadas. Este esfuerzo está basado, por una parte, en la tenacidad y en la sagacidad

Adiestramiento

a) Informal

c) Fuera de la empresa

d) Escuelas comerciales, técnicas y profesionales.

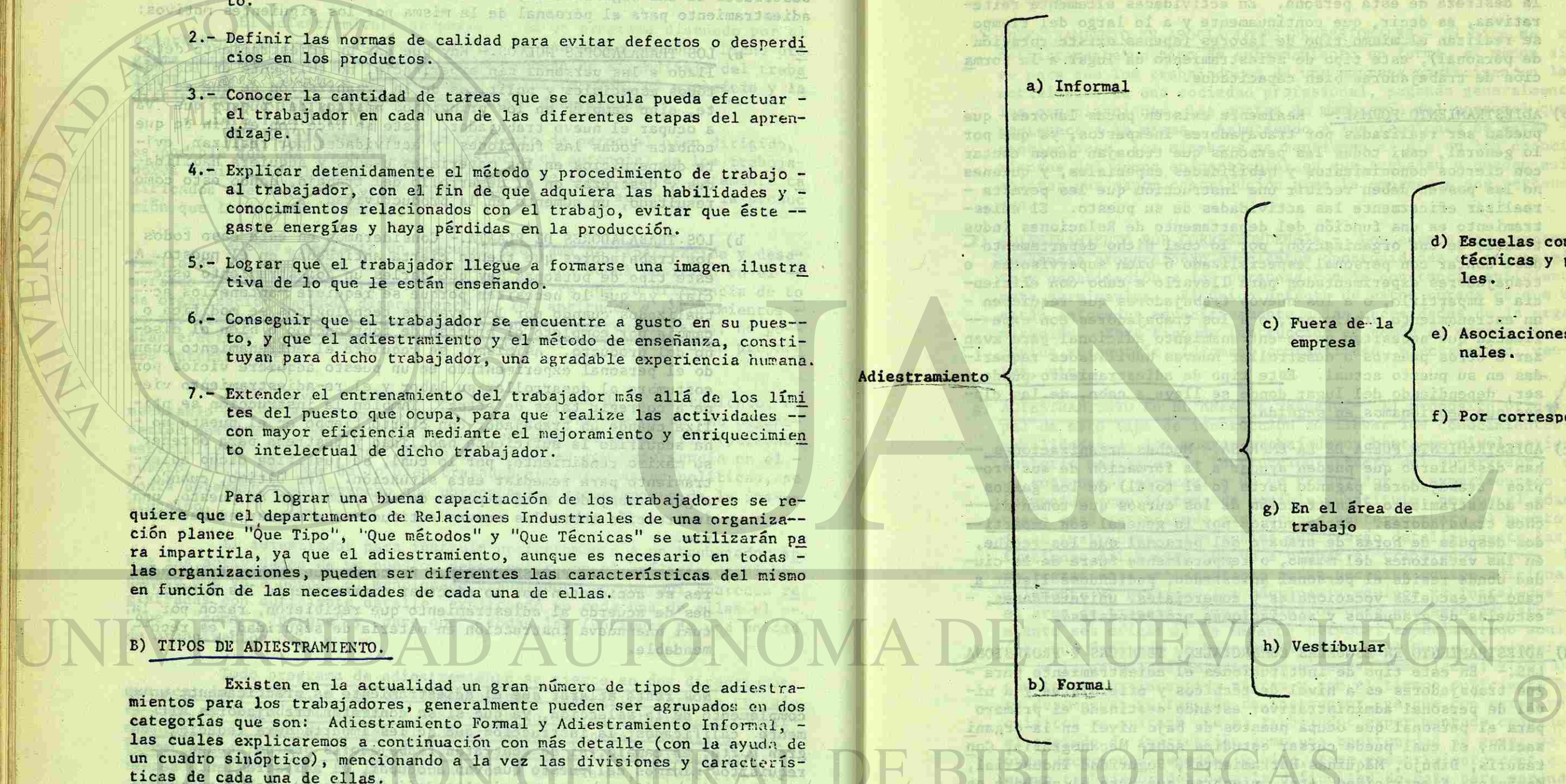
e) Asociaciones profesionales.

f) Por correspondencia.

g) En el área de trabajo

h) Vestibular

b) Formal



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DE BIBLIOTECAS

que pone dicho trabajador en observar el modo de laborar de la persona que ocupa el puesto que pretende actualmente alcanzar; y por la otra, en la voluntad que tenga para superar la destreza de esta persona. En actividades altamente reiterativas, es decir, que continuamente y a lo largo del tiempo se realizan el mismo tipo de labores (apenas existe rotación de personal), este tipo de adiestramiento da lugar a la formación de trabajadores bien capacitados.

b) ADIESTRAMIENTO FORMAL. - Realmente existen pocas labores que puedan ser realizadas por trabajadores inexpertos, ya que por lo general, casi todas las personas que trabajan deben contar con ciertos conocimientos y habilidades especiales, y quienes no las poseen deben recibir una instrucción que les permita realizar eficazmente las actividades de su puesto. El adiestramiento es una función del departamento de Relaciones Industriales de una organización, por lo cual dicho departamento debe contar con personal especializado ó bien supervisores o trabajadores experimentados para llevarlo a cabo con eficiencia e impartirlo, o a los nuevos trabajadores que requieren un entrenamiento preliminar, o a los trabajadores con experiencia que necesitan un re-entrenamiento adicional para avanzar a otros puestos o desarrollar nuevas habilidades requeridas en su puesto actual. Este tipo de adiestramiento puede ser, dependiendo del lugar donde se lleve a cabo, de las clases que mencionamos en seguida.

c) ADIESTRAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA. - Muchas organizaciones han descubierto que pueden ayudar a la formación de sus propios trabajadores pagando parte (o el total) de los gastos de adiestramiento e instrucción de los cursos que toman dichos trabajadores. Estos cursos por lo general son impartidos después de horas de trabajo del personal que los recibe, en las vacaciones del mismo, o temporalmente fuera de la ciudad donde reside el personal adiestrado, pudiéndose llevar a cabo en escuelas vocacionales y comerciales, universidades, escuelas de graduados y asociaciones profesionales.

d) ADIESTRAMIENTO EN ESCUELAS COMERCIALES, TECNICAS Y PROFESIONALES. - En este tipo de instituciones el adiestramiento para los trabajadores es a nivel de técnicos y oficinistas y a nivel de personal administrativo; estando destinado el primero para el personal que ocupa puestos de bajo nivel en la organización, el cual puede cursar estudios sobre Mecanografía, Contaduría, Dibujo, Máquinas Herramientas, Seguridad Industrial, Mecánica, Electricidad, etc., mientras que para el segundo se imparten cursos sobre Control de Producción, Control de Inventarios, Programación, Contabilidad Industrial, Diseño de Circuitos Eléctricos, Electrónica, Resistencia de Materiales, y en general, sobre todas las áreas de conocimiento que se imparten en todas las profesiones. Estas instituciones pueden

otorgar títulos o diplomas desde el nivel subprofesional hasta el grado de doctorado, siendo más común que este último el de maestría.

e) ADIESTRAMIENTO EN ASOCIACIONES PROFESIONALES. - Si bien no es estrictamente un tipo de entrenamiento en forma, al menos sirve para que los trabajadores de una empresa participen en las actividades de una sociedad profesional, pagando generalmente las organizaciones, las cuotas de membresía del personal que pertenece a la misma. Asistiendo a las reuniones de estas asociaciones, los miembros se mantienen al día en los conocimientos del campo en particular en que trabajan y pueden así, aportar una mayor contribución para la empresa a que pertenecen.

f) ADIESTRAMIENTO POR CORRESPONDENCIA. - Los cursos por correspondencia proporcionan excelentes oportunidades de entrenamiento y capacitación a las personas con la constancia suficiente para terminarlos. El único defecto de estos cursos es que no están enfocados específicamente a las necesidades de la organización. Este tipo de instrucción es común en cursos de mecánica automotriz, idiomas, contabilidad, electricidad, ventas, etc.

g) ADIESTRAMIENTO EN EL AREA DE TRABAJO. - El propósito principal de este tipo de instrucción es llevar los conocimientos y habilidades de los nuevos trabajadores hasta un nivel satisfactorio mediante la instrucción directa del supervisor, de un entrenador especial o de un trabajador ya experimentado (conocido como sistema de posible sustituto, porque el adiestrado está aprendiendo para ocupar posteriormente el puesto de su instructor), los cuales explicarán detalladamente las funciones del puesto que va a ocupar el trabajador nuevo. Para lograr este entrenamiento no se necesita equipo adicional, solamente se utilizan las máquinas y equipos ya instalados en el área de trabajo. Los requisitos para que este adiestramiento sea eficaz si lo imparte personal experimentado son: (1) Que éste sea un buen instructor, (2) Que esté consciente de la necesidad de entrenar al nuevo trabajador; y (3) Que cuente con un incentivo eficaz y con el tiempo suficiente para desempeñar su función de instructor, ya que con estos requisitos se evitará que el trabajador experimentado considere el período de instrucción como una oportunidad de gozar de unas vacaciones pagadas, o bien, tome resentimiento contra el nuevo trabajador debido a la dificultad de éste para aprender las labores. Siguiendo con el personal encargado de la instrucción vemos que una situación muy común se presenta cuando el adiestramiento lo imparte el supervisor del nuevo trabajador, y aquél, por sus múltiples ocupaciones, no dedica el tiempo suficiente al personal novel, y por consiguiente, no se aprovecha bien la Instrucción, por lo cual es recomendable

que se sigan los requisitos antes mencionados. En cambio, si el adiestramiento lo proporciona un instructor especialmente entrenado, se aumenta la efectividad de la enseñanza, ya que se cuenta con personal altamente calificado y con los conocimientos suficientes para llevarla a cabo.

Este tipo de adiestramiento es muy práctico y común para utilizarse cuando las actividades del puesto que se desea aprender, no son muy complicadas o peligrosas, ya que de no ser así, se retardaría la instrucción o se pondría en peligro la seguridad del adiestrado.

h) ADIESTRAMIENTO VESTIBULAR.— Cuando las actividades de un puesto son difíciles, cuando los errores o la lentitud del trabajador obstaculizan la producción, cuando se necesita una instrucción especial que no ponga en peligro la seguridad del personal nuevo o la de sus compañeros en la misma área de trabajo, o bien cuando un nuevo trabajador puede deteriorar su equipo o herramienta, el adiestramiento más conveniente es el vestibular; el cual consiste en representar, a escala y dentro de una sala o área separada del campo de trabajo, una planta industrial, en la cual, los trabajadores nuevos aprenden paso a paso sus labores en condiciones similares a la realidad bajo la estrecha supervisión de instructores especialmente entrenados, sin que esto signifique que tengan que estar produciendo realmente. Algunas veces, no es necesario que existan simuladamente a escala todas las máquinas de una empresa, ya que para ciertos trabajos, se requiere impartir la instrucción por medio de conferencias con equipo especial de proyección. Las ventajas de este tipo de adiestramiento son:

- 1.- El empleo más eficaz del tiempo y pericia del instructor, ya que le puede prestar una mayor atención al personal nuevo debido a la estrecha supervisión que ejerce sobre el mismo.
- 2.- Permite que el trabajador novel se pruebe en varios puestos en lugar de dedicarse desde el principio a uno solo.
- 3.- La producción no se entorpece porque no hay principiantes que la puedan obstruir.
- 4.- El trabajador nuevo no se ve afectado por el funcionamiento de las máquinas que le son desconocidas.

Sin embargo, este tipo de instrucción presenta también algunas desventajas, las principales son:

- 1.- Se puede llegar al caso que las máquinas simuladas para este fin se vuelvan obsoletas en relación a los procesos

reales de la empresa.

- 2.- Cuando no está bien diseñado el programa de adiestramiento, no se le da mucha importancia al tiempo, por lo cual puede suceder que el personal nuevo tarde en ocupar el puesto para el que se le está entrenando.
- 3.- Es necesario un nuevo adiestramiento para trasladar al principiante o novel trabajador del vestíbulo al taller o interior de la fábrica, con objeto de instruirlo en los tiempos de producción y condiciones de funcionamiento.

C) MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO.

Mencionamos anteriormente los tipos de adiestramiento y las características de cada uno de ellos, y enseguida lo haremos con los métodos que existen, basándonos en la realidad palpable de muchas organizaciones, que saben la necesidad de instalar un programa de adiestramiento en función de los requerimientos de cada uno de los puestos que ocupan los trabajadores de la misma, para lo cual tenemos:

- a) ORIENTACION.— Consiste, como habíamos visto en el capítulo anterior, en explicar al nuevo trabajador las políticas de la organización, mostrarle las líneas de producción, presentarlo a sus compañeros de trabajo, enseñarle paso a paso las funciones y actividades que tiene que realizar en su puesto, y en general, en lograr la completa identificación del mismo a la empresa, todo esto con el fin de que no se muestre desconfianza e inseguro en su nuevo ambiente.
- b) ADIESTRAMIENTO DE OFICIALES Y APRENDICES.— Este método de adiestramiento se utiliza para entrenar trabajadores en el desempeño de actividades prácticas, tales como carpintería; fabricación de moldes, herramientas y troqueles; construcciones; etc., las cuales necesitan una preparación relativamente prolongada (en promedio 4 años), de tal manera que al completar satisfactoriamente su instrucción, el aprendiz pase a ser oficial y adquiera el derecho de ser admitido en el gremio correspondiente a su oficio. El aprendizaje es común en industrias grandes, en las que debido a la localización de un gran volumen de trabajadores con conocimientos generales, puedan sostener el gasto de aprendizaje e instruir personal que tal vez no permanezca en las mismas. El adiestramiento de aprendizaje consiste en mostrarles detalladamente a éstos, el "por qué" y el "cómo" de cada actividad, permitiéndoles efectuar una gran variedad de actividades en el campo de su especialidad.

- c) ADIESTRAMIENTO PARA LAS VENTAS.— Es posible que la parte más

que se sigan los requisitos antes mencionados. En cambio, si el adiestramiento lo proporciona un instructor especialmente entrenado, se aumenta la efectividad de la enseñanza, ya que se cuenta con personal altamente calificado y con los conocimientos suficientes para llevarla a cabo.

Este tipo de adiestramiento es muy práctico y común para utilizarse cuando las actividades del puesto que se desea aprender, no son muy complicadas o peligrosas, ya que de no ser así, se retardaría la instrucción o se pondría en peligro la seguridad del adiestrado.

h) ADIESTRAMIENTO VESTIBULAR.— Cuando las actividades de un puesto son difíciles, cuando los errores o la lentitud del trabajador obstaculizan la producción, cuando se necesita una instrucción especial que no ponga en peligro la seguridad del personal nuevo o la de sus compañeros en la misma área de trabajo, o bien cuando un nuevo trabajador puede deteriorar su equipo o herramienta, el adiestramiento más conveniente es el vestibular; el cual consiste en representar, a escala y dentro de una sala o área separada del campo de trabajo, una planta industrial, en la cual, los trabajadores nuevos aprenden paso a paso sus labores en condiciones similares a la realidad bajo la estrecha supervisión de instructores especialmente entrenados, sin que esto signifique que tengan que estar produciendo realmente. Algunas veces, no es necesario que existan simuladamente a escala todas las máquinas de una empresa, ya que para ciertos trabajos, se requiere impartir la instrucción por medio de conferencias con equipo especial de proyección. Las ventajas de este tipo de adiestramiento son:

- 1.- El empleo más eficaz del tiempo y pericia del instructor, ya que le puede prestar una mayor atención al personal nuevo debido a la estrecha supervisión que ejerce sobre el mismo.
- 2.- Permite que el trabajador novel se pruebe en varios puestos en lugar de dedicarse desde el principio a uno solo.
- 3.- La producción no se entorpece porque no hay principiantes que la puedan obstruir.
- 4.- El trabajador nuevo no se ve afectado por el funcionamiento de las máquinas que le son desconocidas.

Sin embargo, este tipo de instrucción presenta también algunas desventajas, las principales son:

- 1.- Se puede llegar al caso que las máquinas simuladas para este fin se vuelvan obsoletas en relación a los procesos

reales de la empresa.

- 2.- Cuando no está bien diseñado el programa de adiestramiento, no se le da mucha importancia al tiempo, por lo cual puede suceder que el personal nuevo tarde en ocupar el puesto para el que se le está entrenando.
- 3.- Es necesario un nuevo adiestramiento para trasladar al principiante o novel trabajador del vestíbulo al taller o interior de la fábrica, con objeto de instruirlo en los tiempos de producción y condiciones de funcionamiento.

C) MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO.

Mencionamos anteriormente los tipos de adiestramiento y las características de cada uno de ellos, y enseguida lo haremos con los métodos que existen, basándonos en la realidad palpable de muchas organizaciones, que saben la necesidad de instalar un programa de adiestramiento en función de los requerimientos de cada uno de los puestos que ocupan los trabajadores de la misma, para lo cual tenemos:

a) ORIENTACION.— Consiste, como habíamos visto en el capítulo anterior, en explicar al nuevo trabajador las políticas de la organización, mostrarle las líneas de producción, presentarlo a sus compañeros de trabajo, enseñarle paso a paso las funciones y actividades que tiene que realizar en su puesto, y en general, en lograr la completa identificación del mismo a la empresa, todo esto con el fin de que no se muestre desconfianza e inseguro en su nuevo ambiente.

b) ADIESTRAMIENTO DE OFICIALES Y APRENDICES.— Este método de adiestramiento se utiliza para entrenar trabajadores en el desempeño de actividades prácticas, tales como carpintería; fabricación de moldes, herramientas y troqueles; construcciones; etc., las cuales necesitan una preparación relativamente prolongada (en promedio 4 años), de tal manera que al completar satisfactoriamente su instrucción, el aprendiz pase a ser oficial y adquiera el derecho de ser admitido en el gremio correspondiente a su oficio. El aprendizaje es común en industrias grandes, en las que debido a la localización de un gran volumen de trabajadores con conocimientos generales, puedan sostener el gasto de aprendizaje e instruir personal que tal vez no permanezca en las mismas. El adiestramiento de aprendizaje consiste en mostrarles detalladamente a éstos, el "por qué" y el "cómo" de cada actividad, permitiéndoles efectuar una gran variedad de actividades en el campo de su especialidad.

c) ADIESTRAMIENTO PARA LAS VENTAS.— Es posible que la parte más

discutida de un programa de adiestramiento de personal sea la referente al de entrenamiento de los vendedores, ya que se ha llegado a afirmar que "Un vendedor nace no se hace", sin embargo, la efectividad de la instrucción a este tipo de trabajadores, está reflejada en gran parte en el volumen de ventas de una organización, dando mención aparte, a la naturaleza -- innata del vendedor para convencer al comprador de que adquiera determinado producto. Cada organización tiene sus necesidades peculiares para vender con éxito, necesidades que deben enseñarse aún a los vendedores naturales o formados por la experiencia, tales necesidades son: Conocer los fundamentos y políticas de la compañía; los métodos de producción y limitaciones de la misma; los productos, servicios y procedimientos y normas de venta, etc., de dicha organización, de tal manera que cualquier vendedor conozca por completo el producto y esté convencido de que realmente es bueno éste. El vendedor es un embajador de una organización en materia de Relaciones Públicas, lo cual se puede ver en el aumento de las ventas unitarias por contrato, la disminución de los costos de distribución y el aumento en el valor social de un producto a causa de los servicios prestados por los vendedores a los clientes.

d) READIESTRAMIENTO.-- Esta manera de llevar a cabo el entrenamiento reviste una característica muy peculiar, que es la de "Impartir conocimientos a los trabajadores que ya tienen cierto tiempo en la organización y no a los nuevos", por lo cual el adiestramiento no será tan intensivo. Los principales motivos del readiestramiento son:

- 1.- Los trabajadores dedicados a actividades en que solo aplican una parte de sus conocimientos y habilidades y olvidan el resto de los mismos por nunca ponerlos en práctica.
- 2.- Los trabajadores que por enfermedad o accidente tuvieron que abandonar su trabajo y al volver al mismo, vieron mermadas sus facultades, no pudiendo efectuar eficientemente sus labores como antes.
- 3.- Los cambios tecnológicos traen como consecuencia el diseño y la instalación de nuevos equipos, muchos de ellos -- automáticos, por lo cual el trabajador desconoce el nuevo proceso y funcionamiento y entonces es necesario, para no despedirlo, cambiarlo a otro puesto en que se requieran -- las características que él posee, o bien darle un readiestramiento que mejore sus conocimientos o habilidades y este adaptado para ocupar el puesto cuyas funciones fueron modificadas por el cambio tecnológico.

e) ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD.-- La mayoría de las organizaciones tienen alguna clase de programa de adiestramiento en seguridad, el cual incluye avisos, carteles, conferencias, etc. Mediante éstos se dan instrucciones a los tra-

bajadores con el fin de reducir el número de accidentes -- que ocurren dentro o fuera del área de trabajo, así como de la manera de actuar cuando surja alguno de ellos. Las causas de la mayor parte de los accidentes son: (1) Desconocimiento de las funciones de su puesto por parte de los trabajadores nuevos, (2) Prácticas inseguras de los trabajadores ya experimentados, o bien, (3) Por falta de protección en la maquinaria y equipo de la empresa, la cual no es reportada por descuido o negligencia del personal que la opera.

f) ADIESTRAMIENTO PARA ASCENSOS O TRANSFERENCIAS.-- Este método de entrenamiento va ligado a la política referente a rotación y promoción de personal, ya que si la norma es -- otorgar, acompañado de un período de instrucción, los -- puestos vacantes al personal actual, esta resultará muy efectiva. La capacitación para ascensos nace con la demanda de trabajadores necesarios para cumplir con un programa de expansión de una empresa, y para cubrir las vacantes ocasionadas por defunciones, accidentes, jubilaciones, renuncias o despidos, u otros factores en el proceso de los cambios de asignación de los trabajadores. En este método de adiestramiento, tanto el sistema de relevos o del posible sustituto como el del escuadrón volante (es un grupo especial de trabajadores dotados de amplia experiencia en muchas tareas, por lo cual se utiliza para cubrir vacantes producidas en diversas áreas de trabajo), -- han resultado ventajosos en algunas industrias, especialmente cuando se encuentran en una expansión.

D) MEDIOS Y DISPOSITIVOS DE ADIESTRAMIENTO.

La capacitación de los trabajadores de una empresa no es una tarea fácil, sino por el contrario, es una ardua labor cuando se desea que los resultados de la instrucción sean satisfactorios. Se ha estimado que una persona recuerda aproximadamente el 85 o 90% de lo que hace, el 40 o 50% de lo que vé, y tan sólo, un 10 o 15% de lo que escucha; de ahí que los medios y dispositivos de adiestramiento jueguen un importante papel en la capacitación del personal de una organización, la cual -- los tiene que adaptar a sus necesidades.

a) SIMULADORES.-- Este dispositivo de instrucción resulta práctico de utilizarse cuando las condiciones de seguridad en el -- área de trabajo son muy peligrosas o bien cuando el trabajador novel en un puesto puede entorpecer la producción o deteriorar la maquinaria; un ejemplo típico de este caso es el -- adiestramiento para aviadores y conductores de carros. Los -- simuladores se han venido aplicando en muchas industrias -- cuando el equipo real y las condiciones de trabajo pueden -- ser duplicadas de tal forma que proporcionen experiencias -- aceptables en la instrucción. Si bien la mayor parte de los

discutida de un programa de adiestramiento de personal sea la referente al de entrenamiento de los vendedores, ya que se ha llegado a afirmar que "Un vendedor nace no se hace", sin embargo, la efectividad de la instrucción a este tipo de trabajadores, está reflejada en gran parte en el volumen de ventas de una organización, dando mención aparte, a la naturaleza -- innata del vendedor para convencer al comprador de que adquiera determinado producto. Cada organización tiene sus necesidades peculiares para vender con éxito, necesidades que deben enseñarse aún a los vendedores naturales o formados por la experiencia, tales necesidades son: Conocer los fundamentos y políticas de la compañía; los métodos de producción y limitaciones de la misma; los productos, servicios y procedimientos y normas de venta, etc., de dicha organización, de tal manera que cualquier vendedor conozca por completo el producto y esté convencido de que realmente es bueno éste. El vendedor es un embajador de una organización en materia de Relaciones Públicas, lo cual se puede ver en el aumento de las ventas unitarias por contrato, la disminución de los costos de distribución y el aumento en el valor social de un producto a causa de los servicios prestados por los vendedores a los clientes.

d) READIESTRAMIENTO.-- Esta manera de llevar a cabo el entrenamiento reviste una característica muy peculiar, que es la de "Impartir conocimientos a los trabajadores que ya tienen cierto tiempo en la organización y no a los nuevos", por lo cual el adiestramiento no será tan intensivo. Los principales motivos del readiestramiento son:

- 1.- Los trabajadores dedicados a actividades en que solo aplican una parte de sus conocimientos y habilidades y olvidan el resto de los mismos por nunca ponerlos en práctica.
- 2.- Los trabajadores que por enfermedad o accidente tuvieron que abandonar su trabajo y al volver al mismo, vieron mermadas sus facultades, no pudiendo efectuar eficientemente sus labores como antes.

3.- Los cambios tecnológicos traen como consecuencia el diseño y la instalación de nuevos equipos, muchos de ellos -- automáticos, por lo cual el trabajador desconoce el nuevo proceso y funcionamiento y entonces es necesario, para no despedirlo, cambiarlo a otro puesto en que se requieran -- las características que él posee, o bien darle un readiestramiento que mejore sus conocimientos o habilidades y este adaptado para ocupar el puesto cuyas funciones fueron modificadas por el cambio tecnológico.

e) ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD.-- La mayoría de las organizaciones tienen alguna clase de programa de adiestramiento en seguridad, el cual incluye avisos, carteles, conferencias, etc. Mediante éstos se dan instrucciones a los tra-

bajadores con el fin de reducir el número de accidentes -- que ocurren dentro o fuera del área de trabajo, así como de la manera de actuar cuando surja alguno de ellos. Las causas de la mayor parte de los accidentes son: (1) Desconocimiento de las funciones de su puesto por parte de los trabajadores nuevos, (2) Prácticas inseguras de los trabajadores ya experimentados, o bien, (3) Por falta de protección en la maquinaria y equipo de la empresa, la cual no es reportada por descuido o negligencia del personal que la opera.

f) ADIESTRAMIENTO PARA ASCENSOS O TRANSFERENCIAS.-- Este método de entrenamiento va ligado a la política referente a rotación y promoción de personal, ya que si la norma es -- otorgar, acompañado de un período de instrucción, los -- puestos vacantes al personal actual, esta resultará muy efectiva. La capacitación para ascensos nace con la demanda de trabajadores necesarios para cumplir con un programa de expansión de una empresa, y para cubrir las vacantes ocasionadas por defunciones, accidentes, jubilaciones, renuncias o despidos, u otros factores en el proceso de los cambios de asignación de los trabajadores. En este método de adiestramiento, tanto el sistema de relevos o del posible sustituto como el del escuadrón volante (es un grupo especial de trabajadores dotados de amplia experiencia en muchas tareas, por lo cual se utiliza para cubrir vacantes producidas en diversas áreas de trabajo), -- han resultado ventajosos en algunas industrias, especialmente cuando se encuentran en una expansión.

D) MEDIOS Y DISPOSITIVOS DE ADIESTRAMIENTO.

La capacitación de los trabajadores de una empresa no es una tarea fácil, sino por el contrario, es una ardua labor cuando se desea que los resultados de la instrucción sean satisfactorios. Se ha estimado que una persona recuerda aproximadamente el 85 o 90% de lo que hace, el 40 o 50% de lo que vé, y tan sólo, un 10 o 15% de lo que escucha; de ahí que los medios y dispositivos de adiestramiento jueguen un importante papel en la capacitación del personal de una organización, la cual -- los tiene que adaptar a sus necesidades.

a) SIMULADORES.-- Este dispositivo de instrucción resulta práctico de utilizarse cuando las condiciones de seguridad en el -- área de trabajo son muy peligrosas o bien cuando el trabajador novel en un puesto puede entorpecer la producción o deteriorar la maquinaria; un ejemplo típico de este caso es el -- adiestramiento para aviadores y conductores de carros. Los -- simuladores se han venido aplicando en muchas industrias -- cuando el equipo real y las condiciones de trabajo pueden -- ser duplicadas de tal forma que proporcionen experiencias -- aceptables en la instrucción. Si bien la mayor parte de los

dispositivos simuladores se utilizan con una persona para -- adiestrarla solamente a ella en el vestíbulo de la planta, -- esto no significa un obstáculo, puesto que tales equipos pueden ser monitoriados mediante controles automáticos de registros de respuesta y así sean utilizados por un mayor número de personas a la vez.

b) MAQUINAS DE ENSEÑANZA. -- Consiste en una máquina que tiene programados en su interior una serie de temas específicos de una área de conocimientos. Su funcionamiento requiere que el personal que se está adiestrando conteste una pregunta referente a un pequeño segmento de información, el cual le fué proporcionado por la máquina. Para escribir la respuesta, el adiestrado marca un botón de la máquina o bien escribe la contestación en un marco de respuestas; si la respuesta es correcta, se le dá a conocer al adiestrado y se le presenta el siguiente paso o pregunta; en cambio, si la respuesta es incorrecta, el personal en entrenamiento recibe de la máquina información adicional explicatoria para que trate de contestar nuevamente la misma pregunta. La ventaja de este dispositivo es que toma en cuenta las diferencias individuales de aptitudes y conocimientos, ya que así cada quien aprende al ritmo que desee. La principal desventaja de este medio de adiestramiento es el costo de preparar programas especiales para cada área de conocimientos, sin embargo, este costo puede ser reducido cuando se van a instruir una gran cantidad de trabajadores.

MAQUINA DE ENSEÑANZA



c) TABLEROS DE ANUNCIOS. -- Este medio de adiestramiento consiste en exponer, en tableros destinados para tal efecto, avisos sobre políticas laborales o de la organización, anuncios de la empresa, etc., pero su mayor utilización radica en los programas de seguridad, ya que constituye un recurso excelente para provocar el interés en la prevención de accidentes -- mediante la presentación de fotografías y lemas alusivos a este tema. La desventaja de este medio de instrucción radica principalmente en que el trabajador, por descuido o decidia, se muestra indiferente al mismo, por lo cual, deben -- ser cambiados con frecuencia dichos tableros para despertar el interés de los trabajadores en ellos. En ocasiones se organizan concursos entre el personal, para que construya un modelo de tablero referente a cierto tema, otorgando un premio al mejor para motivarlo por su participación e interés.

d) PERIODICOS Y REVISTAS DE LA ORGANIZACION. -- Consiste en publicar artículos y fotografías referentes a las actividades y labores realizadas en un área de trabajo determinada. También se utiliza para dar a conocer las políticas e ideas de la dirección de la empresa y de los trabajadores de la misma, así como para que se conozcan éstos entre sí y conozcan a los directivos. Este medio de adiestramiento es muy útil en aquellas empresas cuyas fábricas están a gran distancia -- unas de otras. El primer requisito de un periódico o revista de los trabajadores como medio de capacitación, es que -- sea interesante, expresado en términos comprensibles y concretos, y que cumpla los objetivos que persigue, todo esto -- con el propósito de que no resulte cansado y aburrido para -- el trabajador.

e) CONFERENCIAS Y MESAS REDONDAS. -- La conferencia se utiliza como medio de adiestramiento para dirigirse, por medio de tópicos generales, a grupos numerosos de trabajadores que realizan prácticamente la misma tarea, tratando de impartir nuevos conocimientos y fomentar el espíritu de unión. El éxito de una conferencia depende de la pertinencia e interés intrínseco de los temas presentados y de la habilidad del conferenciante para exponer sus ideas. Al finalizar una plática o disertación, es conveniente dejar un tiempo libre dedicado a preguntas y resolución de dudas de los asistentes, y así mismo, hacer entrega de memorias o resúmenes acerca de los temas tratados en la conferencia, para que sirvan como recordatorios o guías de referencia para el personal que la recibió. A veces, también es conveniente, al terminar una conferencia, que se reúnan pequeños grupos de asistentes en forma de discusión en mesa redonda; esto con el fin de alentarlos a que piensen y participen más intensamente por medio de los comentarios que aporten y de las nuevas ideas y criterios que pronuncian referentes a los temas desarrollados en la plática. Si una conferencia se complementa con películas

o transparencias relacionadas con la misma, los resultados del adiestramiento se ven favorecidos notablemente.

f) PELICULAS Y TRANSPARENCIAS.— Sería muy ventajoso para que la instrucción de los trabajadores se llevara a cabo eficientemente, que estos pudieran presenciar, mediante imágenes, el ciclo completo de cada uno de los movimientos que forman las actividades del puesto que van a ocupar; por esto, son muy utilizadas en el adiestramiento vestibular, las películas y las transparencias.

I.— Las películas pueden tomar una o más secuencias completas de una operación y así mostrar como se puede efectuar la labor total correspondiente. Estas proporcionan un método muy eficaz para dar una instrucción uniforme, ya que supera enormemente los esfuerzos de un buen instructor, pues con la película se consigue que todos los asistentes a la proyección obtengan la información exacta que se desea dar sin importar las características personales del adiestrador que impartiría el curso si no existiera la película ya filmada. Las principales ventajas de este medio de adiestramiento son:

- 1.— Eliminar el factor distancia cuando las organizaciones tienen fábricas en diferentes ciudades y se desea dar adiestramiento a todos los trabajadores casi al mismo tiempo sin que tengan que trasladarse a la unidad central, lo cual se resuelve enviando la película a las diferentes fábricas.
- 2.— La utilización para explicar el proceso de producción y las instalaciones de la organización, tanto a los trabajadores nuevos, como medio de orientación, como a los visitantes a la misma.
- 3.— Sirve para explicar complicados procedimientos de operación que difícilmente podrían ser mostrados de otra manera a los trabajadores. La reproducción de imágenes en cámara lenta, en las cuales la velocidad de proyección está reducida a una fracción, resultan especialmente aclaratorias en ciertas actividades que se llevan a cabo en un puesto de trabajo.
- 4.— La técnica de los dibujos animados hace posible la representación gráfica de algunas operaciones que no pueden ser bien reproducidas fotográficamente; por ejemplo, la representación como "tripas" de los componentes de un motor de combustión interna.

Sin embargo, las desventajas de la película como medio de adiestramiento son:

- 1.— El alto costo que se requiere para preparar una película referente a un proceso de fabricación.
- 2.— Los cambios tecnológicos traen como consecuencia la obsolescencia de las líneas de producción y, por consiguiente, de la película que tenía filmado el proceso antiguo.
- 3.— Debe tenerse mucho cuidado al filmar el procedimiento demostrativo de una operación, ya que si ésta se efectúa defectuosamente al filmarse, los trabajadores en adiestramiento, al ver la proyección, aprenderán un método equivocado de trabajo.

II.— Como medio de adiestramiento y en la misma categoría que las películas (al igual que estas pueden ser con o sin sonido) se encuentran las diapositivas o transparencias. Las transparencias más comunes y modernas para el adiestramiento de personal son las que sí tienen sonido, y el principio en que se basa este procedimiento radica en la sincronización de las proyecciones con un disco o cinta en el que se ha grabado lo que se desea explicar. Este equipo resulta menos costoso que la película y cumple fundamentalmente el mismo objetivo, por lo cual las ventajas y desventajas de estos medios de entrenamiento son muy parecidas.

g) LA DEMOSTRACION.— Se usa generalmente en la instrucción científica o de laboratorio para divulgar ciertas técnicas e información sobre máquinas y materiales. Tiene la ventaja de añadir realismo a la enseñanza y estimular el interés por trabajar en grupos, pero también adolece de la falta de participación. Con frecuencia se utiliza un método que permite a los componentes del grupo, ir realizando las demostraciones en forma sucesiva mediante un programa de prácticas previamente establecido.

E) TEORIA Y PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

El entrenamiento industrial presenta una situación análoga a la enseñanza formal de las escuelas y universidades. El núcleo de la teoría del adiestramiento es la teoría del aprendizaje, ya que todo programa de entrenamiento presenta aplicaciones de esta teoría, lo cual es una acción que se considera efectiva para ayudar a los trabajadores durante la instrucción. Para llevar a cabo satisfactoriamente un programa de adiestramiento, es necesario que esté cimentado en principios psicológicos de aprendizaje; estos, presumiblemente están diseñados para adultos, y deben, por consiguiente, ser apropiados para ellos. Los principios más comunes que se utilizan para que los trabajadores aprendan con mayor facilidad, precisión y rapidez, son:

o transparencias relacionadas con la misma, los resultados del adiestramiento se ven favorecidos notablemente.

f) PELICULAS Y TRANSPARENCIAS.— Sería muy ventajoso para que la instrucción de los trabajadores se llevara a cabo eficientemente, que estos pudieran presenciar, mediante imágenes, el ciclo completo de cada uno de los movimientos que forman las actividades del puesto que van a ocupar; por esto, son muy utilizadas en el adiestramiento vestibular, las películas y las transparencias.

I.— Las películas pueden tomar una o más secuencias completas de una operación y así mostrar como se puede efectuar la labor total correspondiente. Estas proporcionan un método muy eficaz para dar una instrucción uniforme, ya que supera enormemente los esfuerzos de un buen instructor, pues con la película se consigue que todos los asistentes a la proyección obtengan la información exacta que se desea dar sin importar las características personales del adiestrador que impartiría el curso si no existiera la película ya filmada. Las principales ventajas de este medio de adiestramiento son:

- 1.— Eliminar el factor distancia cuando las organizaciones tienen fábricas en diferentes ciudades y se desea dar adiestramiento a todos los trabajadores casi al mismo tiempo sin que tengan que trasladarse a la unidad central, lo cual se resuelve enviando la película a las diferentes fábricas.
- 2.— La utilización para explicar el proceso de producción y las instalaciones de la organización, tanto a los trabajadores nuevos, como medio de orientación, como a los visitantes a la misma.
- 3.— Sirve para explicar complicados procedimientos de operación que difícilmente podrían ser mostrados de otra manera a los trabajadores. La reproducción de imágenes en cámara lenta, en las cuales la velocidad de proyección está reducida a una fracción, resultan especialmente aclaratorias en ciertas actividades que se llevan a cabo en un puesto de trabajo.
- 4.— La técnica de los dibujos animados hace posible la representación gráfica de algunas operaciones que no pueden ser bien reproducidas fotográficamente; por ejemplo, la representación como "tripas" de los componentes de un motor de combustión interna.

Sin embargo, las desventajas de la película como medio de adiestramiento son:

1.— El alto costo que se requiere para preparar una película referente a un proceso de fabricación.

2.— Los cambios tecnológicos traen como consecuencia la obsolescencia de las líneas de producción y, por consiguiente, de la película que tenía filmado el proceso antiguo.

3.— Debe tenerse mucho cuidado al filmar el procedimiento demostrativo de una operación, ya que si ésta se efectúa defectuosamente al filmarse, los trabajadores en adiestramiento, al ver la proyección, aprenderán un método equivocado de trabajo.

II.— Como medio de adiestramiento y en la misma categoría que las películas (al igual que estas pueden ser con o sin sonido) se encuentran las diapositivas o transparencias. Las transparencias más comunes y modernas para el adiestramiento de personal son las que sí tienen sonido, y el principio en que se basa este procedimiento radica en la sincronización de las proyecciones con un disco o cinta en el que se ha grabado lo que se desea explicar. Este equipo resulta menos costoso que la película y cumple fundamentalmente el mismo objetivo, por lo cual las ventajas y desventajas de estos medios de entrenamiento son muy parecidas.

g) LA DEMOSTRACION.— Se usa generalmente en la instrucción científica o de laboratorio para divulgar ciertas técnicas e información sobre máquinas y materiales. Tiene la ventaja de añadir realismo a la enseñanza y estimular el interés por trabajar en grupos, pero también adolece de la falta de participación. Con frecuencia se utiliza un método que permite a los componentes del grupo, ir realizando las demostraciones en forma sucesiva mediante un programa de prácticas previamente establecido.

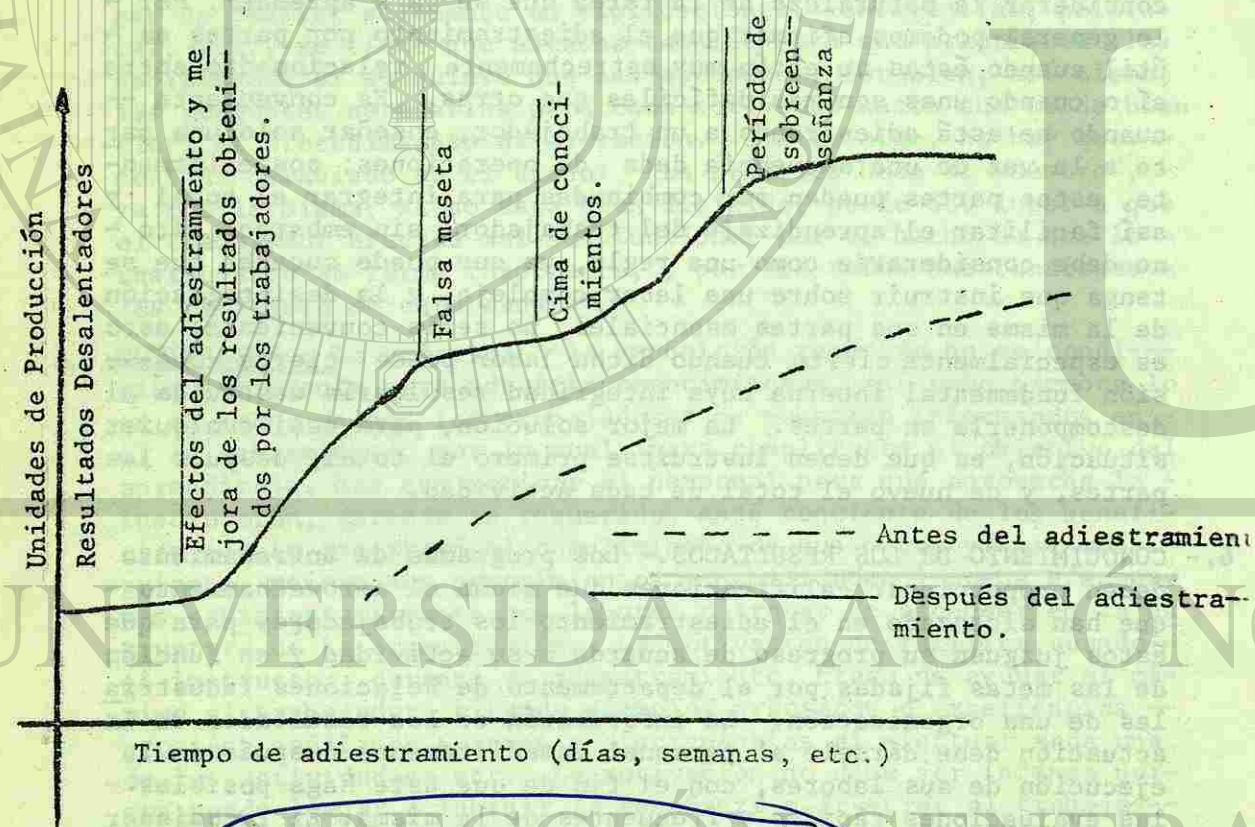
E) TEORIA Y PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

El entrenamiento industrial presenta una situación análoga a la enseñanza formal de las escuelas y universidades. El núcleo de la teoría del adiestramiento es la teoría del aprendizaje, ya que todo programa de entrenamiento presenta aplicaciones de esta teoría, lo cual es una acción que se considera efectiva para ayudar a los trabajadores durante la instrucción. Para llevar a cabo satisfactoriamente un programa de adiestramiento, es necesario que esté cimentado en principios psicológicos de aprendizaje; estos, presumiblemente están diseñados para adultos, y deben, por consiguiente, ser apropiados para ellos. Los principios más comunes que se utilizan para que los trabajadores aprendan con mayor facilidad, precisión y rapidez, son:

- 1.- DIFERENCIAS INDIVIDUALES.- Durante un programa de adiestramiento, el instructor debe tener un pleno conocimiento de las características de los participantes en dicho programa, ya que no todos -- los individuos son iguales, por lo cual, es fundamental reconocer la existencia de diferencias en capacidades, intereses, aptitudes, etc., y así poder determinar el tipo y la cantidad de entrenamiento requerida para obtener los resultados deseados, por el hecho de que lo que puede ser aprendido fácilmente por ciertos individuos, debido a una habilidad básica o avance cultural, puede ser muy difícil para otros. El efecto del entrenamiento -- es acentuar las diferencias individuales más bien que borrarlas, reducirlas o uniformizarlas; por lo tanto, se tratará de formar, al impartir la instrucción, una agrupación de personal con características similares.
- 2.- PRACTICA Y EJERCICIO.- El proceso de instrucción resulta más eficaz cuando el personal que se está adiestrando se siente implicado activamente, más que estar escuchando o viendo la descripción de lo que se le está enseñando. Esto es evidente, ya que en lugar de confiar solamente en explicaciones, conferencias, películas, etc., se tiene que alentar también para que practiquen las habilidades si se quiere que las aprendan y formulen, así mismo, las preguntas necesarias para cada actividad hasta que quede bien claro el procedimiento de operación. Sin embargo, no hay que -- confiar demasiado en el dicho: "La práctica hace al maestro", -- ya que la misma, si no está bien dirigida, puede dar lugar a que el trabajador efectúe mal sus funciones por el hecho de que lo -- instruyeron en forma incorrecta, y por eso todas sus funciones -- las realizará de esta manera.
- 3.- MOTIVACION.- La práctica o la exposición repetida no es condición suficiente para adquirir conocimientos, así como tampoco lo es el hecho de que los trabajadores se muestren interesados en -- el adiestramiento; por lo cual, para cumplir con el objetivo del aprendizaje, hay que motivar al personal para que aproveche la -- instrucción, aprenda lo requerido, esté conciente de los beneficios que le reportará el cumplimiento de sus metas y, por consiguiente, mejore sus conocimientos y habilidades y pueda efectuar más satisfactoriamente sus labores o tratar de ascender en la estructura de la organización. La motivación se facilita cuando -- el instructor, durante el adiestramiento, trata de ayudar al máximo al trabajador citando ejemplos prácticos o experiencias -- propias, señalando errores o discrepancias al efectuar cada una de las actividades, etc. La motivación no debe ser intensa por -- que puede llegar a inhibir la enseñanza o frustrar al trabajador, al fijarse éste metas inalcanzables o sentir demasiada presión durante el entrenamiento.
- 4.- APRENDIZAJE ACUMULADO O ESPACIADO.- Este principio del aprendizaje se refiere a la duración óptima de cada sesión de adiestramiento. Los períodos de cada una de ellas pueden ser "acumulados", en cuyo caso la instrucción consiste en sesiones poco numerosas pero prolongadas; o bien pueden ser "espaciados", en las --

- rosas pero prolongadas; o bien pueden ser "espaciados", en las -- que el adiestramiento se lleva a cabo en más sesiones, pero de -- menor duración cada una. Se ha demostrado que con la última se aprende más rápidamente y la retención de conocimientos y habilidades es más permanente. La ventaja principal del aprendizaje -- espaciado es que por la corta duración de cada sesión, no se aburren ni fatigan los trabajadores en entrenamiento, por lo cual -- no pierden interés en la instrucción. La desventaja de este -- aprendizaje, es que si los intervalos de tiempo entre cada sesión son muy grandes, es posible que los conocimientos adquiridos se olviden, y de igual modo, si los períodos de práctica de cada sesión tienen una duración muy breve, es posible que casi todo el tiempo se pase en preparación de instrumentos y materiales e instrucciones aclaratorias.
- 5.- APRENDIZAJE TOTAL O POR PARTES.- Al determinar si el enfoque -- más eficiente es el aprendizaje total o el parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Por -- lo general podemos afirmar que el adiestramiento por partes es -- útil cuando éstas no están muy estrechamente relacionadas entre sí o cuando unas son más difíciles que otras. Es conveniente -- cuando se está adiestrando a un trabajador, enseñar solo una parte a la vez de una secuencia dada de operaciones; posteriormente, estas partes pueden ser combinadas para integrar el total y así facilitar el aprendizaje del trabajador; sin embargo, esto -- no debe considerarse como una regla, ya que puede suceder que se tenga que instruir sobre una labor compleja, y la desintegración de la misma en sus partes esenciales, no sería conveniente; esto es especialmente cierto cuando dicha labor posee cierta cohesión fundamental interna cuya integridad resultaría destruída al descomponerla en partes. La mejor solución, para casi cualquier situación, es que deben instruirse primero el total, después las partes, y de nuevo el total de cada actividad.
- 6.- CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.- Los programas de entrenamiento deben proporcionar calificaciones que midan el aprovechamiento -- que han alcanzado en el adiestramiento los trabajadores para que éstos juzguen su progreso de acuerdo a su actividad y en función de las metas fijadas por el departamento de Relaciones Industriales de una organización. La información de los resultados de la actuación debe dársele al personal inmediatamente después de la ejecución de sus labores, con el fin de que éste haga posibles -- las evaluaciones rápidas y frecuentes de la misma. El trabajador no debe sentir miedo si se equivoca durante la instrucción, ya -- que el supervisor comprende esta situación y no le reprimirá, si no que le indicará como, cuando y por qué se equivocó.
- 7.- LA CURVA DE APRENDIZAJE.- El efecto producido cuando un trabajador conoce los resultados de su labor se puede ver por medio de una curva de aprendizaje, la cual expresa la relación entre el tiempo

po de entrenamiento y las unidades de producción en cada período. Dicha curva nos dice cuando hay que motivar al trabajador durante la instrucción. Durante la fase inicial del entrenamiento, la mayoría de los trabajadores están animados por cierto grado de entusiasmo, producido por la novedad del trabajo, que tiende a sacarlos adelante. Posteriormente se presentarán situaciones en las que no ocurre ningún progreso en los trabajadores; estos períodos sin resultados se muestran en la curva como una línea horizontal llamada falsa meseta. Esto es un hecho incierto, porque el supervisor y el trabajador creen que éste ha llegado al máximo de aprovechamiento y sin embargo, este estancamiento puede ser debido a métodos poco efectivos de trabajo o bien, a una falta de motivación que aliente al trabajador a superarse. La forma de superar este período de estancamiento es por medio del conocimiento de los resultados de la actuación que está teniendo, o tuvo, durante el período de adiestramiento, y por medio de una gran cantidad de práctica que produzca un conocimiento a fondo del trabajo y que permita la integración de las partes de éste y así pueda seguir ascendiendo en la curva.



CURVA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

F) INTEGRACION Y FORMACION DE DIRIGENTES.

Para lograr una buena integración y formación de dirigentes (supervisores, superintendentes, contralores, gerentes, ejecutivos, etc.) es necesario conocer las necesidades de la empresa, y específicamente las de una área determinada de trabajo; es decir, el primer paso en este tipo de problemas lo constituye una revisión de los objetivos de operación de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

Enseguida, la empresa debe determinar, en función de las necesidades detectadas, la cantidad y características del personal dirigente que vá a requerir, lo cual es una labor muy ardua por los siguientes motivos:

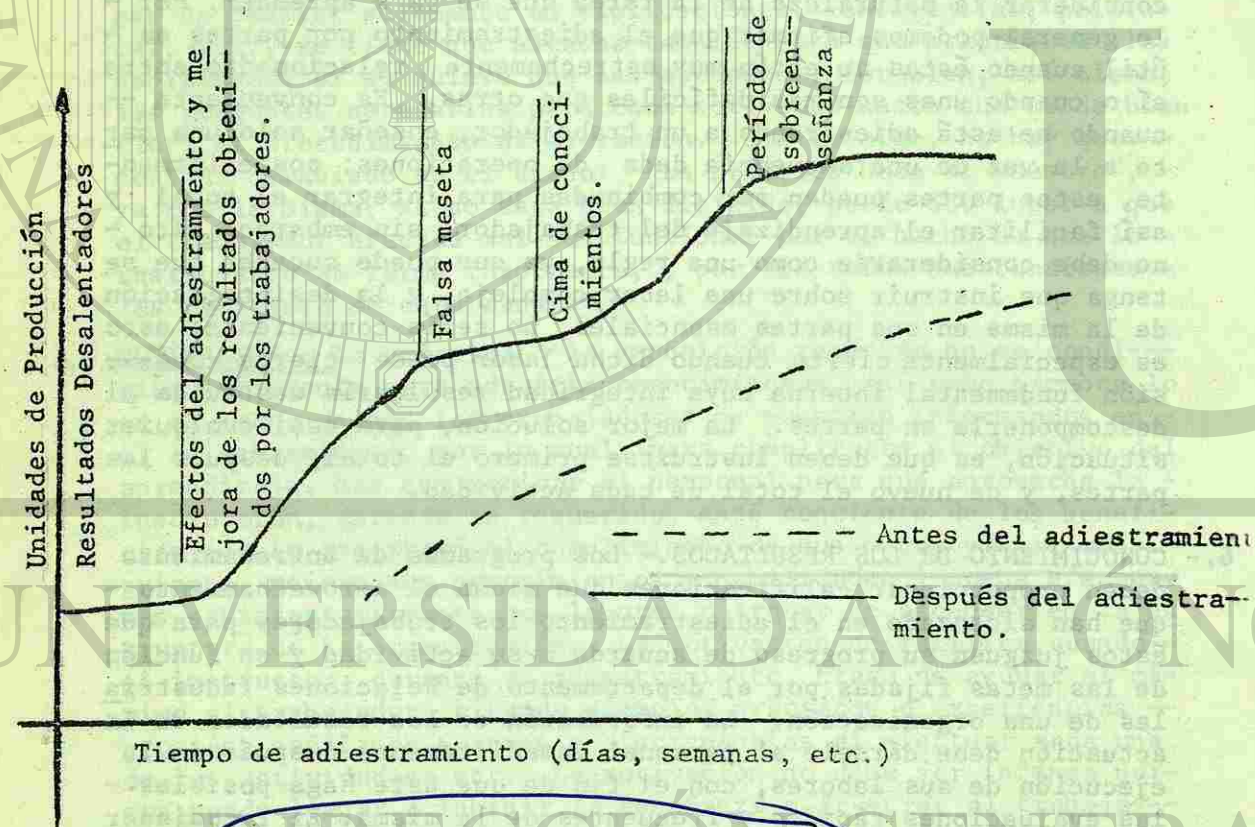
- 1) Decidir entre promover al personal actual o contratar personal foráneo a la organización y
- 2) Localizar personal con las características requeridas para ocupar -- puestos de administración, dirección, supervisión, etc.

Las herramientas más comunes que son utilizadas por el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización para pronosticar y determinar los requerimientos de personal dirigente, son muy parecidas a las que vimos anteriormente en el tema relativo a la Planeación de los Recursos Humanos, o sean:

EL ANALISIS DE LA CARGA DE TRABAJO. - Se utiliza esta herramienta para determinar la cantidad de trabajo que existe en cada puesto, y así ver la posibilidad, cuando las actividades del mismo sean muchas, de asignar un ayudante o asistente al titular de dicho puesto, o bien, separar tales actividades en dos o más áreas de trabajo. Se aconseja esta segunda alternativa cuando realmente, y previa comprobación, las actividades de un puesto sean muchas y ni siquiera con una gran motivación se pudiera lograr que el personal que lo ocupa efectúe las funciones y objetivos del mismo; ya que si se le asignase un asistente o ayudante al ocupante de dicho puesto, aquél podría evadir la responsabilidad y abusar de la autoridad que le confiere su posición en la organización.

ANALISIS DE PUESTOS. - Mencionamos anteriormente que se requiere siempre que el personal, que vá a ocupar un puesto en una empresa, cumpla con los requisitos y características del mismo; por lo cual el análisis de puestos nos ayuda a determinar las especificaciones del personal requerido. Sin embargo, cabe aclarar que por lo general en los altos niveles de la organización "la persona hace al puesto y no el puesto a la persona", ya que la función de administrar (en sus cuatro facetas), dirigir o supervisar, va asociada muchas veces con las condiciones y situaciones ajenas a una empresa y por lo tanto, el cumplimiento de tales funciones, depende de la habilidad y conocimientos del personal que tiene a su cargo el funcionamiento de la misma.

po de entrenamiento y las unidades de producción en cada período. Dicha curva nos dice cuando hay que motivar al trabajador durante la instrucción. Durante la fase inicial del entrenamiento, la mayoría de los trabajadores están animados por cierto grado de entusiasmo, producido por la novedad del trabajo, que tiende a sacarlos adelante. Posteriormente se presentarán situaciones en las que no ocurre ningún progreso en los trabajadores; estos períodos sin resultados se muestran en la curva como una línea horizontal llamada falsa meseta. Esto es un hecho incierto, porque el supervisor y el trabajador creen que éste ha llegado al máximo de aprovechamiento y sin embargo, este estancamiento puede ser debido a métodos poco efectivos de trabajo o bien, a una falta de motivación que aliente al trabajador a superarse. La forma de superar este período de estancamiento es por medio del conocimiento de los resultados de la actuación que está teniendo, o tuvo, durante el período de adiestramiento, y por medio de una gran cantidad de práctica que produzca un conocimiento a fondo del trabajo y que permita la integración de las partes de éste y así pueda seguir ascendiendo en la curva.



CURVA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

F) INTEGRACION Y FORMACION DE DIRIGENTES.

Para lograr una buena integración y formación de dirigentes (supervisores, superintendentes, contralores, gerentes, ejecutivos, etc.) es necesario conocer las necesidades de la empresa, y específicamente las de una área determinada de trabajo; es decir, el primer paso en este tipo de problemas lo constituye una revisión de los objetivos de operación de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

Enseguida, la empresa debe determinar, en función de las necesidades detectadas, la cantidad y características del personal dirigente que vá a requerir, lo cual es una labor muy ardua por los siguientes motivos:

- 1) Decidir entre promover al personal actual o contratar personal foráneo a la organización y
- 2) Localizar personal con las características requeridas para ocupar -- puestos de administración, dirección, supervisión, etc.

Las herramientas más comunes que son utilizadas por el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización para pronosticar y determinar los requerimientos de personal dirigente, son muy parecidas a las que vimos anteriormente en el tema relativo a la Planeación de los Recursos Humanos, o sean:

EL ANALISIS DE LA CARGA DE TRABAJO. - Se utiliza esta herramienta para determinar la cantidad de trabajo que existe en cada puesto, y así ver la posibilidad, cuando las actividades del mismo sean muchas, de asignar un ayudante o asistente al titular de dicho puesto, o bien, separar tales actividades en dos o más áreas de trabajo. Se aconseja esta segunda alternativa cuando realmente, y previa comprobación, las actividades de un puesto sean muchas y ni siquiera con una gran motivación se pudiera lograr que el personal que lo ocupa efectúe las funciones y objetivos del mismo; ya que si se le asignase un asistente o ayudante al ocupante de dicho puesto, aquél podría evadir la responsabilidad y abusar de la autoridad que le confiere su posición en la organización.

ANALISIS DE PUESTOS. - Mencionamos anteriormente que se requiere siempre que el personal, que vá a ocupar un puesto en una empresa, cumpla con los requisitos y características del mismo; por lo cual el análisis de puestos nos ayuda a determinar las especificaciones del personal requerido. Sin embargo, cabe aclarar que por lo general en los altos niveles de la organización "la persona hace al puesto y no el puesto a la persona", ya que la función de administrar (en sus cuatro facetas), dirigir o supervisar, va asociada muchas veces con las condiciones y situaciones ajenas a una empresa y por lo tanto, el cumplimiento de tales funciones, depende de la habilidad y conocimientos del personal que tiene a su cargo el funcionamiento de la misma.

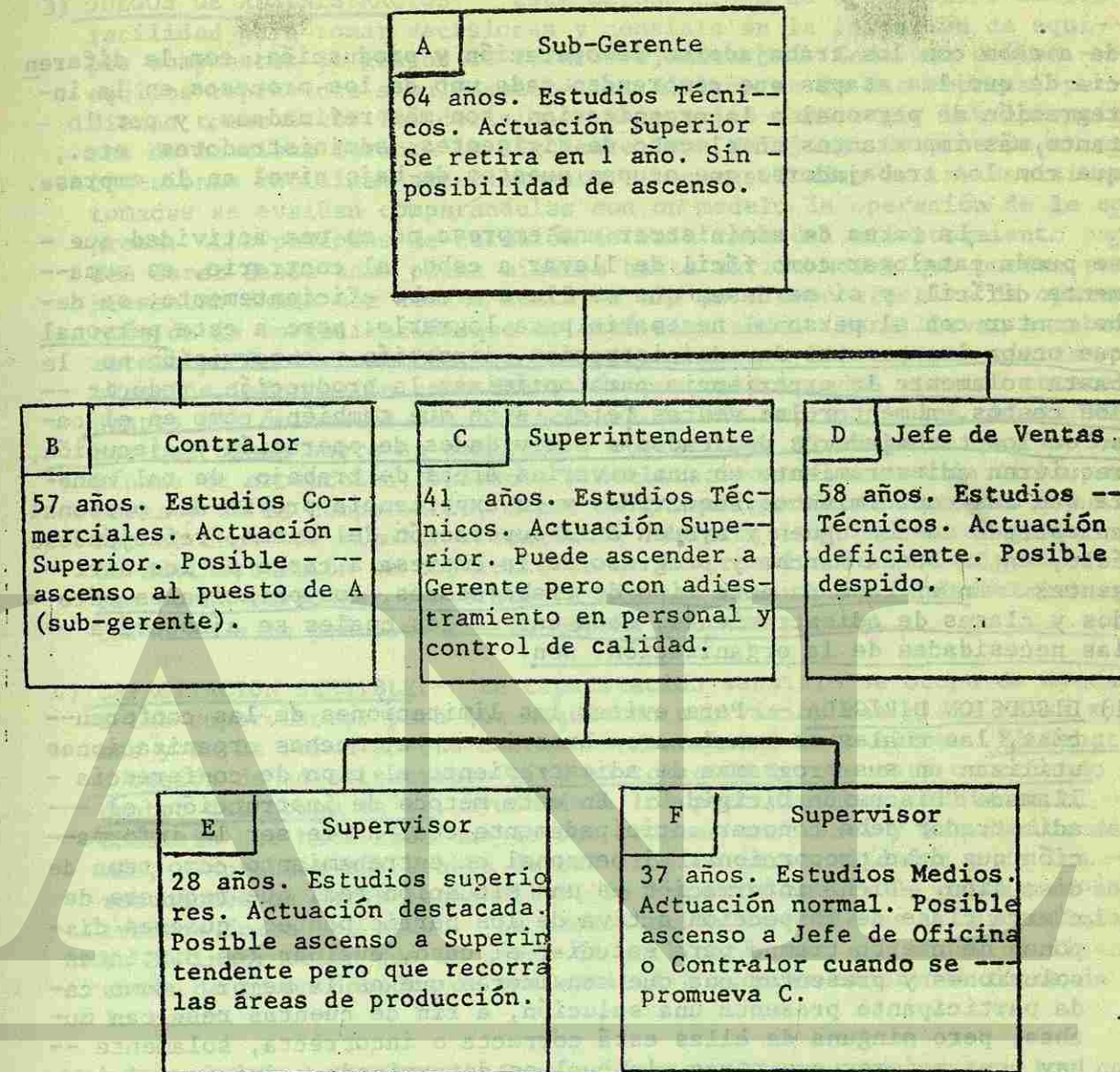
TABLAS Y PROGRAMAS DE REEMPLAZO.- Contienen información de cada puesto directivo acerca del título del mismo, localización física en la planta y en la estructura de la organización, nombre de la persona que lo ocupa, datos para reemplazo de ésta y nombres de los reemplazos potenciales, el tiempo probable en que cada puesto quedará vacante y el tiempo en que estará listo el personal de reemplazo para ocuparlo.

TABLA DE REEMPLAZOS DE PERSONAL DIRIGENTE

Puesto No.	Título del Puesto	Ocupa el Puesto	edad	grado	Reemplazo No. 1	edad	Puesto No.	grado	Reemplazo No. 2	edad	Puesto No.	grado
1	Gerente	Pérez	45	B	Garza	44	2	B	Mena	48	9	B
2	Sub-gerente	Garza	44	B	Mena	48	6	B	Medina	45	23	B
3	Contralor	Ríos	38	B	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Jefe de Ventas	Cobos	56	B	Montes	47	27	A	Pinal	42	15	B
5	Jefe de Personal	Reyes	48	A	Peña	50	25	B	Ponce	41	31	B
6	Jefe de Producción	Mena	48	B	Pinal	42	15	B	Costa	52	29	C

REGISTRO DE INVENTARIOS DE DIRIGENTES.- Consiste en una ficha de registro para cada una de las personas que ocupan puestos de administración, dirección o supervisión. En tales fichas figuran datos tales como: Edad, sexo, ocupación, años de servicio, puestos ocupados en la empresa y en otras empresas, tipo de experiencia, resultados de pruebas psicológicas, aficiones, conocimientos y características requeridas en el puesto que ocupa, proyección aproximada en el futuro de la organización, evaluación de su actuación, etc. Esta herramienta puede servir además para decidir la necesidad de adiestramiento de cada dirigente.

La política a seguir por todo buen ejecutivo de Relaciones Industriales debe ser: una vez que ya tiene un pleno conocimiento del personal actual en la organización, la de promover o transferir hacia otros puestos que están o estarán vacantes, a los dirigentes y trabaja-



REGISTRO DE INVENTARIO DE DIRIGENTES

dores que así se requiera, y no contratar a personal extraño en la empresa, ya que esto podría causar que cayera la moral y buen estado de ánimo entre el personal actual. Cabe aclarar que las promociones y transferencias entre los dirigentes se deben de llevar a cabo en función de los objetivos y tendencias de la empresa y de la adecuada Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la misma.

Una vez que ya se han realizado los cambios en la asignación de cada persona, la organización puede, entonces sí, comenzar la labor de Reclutamiento y Selección, la cual es muy similar a la que es lleva-

da a cabo con los trabajadores de operación y producción, con la diferencia de que las etapas que comprenden cada uno de los procesos en la integración de personal a la organización, son más refinadas, y por lo tanto, más importantes en el caso de dirigentes, administradores, etc., que con los trabajadores que ocupan puestos de bajo nivel en la empresa.

La tarea de administrar una empresa no es una actividad que se pueda catalogar como fácil de llevar a cabo, al contrario, es sumamente difícil, y si se desea que se lleve a cabo eficientemente, se debe contar con el personal necesario para lograrlo; pero a este personal que ocupa los puestos de administración, dirección y supervisión no le basta solamente la experiencia para optimizar la producción, reducir los costos, aumentar las ventas, etc., sino que también, como en el caso de los trabajadores dedicados a actividades de operación y ejecución, requieren adiestramiento en una o varias áreas de trabajo, de tal manera que los conocimientos adquiridos y la experiencia previa del personal adiestrado se conjuguen y ayuden a la superación del mismo, reflejándose esto, en la buena marcha y progreso de la empresa a cargo de los dirigentes. En el caso de este tipo de trabajadores, los principales métodos y clases de adiestramiento, cada uno de los cuales se ajustará a las necesidades de la organización, son:

- 1) DISCUSION DIRIGIDA. - Para evitar las limitaciones de las conferencias, las cuales se mencionaron anteriormente, muchas organizaciones utilizan en sus programas de adiestramiento el tipo de conferencia llamada "Discusión Dirigida". En este método de instrucción, el adiestrador debe conocer anticipadamente cual ha de ser la información que debe proporcionar al personal en entrenamiento como tema de discusión. Dicha información es una situación real que requiere de cierta clase de inspección activa de los participantes, quienes disponen de cierto tiempo para estudiar el caso, evaluar las distintas soluciones y presentar una que consideran que es la mejor. Como cada participante presenta una solución, a fin de cuentas resultan muchas, pero ninguna de ellas está correcta o incorrecta, solamente hay unas mejores que otras, lo cual es determinado a juicio del instructor o coordinador de la discusión.
- 2) DESEMPEÑO DE PAPALES O ESCENIFICACION. - Este procedimiento llena todos los requisitos del método anterior, con la variante de que aquí el problema se va a escenificar asignando a los participantes del grupo, en cada sesión de adiestramiento, el desempeño, ante el resto de sus compañeros participantes, de los papeles de los individuos involucrados en un asunto personal. A menudo un problema de este caso implica a un supervisor y sus subordinados. El desempeño de papeles puede ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades para comprender los problemas de otras personas, para aconsejarlas con relación a los mismos y para obtener la cooperación de sus compañeros en las situaciones personales difíciles que se le presenten.

- 3) JUEGOS DE ADMINISTRACION. - Este método trata de desarrollar cierta facilidad para tomar decisiones y consiste en la formación de equipos compuestos de grupos de futuros ejecutivos. Cada uno de los equipos representa simuladamente los dirigentes de una empresa, pudiendo tomar éstos las decisiones necesarias para regir las operaciones de la misma durante la siguiente fase del juego de acuerdo a instrucciones recibidas anteriormente. Los resultados de las decisiones tomadas se evalúan comparándolas con un modelo de operación de la empresa. Los períodos de duración de cada fase del adiestramiento pueden durar desde unos pocos minutos hasta varias horas que pueden representar desde una semana hasta un año de tiempo efectivo de operación de la organización que se está simulando. Para llevar a cabo este tipo de instrucción, se les proporciona a los equipos cierta clase de información como datos básicos relacionados con los antecedentes históricos de las operaciones de una empresa y las obligaciones que pesan sobre su política y operaciones llevadas a cabo en las líneas de producción, balances y declaraciones fiscales de dicha empresa y de la competencia, datos de investigación de mercados, etc. Por el hecho de simular situaciones industriales reales, el juego de administración se convierte en un instrumento de investigación que puede responder con creces a ciertas cuestiones fundamentales referentes a la práctica y a la teoría administrativa.
- 4) CAPACITACION SENSIBLE. - La capacitación sensible se ocupa de ayudar a los supervisores para que adquieran una visión más clara de sí mismos y de la forma en que los demás reaccionan ante ellos. El debate o sesión de adiestramiento gira en torno de lo que está ocurriendo dentro del grupo en sí, ayudando a los participantes, mediante el análisis que hace cada uno de sus propias emociones y las de los demás, a aprender más acerca de sus propias personalidades y de las reacciones de otros hacia ellos, en lugar de hablar de problemas abstractos fuera del grupo. La capacitación sensible es un procedimiento de instrucción que no deben de utilizarlo más que aquellos directores de grupo dotados de una aptitud y madurez emocional fuera de lo común.
- 5) ASIGNACIONES A COMITES. - Como habíamos visto anteriormente, los comités están formados por personal experimentado que ayuda a la dirección de una empresa en la resolución de ciertos problemas de carácter muy especial, de ahí que la asignación a los comités del personal de administración, dirección y supervisión que se desea adiestrar, resulte altamente beneficiosa. Cuando al trabajador que se está entrenando se le ven pocas posibilidades de llegar a ser un buen dirigente, se procede a eliminarlo del comité y su lugar lo toma otra persona.
- 6) SISTEMA DE CASOS. - Este método ha sido divulgado ampliamente por The Harvard Business School y consiste en resolver los problemas que plantea un director de debates, de tal manera, que el personal en adiestramiento adopta un punto de vista más objetivo sobre las diversas

situaciones que le presenta el problema.

- 7) ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE CURSOS.- Es común que muchas organizaciones proporcionen adiestramiento a sus dirigentes. Tal adiestramiento puede ser impartido por el propio personal de la empresa o bien por las escuelas o universidades. Cuando la instrucción la proporciona el propio personal de la empresa, se puede hacer uso en cada una de las clases, de las experiencias personales del entrenador y de los antecedentes de la organización; en cambio, si una empresa no está en posibilidad de mantener sus propios programas de adiestramiento, es común que pague las cuotas de membresía o de colegiatura para que su personal dirigente asista a escuelas superiores y asociaciones profesionales. Por lo general el campo de estudio al que se inscriben la mayoría de estudiantes para especializarse en alguna área de conocimientos, es el de la Administración.
- 8) CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO.- La experiencia de un individuo es realmente una ventaja cuando se le está adiestrando, pero para lograrla, puede que éste requiera ayuda para aprender y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas y para reconocer y corregir los errores que cometa; de aquí vemos que el entrenamiento implica observar la ejecución de las actividades del personal que esté trabajando, con el propósito de analizar el modo de realizar dichas actividades.
- 9) ROTACION DE PUESTOS.- La rotación de puestos se lleva a cabo para proporcionar a los dirigentes en entrenamiento, una extensa variedad de experiencias con el fin de ampliar los conocimientos y habilidades de los mismos. Este método de adiestramiento es costoso porque lleva implícitos el salario de la persona en entrenamiento y el costo de adiestrarlo y supervisarlo. Es común que los dirigentes que se están instruyendo por este método sean asignados a escuadrones volantes con el fin de que conozcan diversas actividades.
- 10) ASIGNACIONES BAJO ESTUDIO.- Algunas organizaciones crean puestos tales como "ayudante de . . .", "asistente de . . .", "sub-jefe de . . .", etc., con el fin de adiestrar al personal que ocupa estos puestos, y en un futuro puedan relevar al superior de ellos o titular del puesto. Mientras se está instruyendo a un ayudante, éste puede aprender casi todas las actividades acerca del puesto de su superior así como las técnicas y conocimientos que utiliza para llevarlas a cabo, más no por esto se tiene que restringir al patrón que utiliza el mismo. Dijimos antes que un ayudante puede ser conveniente cuando la carga de trabajo que sostiene el encargado de un área de trabajo determinada en la organización es mucha, y por tal motivo, éste no la puede efectuar completa y eficientemente; sin embargo, hay que aclarar que un ayudante, a la vez, puede crear problemas en el lugar al que esté asignado, porque podrían surgir confusiones en el límite de responsabilidad y autoridad entre el jefe superior, los trabajadores subordinados, el jefe de su superior y él mismo.

PARTE III

COMPENSACIONES

La política sobre compensaciones se implanta mediante una diversidad de programas generalmente llamados programas de Administración de Sueldos y Salarios.

La legislación laboral define en su artículo 82 al concepto de salario como "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Asimismo, en su artículo 83 nos dice que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

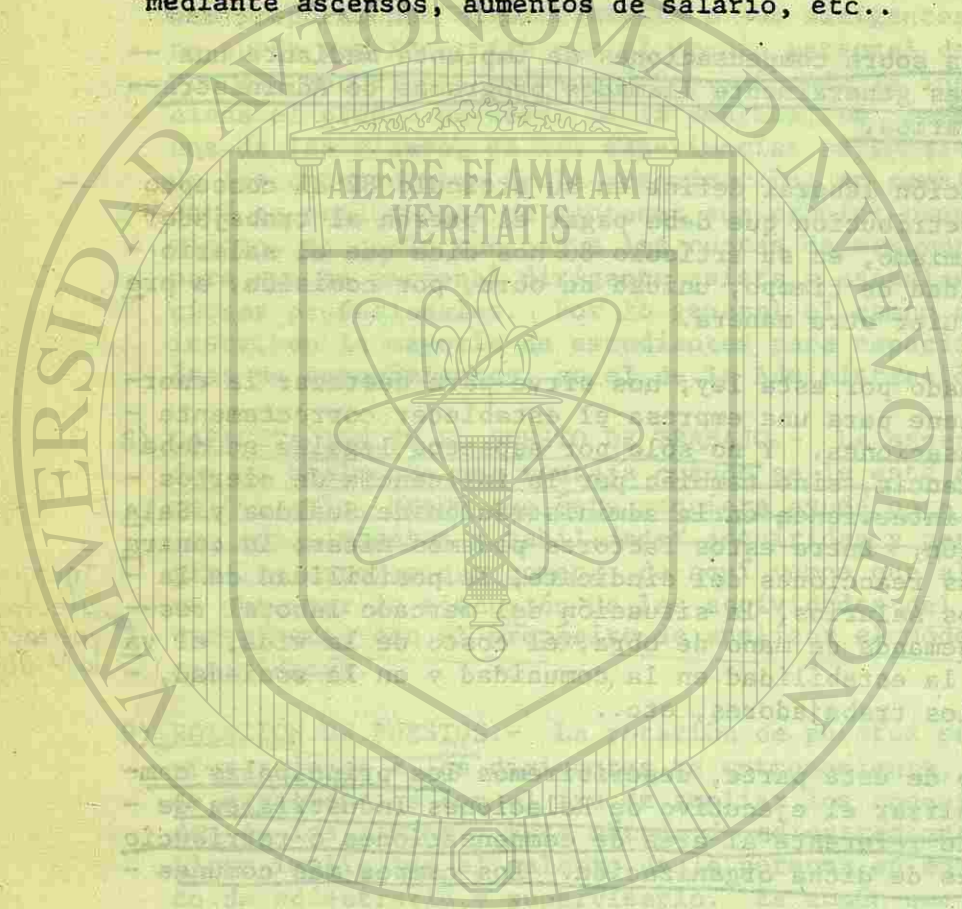
Lo mencionado por esta ley, nos sirve para destacar la enorme importancia que tiene para una empresa el establecer correctamente su política de compensaciones. Y no sólo por aspectos legales se debe considerar tal importancia, sino también por la influencia de ciertos factores que también intervienen en la administración de Sueldos y Salarios de la organización. Entre estos factores podemos citar; la contratación colectiva y las reacciones del sindicato, la posibilidad de la empresa para pagar los salarios, la situación del mercado laboral respecto a la oferta y demanda de mano de obra, el costo de la vida, el valor de cada trabajo, la estabilidad en la comunidad y en la sociedad, los sentimientos de los trabajadores, etc..

Factores que afectan la cotización de la M.Obra.

A lo largo de esta parte, describiremos los principales campos que tiene que analizar el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización en lo referente al área de compensaciones o retribuciones a los trabajadores de dicha organización. Los campos más comunes son:

- (1) Valuación de Puestos.- Las empresas deben de saber el valor relativo de cada puesto para así poder retribuirlo justamente bajo las condiciones internas y externas.
- (2) Incentivos.- Existen algunos puestos cuyo salario viene dado en función, no de la cantidad de tiempo que laboren sino, de la cantidad de trabajo que efectúen o de los resultados que presenten.
- (3) Servicios y Beneficios.- Tal como veremos posteriormente, el salario no incluye sólo pagos en efectivo para compensar al trabajador por sus labores, sino que tiene que motivarse por medio de estímulos de carácter "Subjetivos o morales" en forma de servicios (Parques deportivos, servicio de comedor, etc).
- (4) Calificación del mérito.- Algunas veces se tiene que utilizar técnicas, hasta cierto punto subjetivas, que permitan valorar a un

hombre de acuerdo a sus características; pues como se sabe, no todos somos iguales. De ahí que estas técnicas ayuden a decidir, -- quien de entre todos los trabajadores es más digno de ser mejorado mediante ascensos, aumentos de salario, etc..



VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos, con todo y ser una técnica administrativa muy modesta, comunmente se acepta como uno de los instrumentos más adecuados para establecer una estructura de salarios que satisfaga tanto la idea de equidad que el patrón tiene como la que los trabajadores conciben.

La valuación de puestos, como técnica que se utiliza para determinar la estructura de salarios de una organización, es una valoración o clasificación de las diversas funciones que se realizan en un puesto de trabajo con el fin de determinar la situación que le corresponde a dicho puesto cuando se establecen jerarquías entre los mismos; o sea que se valúa el valor de un puesto individual en relación con otros puestos. La valuación de puestos se utiliza en las empresas como un medio de eliminar las desigualdades entre los salarios y establecer sólidas estructuras de los mismos. Esta técnica se refiere sólo a los puestos de una organización y no a las personas que los ocupan.

A) USOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Las organizaciones que llevan a cabo un programa de valuación de puestos, generalmente esperan alcanzar varios objetivos. Algunos de los citados con más frecuencia son:

- 1.- Determinar el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo.
- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa.
- 3.- Establecer una estructura de salarios comparable a la de otras organizaciones que están en el mismo mercado de mano de obra, y permitir la revisión periódica de sueldos y salarios.
- 4.- Controlar con precisión los costos del personal.
- 5.- Negociar en forma imparcial los contratos colectivos con el sindicato.
- 6.- Utilizar los datos obtenidos por el análisis de puestos para facilitar otras funciones del área de relaciones industriales (Selección, Adiestramiento, Seguridad, etc.).

La valuación de puestos puede contribuir a simplificar el sistema de salarios de una organización de forma tal que tenga mayor aceptación entre los trabajadores; ya que si ésto se logra, puede ser debido a

que se eliminaron las desigualdades de los salarios actuales, y también puede ser debido a que las relaciones de salarios de una empresa o industria sean lógicas y coherentes. Así mismo, los programas de valuación de puestos facilitan la asignación de la retribución correspondiente a los puestos de trabajo de nueva creación.

Las técnicas de valuación de puestos tienden a hacer más impersonales y objetivas las calificaciones de estos, y de ahí que las relaciones, entre la empresa y el sindicato se vean mejoradas, tanto por lo que se reducen las reclamaciones sobre los salarios relativos de los trabajadores, como porque se forman bases más precisas para negociar los contratos colectivos.

El análisis de puestos, como parte integrante de estos programas, pueden utilizarse en la selección de personal, en el adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, en el mejoramiento de los métodos y condiciones de trabajo, en la seguridad industrial; y para aclarar funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que existen en los diferentes niveles de organización de una empresa.

Por otra parte, las variaciones en la tecnología y los cambios en el mercado pueden plantear diversos problemas de ajuste que hacen difícil, cuando no imposible, la valuación de puestos. Asimismo, si dichos cambios y variaciones exigen la transformación del sistema actual de salarios de una empresa, ésta no siempre podrá llevarlo a cabo en un plazo corto por las limitaciones económicas que tenga en ese momento. Además, cuando la proporción de trabajadores que reciben primas o incentivos es muy grande, y especialmente cuando las bases que sirven para calcular estos incentivos sufren modificaciones frecuentes, puede resultar muy difícil mantener un sistema adecuado y razonable de salarios relativos.

Los programas de valuación de puestos requieren largo tiempo para su implantación y personal técnico especializado para su realización, pudiendo, por lo tanto, resultar muy costosos para la empresa.

La valuación de puestos no proporciona una respuesta completa al problema de salarios porque no tiene relación al valor absoluto de los mismos, no considera la amplitud de las diferencias de éstos respecto a los puestos valuados, tampoco toma en cuenta la lealtad, la antigüedad, los méritos, etc., de las personas que ocupan los puestos de trabajo, y su aplicación sistemática puede ser difícil cuando el sistema de salarios utilizado sea el de incentivos.

Los sindicatos frecuentemente muestran desconfianza, y en algunos casos hostilidad, hacia los procedimientos seguidos en la valuación de puestos, por que piensan que ésta, aunque es un procedimiento objetivo, presenta ciertos matices propios de subjetividad del comité de valuación.

B) MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Los métodos de valuación de puestos conocidos actualmente son el resultado de una evolución constante que se inició con simples procesos de ordenamiento de puestos por rangos, para llegar, en el presente, a establecer técnicas refinadas que comprenden la comparación de requisitos, características o factores propios de cada puesto.

Los métodos básicos de valuación se pueden dividir en analíticos o cuantitativos y en no analíticos o no cuantitativos. Esta división se hace tomando en cuenta el hecho de que los métodos proporcionen una escala contra la cual se miden los puestos, o bien, si los puestos son comparados unos con otros. A la primera división corresponde el método por puntos y el de comparación de factores, y en la segunda podemos anotar el método de ordenación y el de clasificación o de categorías. La explicación a cada uno de estos métodos aparece descrita a continuación:

MÉTODOS NO ANALÍTICOS

- 1.- METODO DE ORDENACION. Este método también llamado método de rangos o de gradación, consiste en jerarquizar, después de comparar como un todo (funciones y responsabilidades), cada uno de los puestos de una organización, y ubicar enseguida, en una escala continua, los puestos a valorar, partiendo del más (o menos) importante hasta llegar al de valor más bajo (o más alto). La valuación puede llevarse a cabo basándose únicamente en las designaciones de los puestos o en las descripciones que aparecen en el análisis de dichos puestos. El programa total de este estudio se lleva primero a cabo a través de un departamento cualquiera de la empresa, y luego se extiende al resto de la misma. En ocasiones se establecen definiciones y agrupaciones de puestos para los distintos niveles de la organización, para formar grupos compactos de salarios.

Como se puede apreciar por lo antes mencionado, este método es relativamente fácil de emplear y poco costoso, se puede utilizar favorablemente en los programas que no tienen muchos puestos por valorar, a la ordenación puede hacerse muy rápidamente. Por otra parte, presenta el inconveniente de que no se tienen normas definidas o concretas para determinar la ordenación, y si acaso se pudiera determinar, ésta sería superficial, porque no se considerarían en detalle los factores de cada uno de los puestos. Además el método es más difícil de operar cuando el número de puestos a valorar, o bien la complejidad de los mismos, aumenta considerablemente. Asimismo, el método presenta el inconveniente de que los calificadores no conozcan eficientemente todos los puestos de la empresa, estén influenciados por la retribución de los ocupantes de los mismos, o bien, valúen a las personas y no a los puestos en sí. El método también puede resultar confuso cuando se aplica a puestos con títulos similares.

que se eliminaron las desigualdades de los salarios actuales, y también puede ser debido a que las relaciones de salarios de una empresa o industria sean lógicas y coherentes. Así mismo, los programas de valuación de puestos facilitan la asignación de la retribución correspondiente a los puestos de trabajo de nueva creación.

Las técnicas de valuación de puestos tienden a hacer más impersonales y objetivas las calificaciones de estos, y de ahí que las relaciones, entre la empresa y el sindicato se vean mejoradas, tanto por lo que se reducen las reclamaciones sobre los salarios relativos de los trabajadores, como porque se forman bases más precisas para negociar los contratos colectivos.

El análisis de puestos, como parte integrante de estos programas, pueden utilizarse en la selección de personal, en el adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, en el mejoramiento de los métodos y condiciones de trabajo, en la seguridad industrial; y para aclarar funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que existen en los diferentes niveles de organización de una empresa.

Por otra parte, las variaciones en la tecnología y los cambios en el mercado pueden plantear diversos problemas de ajuste que hacen difícil, cuando no imposible, la valuación de puestos. Asimismo, si dichos cambios y variaciones exigen la transformación del sistema actual de salarios de una empresa, ésta no siempre podrá llevarlo a cabo en un plazo corto por las limitaciones económicas que tenga en ese momento. Además, cuando la proporción de trabajadores que reciben primas o incentivos es muy grande, y especialmente cuando las bases que sirven para calcular estos incentivos sufren modificaciones frecuentes, puede resultar muy difícil mantener un sistema adecuado y razonable de salarios relativos.

Los programas de valuación de puestos requieren largo tiempo para su implantación y personal técnico especializado para su realización, pudiendo, por lo tanto, resultar muy costosos para la empresa.

La valuación de puestos no proporciona una respuesta completa al problema de salarios porque no tiene relación al valor absoluto de los mismos, no considera la amplitud de las diferencias de éstos respecto a los puestos valuados, tampoco toma en cuenta la lealtad, la antigüedad, los méritos, etc., de las personas que ocupan los puestos de trabajo, y su aplicación sistemática puede ser difícil cuando el sistema de salarios utilizado sea el de incentivos.

Los sindicatos frecuentemente muestran desconfianza, y en algunos casos hostilidad, hacia los procedimientos seguidos en la valuación de puestos, por que piensan que ésta, aunque es un procedimiento objetivo, presenta ciertos matices propios de subjetividad del comité de valuación.

B) MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Los métodos de valuación de puestos conocidos actualmente son el resultado de una evolución constante que se inició con simples procesos de ordenamiento de puestos por rangos, para llegar, en el presente, a establecer técnicas refinadas que comprenden la comparación de requisitos, características o factores propios de cada puesto.

Los métodos básicos de valuación se pueden dividir en analíticos o cuantitativos y en no analíticos o no cuantitativos. Esta división se hace tomando en cuenta el hecho de que los métodos proporcionen una escala contra la cual se miden los puestos, o bien, si los puestos son comparados unos con otros. A la primera división corresponde el método por puntos y el de comparación de factores, y en la segunda podemos anotar el método de ordenación y el de clasificación o de categorías. La explicación a cada uno de estos métodos aparece descrita a continuación:

MÉTODOS NO ANALÍTICOS

- 1.- METODO DE ORDENACION. Este método también llamado método de rangos o de gradación, consiste en jerarquizar, después de comparar como un todo (funciones y responsabilidades), cada uno de los puestos de una organización, y ubicar enseguida, en una escala continua, los puestos a valorar, partiendo del más (o menos) importante hasta llegar al de valor más bajo (o más alto). La valuación puede llevarse a cabo basándose únicamente en las designaciones de los puestos o en las descripciones que aparecen en el análisis de dichos puestos. El programa total de este estudio se lleva primero a cabo a través de un departamento cualquiera de la empresa, y luego se extiende al resto de la misma. En ocasiones se establecen definiciones y agrupaciones de puestos para los distintos niveles de la organización, para formar grupos compactos de salarios.

Como se puede apreciar por lo antes mencionado, este método es relativamente fácil de emplear y poco costoso, se puede utilizar favorablemente en los programas que no tienen muchos puestos por valorar, a la ordenación puede hacerse muy rápidamente. Por otra parte, presenta el inconveniente de que no se tienen normas definidas o concretas para determinar la ordenación, y si acaso se pudiera determinar, ésta sería superficial, porque no se considerarían en detalle los factores de cada uno de los puestos. Además el método es más difícil de operar cuando el número de puestos a valorar, o bien la complejidad de los mismos, aumenta considerablemente. Asimismo, el método presenta el inconveniente de que los calificadores no conozcan eficientemente todos los puestos de la empresa, estén influenciados por la retribución de los ocupantes de los mismos, o bien, valúen a las personas y no a los puestos en sí. El método también puede resultar confuso cuando se aplica a puestos con títulos similares.

Los sistemas para ordenar y jerarquizar los puestos que se valúan con este método son:

- (1) Análisis de los puestos.— Consiste en que los calificadores reciban las descripciones de los puestos a valuar, las valoricen de acuerdo a las guías o normas establecidas, determinen cual puesto presenta los requisitos mínimos (o máximos) en cada uno de los factores a considerar para la comparación, y coloquen ese puesto en el lugar correspondiente (el más alto o el más bajo). En seguida, los calificadores colocarán los puestos que representan los requisitos inmediatos hacia arriba (o hacia abajo) de la escala. Una variación de este sistema consiste en que los calificadores seleccionen el puesto con los valores máximo, mínimo e intermedio de la escala de ordenación, y coloquen enseguida el resto de los puestos en el lugar que mejor se acomoden.
- (2) Comparación por pares.— Este sistema evita la necesidad de que el calificador conserve en la memoria todos los puestos a evaluar como en el método anterior, ya que solamente se valúan los puestos considerándolos en parejas, o sea que el calificador examina cada pareja de puestos y, de acuerdo con las guías establecidas para la comparación, determina cual de los dos es más difícil y por consiguiente merece un mejor lugar en la ordenación. De esta manera, el calificador una vez que ha terminado de valuar todos los puestos, cuenta el número de veces que ha considerado un puesto como de valor superior con los que ha sido comparado; y el que tenga más, es colocado en la parte superior de la gradación, el que tenga menos en la parte inferior, y los puestos restantes son colocados en la escala de gradación de acuerdo al número de veces que fueron calificados superiormente a los puestos con los que se les comparó.

2.— METODO DE CLASIFICACION.— El método de gradación, anteriormente descrito, no proporciona una escala de medición concreta o patrón contra el cual medir las diferencias entre los puestos; en cambio, el método de clasificación si proporciona tal instrumento de medición.

La escala o patrón está formada de una serie de grados o clases definidos de tal manera que marque claramente las diferencias apreciables entre las diferentes categorías de puestos: así vemos que a la categoría inferior, por ejemplo, pueden pertenecer los puestos que requieran que el personal que los ocupa siga instrucciones o procedimientos sencillos, o bien, que esté bajo estrecha supervisión; la siguiente categoría abarcaría los puestos que permiten un mayor grado de libertad a sus ocupantes, o bien que exigen mayor responsabilidad para éstos; las siguientes categorías abarcarían sucesivamente los puestos que tienen mayor complejidad en las funciones o exigen un mayor grado de responsabilidad para sus ocupantes.

Los factores que influyen en la construcción de la escala deben permitir que ésta cumpla el objetivo de la empresa que la va a utilizar para valuar puestos por este método. Los principales factores son:

- (1) El tipo de puestos.— Puestos de las áreas de producción, de oficinas, de ventas, etc..
- (2) Categorías o niveles de organización a que pertenecen los puestos a valuar.— La valuación puede abarcar puestos de trabajadores sindicalizados hasta el nivel de jefe de departamento.

EJEMPLO DE UNA ESCALA DE CALIFICACION DE GRADOS O CLASES.

rado.

1. Requiere seguir instrucciones sencillas y específicas, sin la responsabilidad de elegir el procedimiento a seguir. Recibe supervisión frecuente y detallada. (Ejemplo, Ayudante de Oficina).
2. Requiere seguir instrucciones definidas pero con la necesidad de seleccionar el procedimiento adecuado de un determinado número de procedimientos establecidos para la realización de operaciones sencillas. Recibe supervisión menos frecuente y detallada que la correspondiente al Grado 1. (Ejemplo, Oficinista Auxiliar).
3. Requiere asumir la responsabilidad de la selección del procedimiento correcto a seguir, dentro de una extensa categoría de procedimientos establecidos. Recibe supervisión moderada. (Ejemplo, Auxiliar de Contabilidad).
4. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto restringido de la operación (v.gr. la sección de cuentas por cobrar del departamento de contabilidad), con objeto de tomar decisiones rutinarias sobre los métodos por emplear o el procedimiento a seguir. Puede dirigir el trabajo de otros empleados que operen siguiendo procedimientos de trabajo bien definidos. Recibe supervisión moderada. (Ejemplo, Tenedor de Libros).
5. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto restringido de la operación (v.gr. la sección de cuentas por cobrar del departamento de contabilidad) con objeto de examinar los problemas que pueden tener diversas soluciones pero dentro de las costumbres generales de la compañía. Las situaciones anormales pueden ser revisadas por los superiores aún cuando se asigna una responsabilidad considerable sobre el empleado que ocupa este puesto. Puede dirigir el trabajo rutinario de otros empleados. (Ejemplo, Subjefe de Oficina).
6. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto extenso de la operación dentro de un campo reducido (v.gr. la división de estadística

del departamento de contabilidad) para preparar trabajos que se llevarán a cabo siguiendo procedimientos rutinarios, pasando esta preparación en el examen de problemas nuevos o poco usuales correspondientes al campo reducido mencionado. Debe obtenerse la aprobación superior antes de que un trabajo forme parte permanente de la rutina. Planea y dirige el trabajo de otros empleados bajo la supervisión directa. (Ejemplo, Jefe de Oficina).

Una vez que ya se definió el tipo de escala de valuación a utilizar, se procede a fijar los grados de la misma. Los factores que determinan el número de grados o clases necesarias en cada escala son:

- (1) La identificación de los requisitos y características necesarias para efectuar los puestos a valorar. El número de grados está relacionado directamente con el número y categoría de los puestos a valorar.
- (2) La política de ascensos de la organización. Para muchos ascensos se requiere que la escala tenga muchos grados y que las descripciones de éstos se reduzcan; se procede a la inversa cuando la organización desea otorgar pocos ascensos.
- (3) Otros factores que también influyen en este aspecto son: El número de niveles en la organización, las costumbres de la rama de la industria a que pertenece ésta, la localidad en que se encuentra, las actividades de los sindicatos, etc..

Ahora bien, teniendo ya elaborada la escala con los grados requeridos para llevar a cabo la valuación, se procede a obtener las descripciones de los puestos que se van a calificar. Con estas descripciones, los valuadores comparan el puesto, considerado como un todo, que van a calificar contra la escala, seleccionan el grado de ésta cuya definición consideran que representa con mayor precisión el nivel de los requisitos y características de dicho puesto, y le adjudican a éste el valor o lugar de la categoría correspondiente.

Este método es sencillo de utilizar, fácil de entender, poco costoso, y se obtienen resultados satisfactorios cuando los puestos a evaluar en una empresa son pocos.

Por otra parte, uno de los inconvenientes de este método es que se puede calificar en forma incorrecta por valorar un puesto como un todo y no de acuerdo a los elementos que lo forman; otro inconveniente es que puede haber confusión porque una parte de alguno de los puestos que se esté valuando pertenezca a una categoría, y las demás partes de ese mismo puesto, pertenezcan a otra. Asimismo, es posible que ningún calificador conozca bien todos los puestos, o bien, que dicho calificador se deje influenciar no por el puesto, sino por la persona que lo ocupa. Además, este método se dificulta cuando el número de puestos a valorar aumenta considerablemente, y también, porque para llevar a cabo un programa de valua-

ción, la definición correcta de cada uno de los grados de la escala es muy difícil.

MÉTODOS ANALÍTICOS.

- 3.- **METODO POR PUNTOS.**- Este método, al igual que el anterior, también proporciona una medida o escala para medir las diferencias entre los puestos, sólo que en el presente método la escala sí permite un estudio analítico de los puestos divididos en sus partes componentes o factores, y no considerados en su totalidad.

Al diseñar una escala de puntos o manual de valuación, deben llevarse a cabo los siguientes pasos, los cuales los explicaremos brevemente después:

- (1) Seleccionar y definir los factores comunes a todos los puestos para valorar.
- (2) Determinar y definir el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- (3) Ponderar los factores.
- (4) Asignar valores en puntos a cada grado de cada factor.

Los calificadores, al valorar un puesto, comparan factor por factor contra el manual de valuación previamente elaborado; eligen el grado de la escala, con respecto al factor que se está valuando, que consideran describe mejor la característica del puesto que están calificando; asignan al puesto en cuestión el valor en puntos que se había señalado para ese grado; y una vez que han elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y su valor correspondiente, dan la calificación final en puntos del puesto en consideración al sumar los valores obtenidos anteriormente.

Las ventajas que se obtienen cuando se utiliza el método de puntos son: (1) Se emplea un manual de valuación de tipo gráfico y descriptivo considerado por muchas autoridades como más confiable y válido que cualquier otro procedimiento. (2) Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil. (3) Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos. (4) Este método permite, con facilidad, la colocación de los puestos en clases. (5) Este método es menos susceptible de manipulación que otros métodos. (6) La consistencia y precisión del plan aumentan con el tiempo. (7) El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

En cambio, las principales desventajas de este método son: --

- (1) Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y

comprensibles de los mismos. (2) La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil e igual sucede con la asignación de puntos a cada grado. (3) La asignación de los valores en puntos, se lleva a cabo casi arbitrariamente. (4) La instalación del sistema es lenta y requiere bastante trabajo de oficina.

a) CONSTRUCCION DE UN MANUAL DE VALUACION.- Este punto constituye prácticamente la parte medular del método, ya que de su correcta elaboración dependerán los resultados. Los factores que influyen en la construcción de este manual son tres: la determinación del tipo de puestos a valorar (el programa puede incluir puestos de producción de ventas, de oficinas, etc.), la clase de puestos que pertenecen a cierto nivel de organización por calificar (el programa puede incluir puestos ocupados por trabajadores sindicalizados, no sindicalizados, jefes de departamento, etc.), y el número de manuales de valuación necesarios para cubrir los tipos y clases de los puestos seleccionados.

Los factores o características de los puestos que deben de ser cubiertos por el manual de valuación, deberán incluir a los que se encuentran contenidos dentro de los puestos que van a ser valuados a partir de este manual, y cualquiera de los factores que no estén presentes, al menos en cierto grado, en los puestos que se van a calificar o que no existan hasta el mismo grado en todos los puestos, no deberán ser incluidos en el manual, ya que estos puestos no servirán para diferenciar la verdadera importancia relativa de los puestos de trabajo; de ahí que "una cuidadosa selección y una apropiada definición de cada factor" sea conveniente de llevar a cabo para poder cumplir con los objetivos de la empresa que utilice este método. Los principales factores de los puestos que se utilizan en la mayoría de las organizaciones son: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; cada uno de estos factores comprende varios sub-factores que dependerán de cada empresa.

Desde el momento en que se determina cada uno de los sub-factores, el personal que lleva a cabo la valuación tiene que "determinar y definir el número de grados" que serán distribuidos dentro de cada uno de ellos. Es práctica común, aunque este número no es constante, determinar más o menos cinco grados para cada sub-factor, pero de cualquier manera esto dependerá del tipo de empresas de que se trate. Una vez determinando el número de grados, éstos deberán ser definidos en forma clara, concisa y explícita, tanto como sea posible, con objeto de que los calificadores valúen consistente y uniformemente los puestos que estén incluidos en el programa.

ASIGNACION DE LOS PUNTOS A LOS GRADOS. EJEMPLO.

Esfuerzo Físico.

Este factor mide el grado de esfuerzo físico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duración del mismo. El análisis puede ser

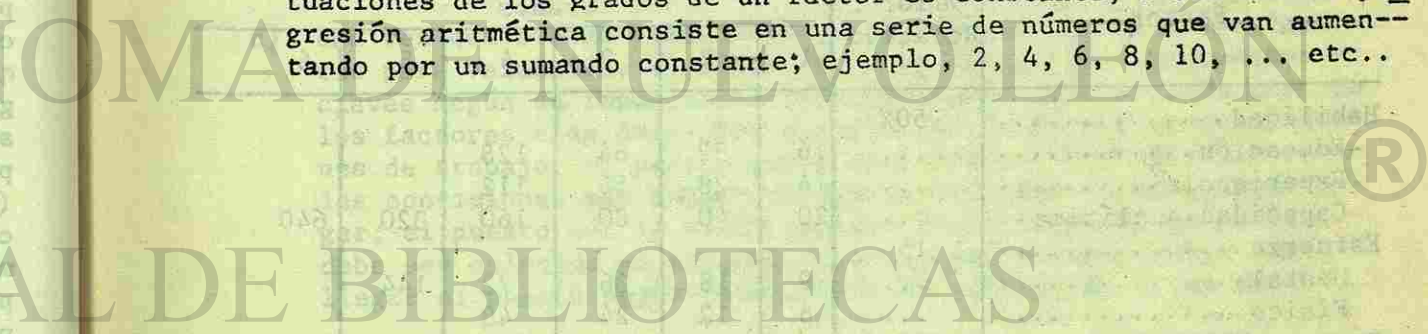
tar equivocado a menos que se considere un aspecto lo suficientemente amplio del trabajo.

Grado	Puntos
A. Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.	5
B. Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Necesidad de levantar y transportar objetos pequeños. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose.	10
C. Trabajo que requiere estar continuamente de pié, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se trabaja con materiales y herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad en la manipulación rápida en el manejo casi continuo de máquinas y equipo de oficina en trabajo a ritmo impuesto.	15

Como no todos los factores pueden tener la misma importancia en el manual de valuación, es necesario "Ponderar dichos factores" para determinar el valor relativo de los mismos. El primer paso para lograrlo, es graduar los factores de acuerdo con el orden de su importancia, y cuando esto ha sido efectuado, es posible asignar los valores de acuerdo con tal ordenamiento. La suma del valor en por ciento de los factores que se consideran debe ser 100%.

"La asignación de los puntos correspondientes a los grados de cada factor" puede efectuarse por dos maneras:

- 1.- Progresión aritmética.- En esta forma, la diferencia entre las puntuaciones de los grados de un factor es constante; o sea que la progresión aritmética consiste en una serie de números que van aumentando por un sumando constante; ejemplo, 2, 4, 6, 8, 10, ... etc..



VALORES DE LOS GRADOS, ASIGNADOS EN PROGRESION ARITMETICA

Factor	Valor relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad.....	50%						
Educación.....	...	16	32	48	64		
Experiencia.....	...	14	28	42	56		
Capacidad analítica..	...	20	40	60	80	100	120
Esfuerzo.....	15						
Mental.....	...	9	18	27	36	45	
Físico.....	...	6	12	18	24		
Responsabilidad.....	25						
Materiales.....	...	8	16	24	32	40	
Equipo.....	...	7	14	21	28	35	
Supervisión.....	...	10	20	30	40	50	
Condiciones de trabajo.	10						
Ambiente.....	...	4	8	12	16	20	
Riesgos.....	...	6	12	18	24		
	100%						

2.- Progresión geométrica.- Es aquella en que las diferencias entre las puntuaciones de los grados de un factor aumentan en forma progresiva; o sea que la progresión geométrica es aquella en la cual los números aumentan al multiplicarlos por un factor constante, ejemplo, - 2, 4, 8, 16, 32,..... etc.

VALORES DE LOS GRADOS, ASIGNADOS EN PROGRESION GEOMETRICA

Factor	Valor Relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad.....	50%						
Educación.....	...	16	32	64	128		
Experiencia.....	...	14	28	56	112		
Capacidad analítica..	...	20	40	80	160	320	640
Esfuerzo.....	15						
Mental.....	...	9	18	36	72	144	
Físico.....	...	6	12	24	48		
Responsabilidad.....	25						
Materiales.....	...	8	16	32	64		
Equipo.....	...	7	14	28	56		
Supervisión.....	...	10	20	40	80		
Condiciones de Trabajo.	10						
Ambiente.....	...	4	8	16	32	64	
Riesgos.....	...	6	12	24	48		
	100%						

4.- METODO DE COMPARACION DE FACTORES.- La principal característica de este método consiste en que todos los puestos a valuar se comparan entre ellos usando ciertos factores que les son comunes con objeto de determinar la importancia relativa de los mismos, al descubrir, cuáles de éstos, merecen mayor o menor calificación en los factores; es decir, el método consiste en establecer una escala de comparación formada por "Puestos claves" (por puestos claves se entienden aquellos que debido a su posición, o características, dentro de una empresa, se les concede gran importancia en la estructura de salarios de la misma. Son puestos comunes en la mayoría de las organizaciones, aparecen en la mayoría de los contratos colectivos, son muy conocidos en el mercado laboral, sus actividades son muy comunes y son muy estables en su contenido; por ejemplo, los mozos, personal de mantenimiento, etc.) que son divididos en los factores a considerar, y el resto de los demás puestos se califican de acuerdo con esta escala, factor por factor, y así se determina su valor.

La secuencia a seguir para llevar a cabo un programa de valuación de puestos por este método es:

- a) El primer paso para valuar los puestos es elegir y describir -- claramente los factores que se van a utilizar. Los factores -- más comunes son: conocimientos, aptitudes mentales e intelectuales, aptitudes físicas, responsabilidad y condiciones de trabajo. Esta selección depende de las necesidades y objetivos de -- la empresa.
- b) Enseguida, se deben seleccionar los puestos claves comprendidos dentro de la clase de puestos que van a clasificarse. Generalmente el número de puestos claves seleccionados varían de 15 a 25 ya que se considera que este número permite establecer puestos representativos para cada uno de los principales grados de trabajo en la mayor parte de la empresa.
- c) Una vez que se han seleccionado los puestos claves y los factores para valuación, el siguiente paso es ordenar los puestos -- claves según su importancia relativa en función de cada uno de los factores elegidos. Por ejemplo, en el factor de condiciones de trabajo, el puesto cuyas actividades se realizan bajo -- las condiciones más nobles debe estar ordenado en el primer lugar; el puesto que le sigue con las condiciones menos nobles, -- debe ser colocado en segundo lugar, y así sucesivamente hasta -- llegar al puesto cuyas condiciones de trabajo sean las peores.
- d) Cuando los puestos claves han sido ordenados, el siguiente paso es el de repartir los salarios existentes para cada uno de -- estos puestos entre los factores que comprenden a los mismos, o -- sea, que se debe asignar proporcionalmente a cada factor de -- estos puestos, la parte que del salario total pagado actualmente se considere debe ser asignada a cada factor particular.

Este proceso implica dos problemas básicos: el primero -- de ellos, es determinar la cantidad de dinero que debe distribuirse a cada factor de un puesto, con objeto de dar al factor que tiene la mayor importancia más dinero, al que tiene la menor importancia menos dinero, y a los factores restantes, cantidades proporcionales a su importancia en el puesto. El segundo problema es ajustar los salarios horizontales de cada factor según cada puesto clave, de -- tal manera que no se alteren las relaciones con respecto a la ordenación establecida previamente. El primer problema se corrige ordenando los factores de acuerdo con su importancia creciente, mientras que el segundo, se corrige analizando detalladamente la posición relativa de los puestos claves.

- e) Enseguida se tiene que elaborar una escala de comparación de -- factores y colocar en ella cada puesto clave de acuerdo con el valor monetario asignado a cada uno de sus factores.
- f) El siguiente paso es comparar los puestos no clave contra la escala antes mencionada. La localización de los puestos claves -- en esa escala y las especificaciones para éstos, proporcionan -- la guía contra la cual pueden ser valuados los otros puestos. -- Conforme más puestos no clave se incorporan a la escala de comparación de factores, los puestos claves originales tienden a -- perder su significado y su identidad, y el resto de los puestos sin valor pueden ser calificados más fácil y correctamente.

Las ventajas atribuidas usualmente a este método son: (1) La escala de comparación de factores es fácil de utilizar para calificar -- otros puestos cuando ha sido preparada. (2) Esa escala da los resultados en unidades monetarias y no requiere conversión alguna. (3) La escala puede ser acondicionada, y es válida solamente, para cubrir los puestos de la organización en particular que la utilice.

Por otra parte, las desventajas más comunmente atribuidas a este método son: (1) La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los trabajadores. (2) La instalación del método es -- lenta y requiere bastante trabajo de oficina. (3) Un cambio en las funciones de un puesto clave utilizado para establecer la escala puede -- desbalancear a ésta. (4) Los cambios en los salarios (Los salarios -- son la base del método) pueden también desbalancear la escala.

C) COMPARACION Y CRITERIO DE SELECCION EN LOS METODOS DE VALUACION.

En primer término, los métodos de valuación de puestos pueden compararse, con referencia a su acercamiento, cuantitativo o no, al problema de la calificación. El acercamiento cuantitativo o analítico significa que los puestos son divididos, analizados y valuados en sus -- partes componentes, y el valor final del puesto es la suma de los valores individuales de las partes. El acercamiento no cuantitativo o no -- analítico significa que los puestos no son considerados en sus partes -- componentes (cada una con un valor separado) sino como un todo.

Campo de acción de la comparación		
Bases de Comparación	El puesto como un todo (No cuantitativo)	Partes del puesto o factores (Cuantitativo)
PUESTO vs. PUESTO	Método de gradación, -- ordenación o establecimiento de rangos.	Método de comparación de factores
PUESTO vs. ESCALA	Método de grados de -- clasificación de puestos.	Método por puntos

La siguiente base de comparación es la factibilidad de establecer una escala o patrón contra la cual se midan los puestos, o bien la factibilidad de comparar un puesto con otro.

El tercer criterio de comparación es la propiedad con la -- cual cada uno de los métodos mide una amplia gama de puestos. Los métodos analíticos permiten comparar muchos puestos, y los no analíticos pocos.

Otra base de comparación viene referida en términos de tiempo y costo. Los métodos no analíticos consumen menos cantidad de estos conceptos, pero algunas veces reducen la precisión en los resultados; -- es por eso que estos métodos se recomiendan a las organizaciones pequeñas.

Asimismo, los cuatro métodos pueden compararse considerando cual de ellos es mejor cuando los puestos a valorar varían en complejidad y homogeneidad. En general los métodos no analíticos se utilizan -- para valorar puestos simples y de funciones similares, y los métodos analíticos para valorar puestos complejos y de funciones muy heterogéneas.

Resumiendo, podemos decir que los criterios de selección para adoptar un método de valuación en la empresa son:

- El método debe permitir un estudio completo de todos los puestos -- por valorarse.
- El método debe ser comprensible y aceptable por todo el personal -- (supervisores y trabajadores).
- El método debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.

Este proceso implica dos problemas básicos: el primero -- de ellos, es determinar la cantidad de dinero que debe distribuirse a cada factor de un puesto, con objeto de dar al factor que tiene la mayor importancia más dinero, al que tiene la menor importancia menos dinero, y a los factores restantes, cantidades proporcionales a su importancia en el puesto. El segundo problema es ajustar los salarios horizontales de cada factor según cada puesto clave, de tal manera que no se alteren las relaciones con respecto a la ordenación establecida previamente. El primer problema se corrige ordenando los factores de acuerdo con su importancia creciente, mientras que el segundo, se corrige analizando detalladamente la posición relativa de los puestos claves.

- e) Enseguida se tiene que elaborar una escala de comparación de factores y colocar en ella cada puesto clave de acuerdo con el valor monetario asignado a cada uno de sus factores.
- f) El siguiente paso es comparar los puestos no clave contra la escala antes mencionada. La localización de los puestos claves en esa escala y las especificaciones para éstos, proporcionan la guía contra la cual pueden ser valuados los otros puestos. Conforme más puestos no clave se incorporan a la escala de comparación de factores, los puestos claves originales tienden a perder su significado y su identidad, y el resto de los puestos sin valor pueden ser calificados más fácil y correctamente.

Las ventajas atribuidas usualmente a este método son: (1) La escala de comparación de factores es fácil de utilizar para calificar otros puestos cuando ha sido preparada. (2) Esa escala da los resultados en unidades monetarias y no requiere conversión alguna. (3) La escala puede ser acondicionada, y es válida solamente, para cubrir los puestos de la organización en particular que la utilice.

Por otra parte, las desventajas más comúnmente atribuidas a este método son: (1) La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los trabajadores. (2) La instalación del método es lenta y requiere bastante trabajo de oficina. (3) Un cambio en las funciones de un puesto clave utilizado para establecer la escala puede desbalancear a ésta. (4) Los cambios en los salarios (Los salarios son la base del método) pueden también desbalancear la escala.

C) COMPARACION Y CRITERIO DE SELECCION EN LOS METODOS DE VALUACION.

En primer término, los métodos de valuación de puestos pueden compararse, con referencia a su acercamiento, cuantitativo o no, al problema de la calificación. El acercamiento cuantitativo o analítico significa que los puestos son divididos, analizados y valuados en sus partes componentes, y el valor final del puesto es la suma de los valores individuales de las partes. El acercamiento no cuantitativo o no analítico significa que los puestos no son considerados en sus partes componentes (cada una con un valor separado) sino como un todo.

Campo de acción de la comparación		
Bases de Comparación	El puesto como un todo (No cuantitativo)	Partes del puesto o factores (Cuantitativo)
PUESTO vs. PUESTO	Método de gradación, ordenación o establecimiento de rangos.	Método de comparación de factores
PUESTO vs. ESCALA	Método de grados de clasificación de puestos.	Método por puntos

La siguiente base de comparación es la factibilidad de establecer una escala o patrón contra la cual se midan los puestos, o bien la factibilidad de comparar un puesto con otro.

El tercer criterio de comparación es la propiedad con la cual cada uno de los métodos mide una amplia gama de puestos. Los métodos analíticos permiten comparar muchos puestos, y los no analíticos pocos.

Otra base de comparación viene referida en términos de tiempo y costo. Los métodos no analíticos consumen menos cantidad de estos conceptos, pero algunas veces reducen la precisión en los resultados; es por eso que estos métodos se recomiendan a las organizaciones pequeñas.

Asimismo, los cuatro métodos pueden compararse considerando cual de ellos es mejor cuando los puestos a valorar varían en complejidad y homogeneidad. En general los métodos no analíticos se utilizan para valorar puestos simples y de funciones similares, y los métodos analíticos para valorar puestos complejos y de funciones muy heterogéneas.

Resumiendo, podemos decir que los criterios de selección para adoptar un método de valuación en la empresa son:

- El método debe permitir un estudio completo de todos los puestos -- por valorarse.
- El método debe ser comprensible y aceptable por todo el personal -- (supervisores y trabajadores).
- El método debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.

- d) El método debe ser fácil de instalar y mantener.
- e) El método debe llenar las necesidades específicas de la organización.
- f) El método no debe ser costoso ni de gran duración, sin embargo, no debe de sacrificar la precisión y minuciosidad, factores importantes en estudios a largo plazo.
- g) Además de los criterios antes mencionados, es necesario ponderar otros antes de tomar la decisión final; entre estos se incluyen la clase de puestos por valuarse, el tipo de puestos dentro de cada clase, etc.

D) LA ESTRUCTURA DE SALARIOS.

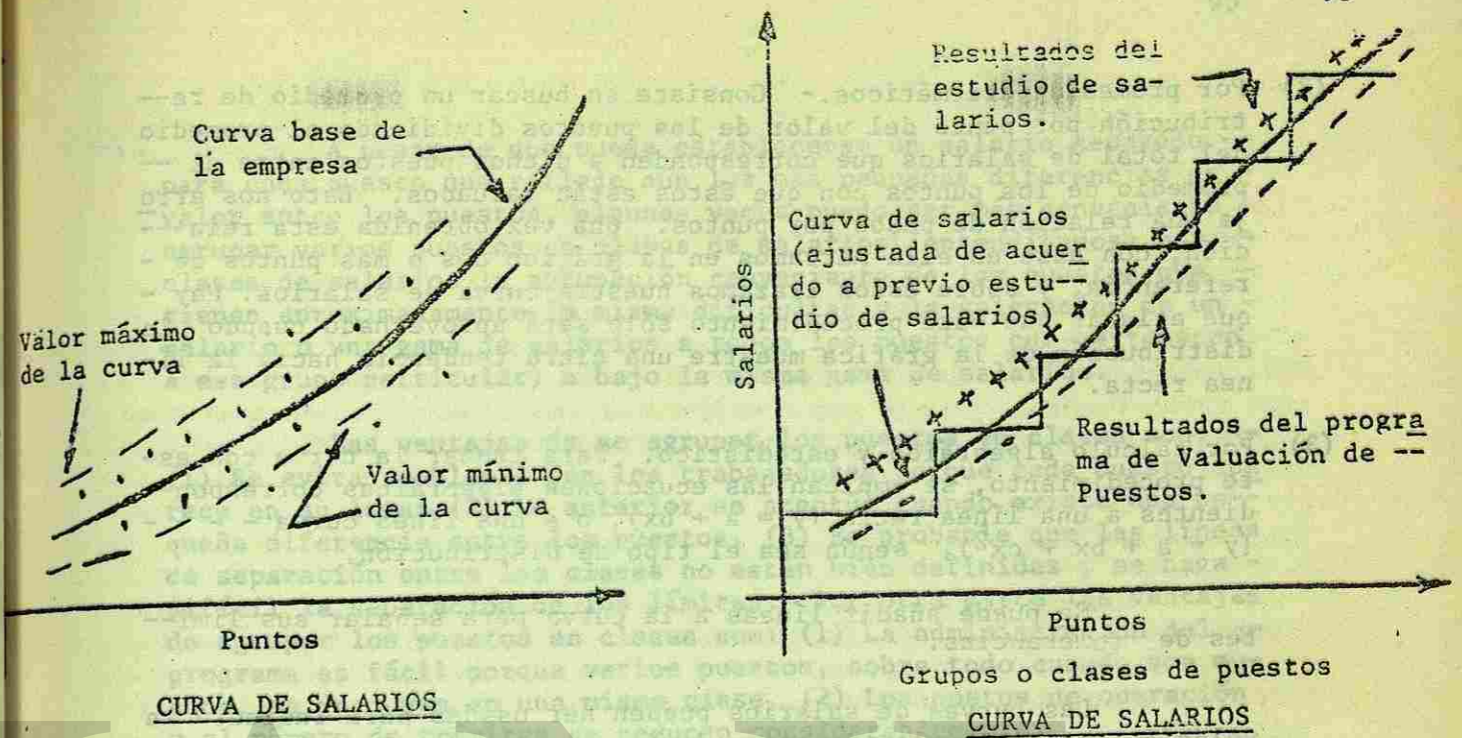
La valuación de puestos, como hemos visto, proporciona un medio para determinar el valor relativo de cada puesto en una organización, y aunque el objetivo final de este proceso es establecer bases sólidas y razonables para distinguir la retribución que corresponde a los puestos; no determina, por sí sola, esta retribución, o sea, no convierte el valor calificado para cada puesto en su valor monetario adecuado. Dicho de otra manera, el complemento de la valuación de puestos es, trasladar a unidades monetarias de retribución, los valores relativos de cada puesto según el método de valuación utilizado.

Para representar las relaciones entre el valor relativo de un puesto y el salario que se paga por él, puede emplearse un método gráfico conocido como "Curva de salarios" o línea de conversión. Esta curva puede ser trazado sobre una gráfica con ejes X e Y, en la que el eje horizontal (X) indica el valor relativo de los diferentes puestos, y el eje vertical (Y), indica los salarios para cada uno de dichos puestos. Es obvio que a mayor salario corresponderá un mayor valor de ejes "Y", y a mayor valor relativo del puesto, mayor valor del eje "X".

Si colocamos y unimos en la gráfica todos los valores de los puestos valuados y el salario actual de éstos, nos resultará con toda seguridad, una línea que tiende a ser recta o a ser curva, y de ahí que la distribución de los puntos en la gráfica nos indique el tipo de línea que debemos construir.

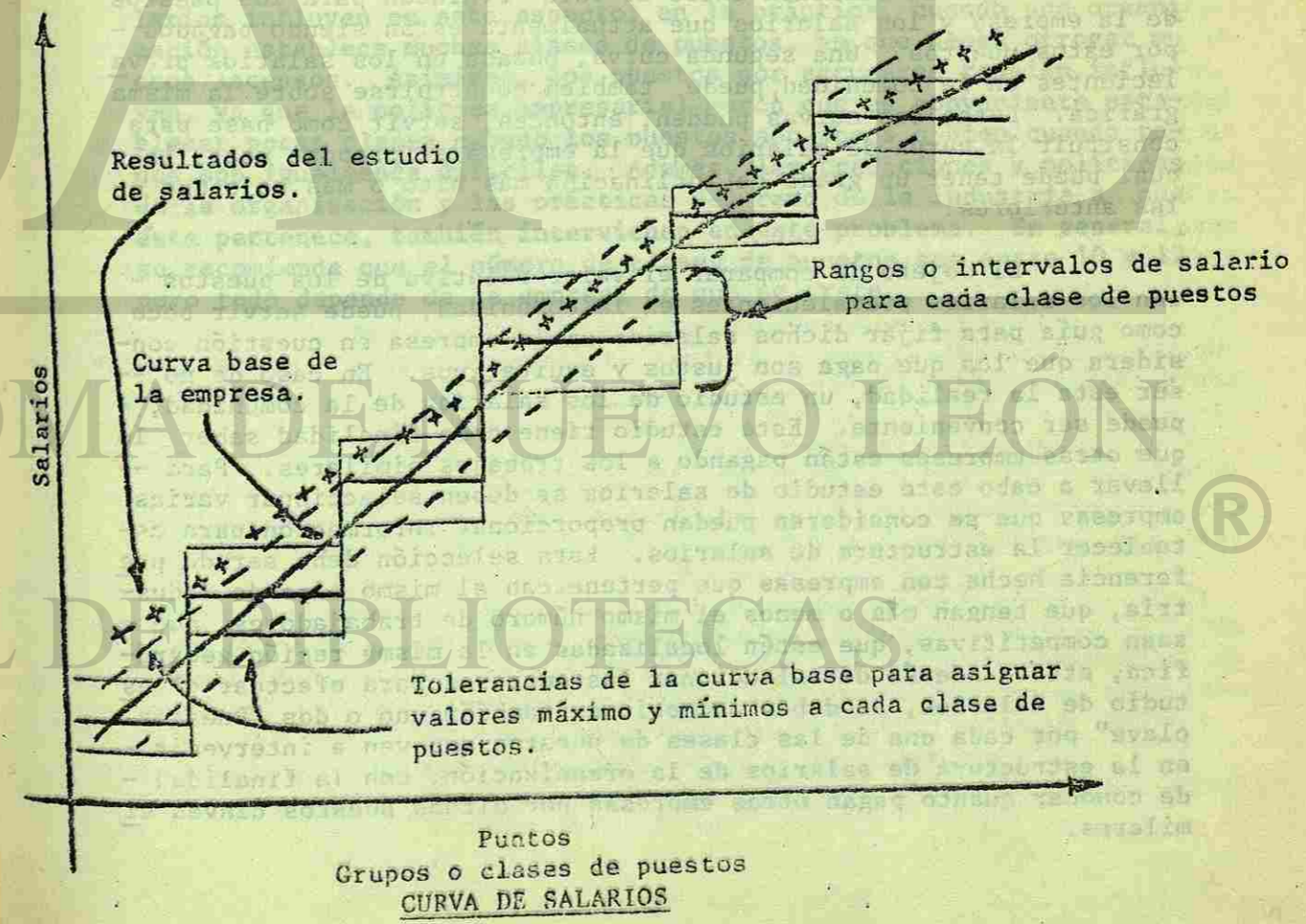
Existen varios procedimientos para trazar la curva de salarios; fundamentalmente son tres:

- (1) Por simple apreciación visual.- Consiste en ensayar con un hilo sobre el puesto a la gráfica, las diversas posiciones que podría adoptar la curva de salarios, intentando esto varias veces hasta dar con una posición que a juicio del estructurador parezca más representativa de toda la distribución de puestos.



CURVA DE SALARIOS

CURVA DE SALARIOS



CURVA DE SALARIOS

(2) Por promedios aritméticos.- Consistió en buscar un promedio de retribución por punto del valor de los puestos dividiendo el promedio del total de salarios que corresponden a dichos puestos entre el promedio de los puntos con que éstos están valuados. Esto nos arroja una relación de pesos por puntos. Una vez obtenida esta relación, con base en ella marcamos en la gráfica dos o más puntos de referencia, y sobre éstos trazamos nuestra curva de salarios. Hay que aclarar que este procedimiento sólo será aprovechado cuando la distribución de la gráfica muestre una clara tendencia hacia la línea recta.

(3) Por cálculo algebraico y estadístico. Para trazar la curva con este procedimiento, se emplean las ecuaciones algebraicas correspondientes a una línea recta ($y = a + bx$), o a una línea curva ($y = a + bx + cx^2$), según sea el tipo de distribución.

Se puede añadir líneas a la curva para señalar sus límites de tolerancias.

Las curvas de salarios pueden ser usadas para indicar la relación entre el valor relativo de los puestos dentro de la empresa y los salarios prevalecientes en la comunidad, los salarios existentes en la organización, o los salarios propuestos para los puestos de la misma. La curva de salarios inicial, sin embargo, mostrará normalmente la relación entre el valor evaluado para los puestos de la empresa y los salarios que actualmente están siendo pagados por estos puestos. Una segunda curva, basada en los salarios prevalecientes en la comunidad, puede también construirse sobre la misma gráfica. Estas dos curvas pueden, entonces, servir como base para construir la curva de salarios que la empresa se propone usar, la cual puede tener un grado de inclinación más alto o más bajo que las anteriores.

El objeto de comparar el valor relativo de los puestos con los salarios prevalecientes en la comunidad, puede servir poco como guía para fijar dichos salarios si la empresa en cuestión considera que los que paga son justos y equitativos. En caso de no ser esta la realidad, un estudio de los salarios de la comunidad, puede ser conveniente. Este estudio tiene como finalidad saber lo que otras empresas están pagando a los trabajos similares. Para llevar a cabo este estudio de salarios se deben seleccionar varias empresas que se consideren puedan proporcionar información para establecer la estructura de salarios. Esta selección debe ser de preferencia hecha con empresas que pertenezcan al mismo tipo de industria, que tengan más o menos el mismo número de trabajadores, que sean competitivas, que estén localizadas en la misma región geográfica, etc.. Además de seleccionar las empresas para efectuar el estudio de salarios, se deben seleccionar también uno o dos "Puestos clave" por cada una de las clases de puestos que van a intervenir en la estructura de salarios de la organización, con la finalidad de conocer cuanto pagan otras empresas por dichos puestos claves si milares.

A pesar de que puede establecerse un salario separado para cada puesto que refleje aún las más pequeñas diferencias de valor entre los puestos, algunas veces puede ser más conveniente agrupar varios puestos en clases de salarios (entendiéndose por clases de salarios la agrupación conveniente de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad y la asignación de un salario o una gama de salarios a todos los puestos que pertenecen a ese grupo particular) o bajo la misma gama de salarios.

Las ventajas de no agrupar los puestos en clases son: (1) Se evita problemas con los trabajadores porque cada puesto aparece en su lugar. (2) Lo anterior se acentúa cuando existe una pequeña diferencia entre los puestos. (3) Es probable que las líneas de separación entre las clases no estén bien definidas y se haga difícil la separación de los límites. Por otra parte las ventajas de agrupar los puestos en clases son: (1) La administración del programa es fácil porque varios puestos, sobre todo cuando son muchos, se incluyen en una misma clase. (2) Los costos de operación y el número de trámites se reducen considerablemente.

Para lograr una adecuada determinación del número de clases de puestos, es conveniente analizar diversos factores; por ejemplo, las políticas con respecto al incremento de sueldos y salarios influyen en este aspecto; en la práctica, cuando una organización establece muchas clases de puestos, es que desea otorgar muchos ascensos. Asimismo, los puestos por agruparse también influyen, ya que la política empresarial marca que es conveniente establecer pocas clases cuando los puestos son pocos o bien cuando todos son igualmente difíciles. Además, las tradiciones y políticas de la organización y las prácticas del ramo de la industria a que ésta pertenece, también intervienen en este problema. En general, se recomienda que el número de clases de puestos sea entre 10 y 12 pero todo depende de la empresa de que se trate.

PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS

Quizá la intención más comúnmente establecida en la moderna política sobre compensaciones, es la de basar la retribución pagada a los trabajadores en la contribución de éstos a la empresa a que pertenecen; esto es obvio, ya que los trabajadores serán más productores si sus ingresos van ligados tanto a la cantidad de trabajo que llevan a cabo, como a la cantidad de tiempo que pasan en sus labores, siempre y cuando las actividades desarrolladas por los mismos, sean compatibles para ambas partes, o sean, el trabajador y la empresa.

Uno de los problemas más difíciles para el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización, es el referente a la relación de salarios que se debe guardar entre el trabajo por día y el trabajo a destajo en la realización de una misma tarea. Como la producción suele ser mayor en el caso de los trabajadores que laboran a destajo, las ganancias de éstos pueden ser más elevadas, ya que la retribución del personal que es pagado por día sirve muchas veces para aportar el tiempo, pero no necesariamente el esfuerzo que requiere el desempeño de sus labores, con el resultado de que su trabajo es mantenido a un nivel que le permite "ir pasando mientras está presente", lo cual es consecuencia de que los aumentos y/o promociones que se le otorgan, o no son concedidas, o son diferidas demasiado tiempo. [Ahora bien, la relación entre los salarios pagados a los trabajadores a destajo puede ser muy grande de uno a otro trabajador, ya que no puede esperarse que todos ganen el salario máximo correspondiente a una labor, esto es debido a las diferencias individuales en capacidad, entrenamiento y aplicación de los conocimientos, y por esto, algunos trabajadores excepcionalmente bien dotados, ganarán cantidades muy superiores al máximo, mientras que otros, con calificaciones inferiores, ganarán menos del máximo.] "Mientras que la media de todos los trabajadores se aproxime al nivel de ganancias esperado, puede considerarse que el sistema de incentivos estará correcto dentro del límite razonable".

La legislación laboral a través de la Ley Federal de Trabajo establece en el artículo 85 de ésta; que el salario de los trabajadores debe ser remunerado y nunca menos al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Asimismo, nos fija que para determinar el importe del salario se tomarán en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, y que cuando se trate de los trabajadores a destajo, la retribución por unidad de obra (ó sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos.

Al considerar los sistemas de incentivos, hay que aclarar que su control no interesa exclusivamente al departamento de Relaciones In-

dustriales de la empresa, sino que también intervienen en esto los departamentos de Producción, Costos e Ingeniería Industrial. El departamento de Producción interviene para determinar, de acuerdo a los pedidos recibidos, la cantidad de piezas a producir; el departamento de Ingeniería Industrial lo hace para fijar los estándares, normas y prácticas de trabajo; mientras que el departamento de Costos interviene para elaborar los registros correspondientes de contabilidad, así como para calcular los costos estándares de cada producto y efectuar los análisis respectivos.

A) GENERALIDADES.

Para relacionar más estrechamente las compensaciones de los trabajadores con sus contribuciones a la empresa en que laboran, se han experimentado una gran diversidad de sistemas de estímulo. Nosotros proponemos una clasificación de estos sistemas, y es la siguiente:

1.- Incentivos para los trabajadores de producción. - Estos varían desde las tarifas sencillas por pieza hasta los arreglos complicados que ajustan dichas tarifas de acuerdo al nivel de producción o en función del tiempo ahorrado. Los métodos más comunes que se utilizan para determinar los "salarios incentivos" de este tipo de trabajadores son:

- a) El tiempo estándar. - El cual consiste en observar el tiempo real que se invierte en una actividad, ajustar y nivelar dicho tiempo en función de las características del trabajador promedio, y sumarle a aquel, el tiempo concedido por interrupciones del personal (predisponer el área y equipo de trabajo, satisfacer las necesidades personales, etc.).
- b) Muestreo del trabajo. - Consiste en calcular, mediante observaciones hechas al azar, el porcentaje de el tiempo que utiliza un trabajador para realizar cada una de sus actividades.
- c) Tiempos estándares elementales. - Estos tiempos han sido calculados para ciertos elementos que son comunes en un número de tareas diferentes; por ejemplo uno de estos elementos podría ser agarrar las pinzas, o levantar determinado peso, o empujar cierto objeto, etc.. Entonces el tiempo estándar total para un trabajo es la suma de los estándares predeterminados de tiempo para cada uno de los diversos elementos que son una parte de él.
- d) Existen otros métodos que se utilizan para este objeto, pero que por la brevedad de nuestro estudio nos es casi imposible de tallarlos por completo, en este caso podemos mencionar los registros anteriores de producción, la relación de mano de obra a las ventas totales, etc..

PLANES Y SIST. DE INCENTIVOS

2.- Incentivos para personal de ventas.- La motivación en función de -- una retribución pagada a los vendedores que esté de acuerdo a la -- aportación de éstos a la empresa, se puede suponer generalmente en -- dos direcciones; una de ellas es la de pagarles solamente una comi-- sión sobre sus ventas, y la otra es la de pagar un sueldo fijo y una comisión extra sobre las ventas que hayan realizado.

Los estándares para determinar la retribución a los vendedores son muy difíciles de establecer, ya que existen una diversidad -- de factores, tales como la situación de la competencia, las utilida-- des de la compañía, las tendencias de los consumidores, la posición actual de otras empresas en el mercado, etc., que influye en la deter-- minación de dichos estándares. Sin embargo, algunas normas para fi-- jar la retribución equitativa podrían ser en base a la comparación -- de los récords de ventas de diferentes personas, en base de investi-- gaciones del mercado, en base de análisis económicos que indiquen la potencialidad de las empresas, en base a los aumentos o disminu-- nes de los porcentajes de ventas en relación con los de años anterio-- res, etc.. Cabe aclarar como dijimos al principio de este párrafo -- que a toda costa se debe evitar la influencia de factores externos -- en la fijación de los estándares de ventas, ya que de no ser así, -- la retribución a los vendedores podría ser o muy injusta, o muy gene-- rosa.

3.- Incentivos para ejecutivos.- Si bien es cierto que la posición y el prestigio son de por sí un estímulo psicológico para los ejecutivos, realmente no constituyen un sustituto de los incentivos económicos que deben recibir por su labor desarrollada al frente de una empresa. Más que nada, los incentivos económicos representan una motivación -- para el ejecutivo al pretender la empresa a que pertenece que éste -- tenga continuamente una buena actuación dentro de la misma. Como en el caso del personal de ventas, los criterios para fijar los incenti-- vos para los ejecutivos de la empresa son muy difíciles de estable-- cer, ya que el personal de esta categoría se tiene que enfrentar a -- problemas muy diversos en las diferentes áreas de responsabilidad -- (producción, ventas, finanzas, etc.). Las normas más comunes para -- fijar los incentivos para el personal ejecutivo están basadas en -- las utilidades de la empresa, y así vemos que algunas veces a los di-- rigentes se les otorgan premios deducidos de tales utilidades, los -- cuales pueden ser distribuidos sobre la base de los promedios de la realización o de los resultados, en base a la valuación de su puesto, o bien, en base a la retribución recibida de acuerdo al contrato de trabajo. Resumiendo, podemos decir que los incentivos que proporci-- na una empresa varían en muy diversas direcciones, o sea: 1) Desde -- aquellas en las que el incentivo es la única fuente de ingresos del personal, hasta aquellas en las que el incentivo es un complemento -- de la retribución básica del trabajador, 2) Desde aquellas en las que el incentivo está basado en la contribución o cantidad de trabajo --

que el personal realiza para la empresa, hasta aquellas en las que -- el incentivo está basado en las utilidades de la empresa y 3) Desde -- aquellas en las que los incentivos se aplican a todo el personal has-- ta aquellas en que los incentivos solamente se aplican a grupos se-- lectos de trabajadores.

PUESTO DE GERENTE GENERAL	
RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1.- Llenar los requerimiento mensuales de los programas de -- producción dentro de + o - 9%.	1.- La producción alcanzó un promedio aproximadamente de 7.85%.
2.- Mantener el desperdicio abajo del 5% y los rechazos de artículos defectuosos hasta el 2%.	2.- Desperdicio abajo de 4.8% y rechazos de artículos defectuosos 1.9%.
-	-
-	-
-	-
-	-
n.- Obtener una rotación de inventarios de materia prima y materias en proceso de cinco.	n.- Rotación real de inventarios -- llegó a ser de 3.7 veces.

ESTANDARD DE TRABAJO POR RESULTADOS PARA EJECUTIVOS

" La implantación de un sistema de incentivos debe ser lleva-- do con suma cautela por el jefe del departamento de Relaciones Indus-- triales de una empresa, ya que de esto dependerán la conservación o el mejoramiento de las reacciones obrero-patronales y la proyección económica de la empresa y de los trabajadores. "

B) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los sistemas de incentivos se usan en casi todos los tipos y -- clases de industrias, desde las industrias de producción en masa, hasta las de producción en media escala, y desde las industrias de producción en serie hasta las de producción intermitente pasando también por las em-- presas que trabajan sobre pedido; pero el problema de la implantación de tales sistemas se debe analizar meticulosamente y ponderar, asimismo, to-- das las ventajas y desventajas que acarrearía tal política.

Las principales ventajas que presentan los estímulos para los

2.- Incentivos para personal de ventas.- La motivación en función de -- una retribución pagada a los vendedores que esté de acuerdo a la -- aportación de éstos a la empresa, se puede suponer generalmente en -- dos direcciones; una de ellas es la de pagarles solamente una comi-- sión sobre sus ventas, y la otra es la de pagar un sueldo fijo y una comisión extra sobre las ventas que hayan realizado.

Los estándares para determinar la retribución a los vendedores son muy difíciles de establecer, ya que existen una diversidad -- de factores, tales como la situación de la competencia, las utilida-- des de la compañía, las tendencias de los consumidores, la posición actual de otras empresas en el mercado, etc., que influye en la deter-- minación de dichos estándares. Sin embargo, algunas normas para fi-- jar la retribución equitativa podrían ser en base a la comparación -- de los récords de ventas de diferentes personas, en base de investi-- gaciones del mercado, en base de análisis económicos que indiquen la potencialidad de las empresas, en base a los aumentos o disminu-- nes de los porcentajes de ventas en relación con los de años anterior-- es, etc.. Cabe aclarar como dijimos al principio de este párrafo -- que a toda costa se debe evitar la influencia de factores externos -- en la fijación de los estándares de ventas, ya que de no ser así, -- la retribución a los vendedores podría ser o muy injusta, o muy gene-- rosa.

3.- Incentivos para ejecutivos.- Si bien es cierto que la posición y el prestigio son de por sí un estímulo psicológico para los ejecutivos, realmente no constituyen un sustituto de los incentivos económicos que deben recibir por su labor desarrollada al frente de una empresa. Más que nada, los incentivos económicos representan una motivación -- para el ejecutivo al pretender la empresa a que pertenece que éste -- tenga continuamente una buena actuación dentro de la misma. Como en el caso del personal de ventas, los criterios para fijar los incenti-- vos para los ejecutivos de la empresa son muy difíciles de estable-- cer, ya que el personal de esta categoría se tiene que enfrentar a -- problemas muy diversos en las diferentes áreas de responsabilidad -- (producción, ventas, finanzas, etc.). Las normas más comunes para -- fijar los incentivos para el personal ejecutivo están basadas en -- las utilidades de la empresa, y así vemos que algunas veces a los di-- rigentes se les otorgan premios deducidos de tales utilidades, los -- cuales pueden ser distribuidos sobre la base de los promedios de la realización o de los resultados, en base a la valuación de su puesto, o bien, en base a la retribución recibida de acuerdo al contrato de trabajo. Resumiendo, podemos decir que los incentivos que proporci-- na una empresa varían en muy diversas direcciones, o sea: 1) Desde -- aquellas en las que el incentivo es la única fuente de ingresos del personal, hasta aquellas en las que el incentivo es un complemento -- de la retribución básica del trabajador, 2) Desde aquellas en las que el incentivo está basado en la contribución o cantidad de trabajo --

que el personal realiza para la empresa, hasta aquellas en las que -- el incentivo está basado en las utilidades de la empresa y 3) Desde -- aquellas en las que los incentivos se aplican a todo el personal has-- ta aquellas en que los incentivos solamente se aplican a grupos se-- lectos de trabajadores.

PUESTO DE GERENTE GENERAL	
RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1.- Llenar los requerimiento mensuales de los programas de -- producción dentro de + o - 9%.	1.- La producción alcanzó un promedio aproximadamente de 7.85%.
2.- Mantener el desperdicio abajo del 5% y los rechazos de artículos defectuosos hasta el 2%.	2.- Desperdicio abajo de 4.8% y rechazos de artículos defectuosos 1.9%.
-	-
-	-
-	-
-	-
n.- Obtener una rotación de inventarios de materia prima y materias en proceso de cinco.	n.- Rotación real de inventarios -- llegó a ser de 3.7 veces.

ESTANDARD DE TRABAJO POR RESULTADOS PARA EJECUTIVOS

" La implantación de un sistema de incentivos debe ser lleva-- do con suma cautela por el jefe del departamento de Relaciones Indus-- triales de una empresa, ya que de esto dependerán la conservación o el mejoramiento de las reacciones obrero-patronales y la proyección económica de la empresa y de los trabajadores. "

B) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los sistemas de incentivos se usan en casi todos los tipos y -- clases de industrias, desde las industrias de producción en masa, hasta las de producción en media escala, y desde las industrias de producción en serie hasta las de producción intermitente pasando también por las em-- presas que trabajan sobre pedido; pero el problema de la implantación de tales sistemas se debe analizar meticulosamente y ponderar, asimismo, to-- das las ventajas y desventajas que acarrearía tal política.

Las principales ventajas que presentan los estímulos para los

trabajadores, o sean los sistemas de incentivos, los podemos resumir en las siguientes:

- a) Motivación inherente.- Idealmente los planes de estímulo se hallan superpuestos a la estructura de salarios determinada por la evaluación de puestos, pero permiten al trabajador ingresos adicionales - que van en función de su actuación, aunque otras veces lo están en función de sus años de servicios; o sea, la posibilidad de obtener ingresos adicionales, es justamente lo que motiva al personal y le proporciona el ímpetu suficiente para trabajar más.
- b) Fijación personal de metas.- Como vimos, la posibilidad de ganar - ingresos extras cuando el trabajador desarrolla eficientemente sus labores y trata de superarse día a día poniendo en juego sus aptitudes contra las que son consideradas como promedio, es lo que añade mayor interés a una actividad, y por eso el trabajador, aparte de - ganar más, tiene la oportunidad de fijarse metas y así romper la monotonía y la rutina implícitas, muchas veces, en su trabajo.
- c) Reducción de los problemas obrero-patronal.- Los sistemas de incentivos, aparte de dar una sensación de conciliar los intereses entre los trabajadores y la dirección, hacen hincapié en el hecho de que ambos van a beneficiarse con una producción más elevada; de tal manera que estas dos concepciones dan por resultado la completa identificación entre ambos. Asimismo, los problemas de supervisión también se ven reducidos grandemente por el hecho de que el supervisor casi no tiene necesidad de azuzar a los trabajadores para que el - rendimiento sea mayor; esto se debe a que el personal siente que - puede variar su ritmo de trabajo, ajustándolo a su estado de ánimo sin que por esto se creen antagonismos con su jefe inmediato.
- d) Mejor control de los costos de mano de obra.- Aunque los sistemas de incentivos se pueden aplicar a todos los trabajadores, la ventaja de llevar un mejor control de los costos de mano de obra directa se refiere solamente al personal de producción. Esto se logra, asegurándoles a este tipo de trabajadores el pago en base a su producción y no en base al número de horas trabajadas, de tal manera que la empresa puede vaticinar por adelantado sus costos de mano de - obra mediante cálculos estimativos sobre los costos totales de una pieza en particular tal y como ocurre en los sistemas de incentivos a destajo.

No hay que pensar por el hecho de haber mencionado estas ventajas, que la implantación de un sistema de incentivos presenta siempre - un panorama color de rosa, por el contrario, tales sistemas han sido - el origen de muchos problemas. Las principales desventajas o problemas que se presentan en un estudio de estas características son:

- a) Disminución de cuotas.- Los trabajadores piensan que si bajo un sistema de incentivos determinado comienzan a sacar ingresos muy altos, la alta gerencia decidirá que los estándares de trabajo son muy generosos, y por eso tratará de reducirles tales ingresos. Generalmente - esto no es cierto, ya que la política de las empresas es no modificar dichos estándares a menos que se produzcan cambios en las condiciones y métodos de trabajo o en los materiales. Sin embargo, existe cierto tipo de trabajadores que aún sabiendo esta política se - muestran temerosos, porque piensan que si aumentan grandemente la - producción se quedarán sin trabajo al no poder vender la empresa el exceso de artículos producidos. Este temor de los trabajadores trae como consecuencia que éstos formen un "techo o nivel normal de producción", el cual está ajustado de tal manera que puedan recibir buenos ingresos con estándares muy holgados, haciendo creer a la gerencia que están muy restringidos en su tiempo real de producción. Pero como dentro de los trabajadores también hay algunos inconformes - con lo anterior y por consiguiente, no se someten a este falso nivel de producción y tratan de producir a toda su capacidad, esto les - trae como consecuencia que el grupo de trabajo prácticamente los desprecie y los aisle socialmente.
- b) Complejidad en el cálculo de la retribución.- Los trabajadores se - sienten muy confusos cuando no pueden calcular la remuneración de su trabajo, y esta confusión aumenta cuando se introducen términos extraños en dichos cálculos; es por eso que el personal ve con desconfianza el sistema de pagos cuya retribución es difícil de calcular. - Un sistema justo de incentivos debe ser sencillo y claro porque generalmente las complicaciones sólo son necesarias para ocultar el - efecto real de un plan y la injusta distribución de los beneficios - derivados de un aumento en la producción.
- c) Dificultad en la fijación de estándares.- Los trabajadores casi - siempre se oponen a los estudios relacionados con la implantación de los sistemas de incentivos, ya que piensan que la gerencia busca establecer estándares muy ajustados para que no consigan demasiados ingresos extras, por consiguiente, durante este proceso, utilizarán toda clase de artimañas para obstaculizar el buen desarrollo de tales estudios. Así vemos que algunos trabajadores, durante los estudios de tiempo y movimientos, tratan de influir en la persona que los lleva a cabo para que califique más benevolamente su trabajo, como consecuencia de esto, resultarán los estándares demasiado flojos. Una vez que ya han sido fijadas las normas y prácticas de trabajo, se - originan los problemas entre la empresa y el sindicato con respecto al sistema de incentivos, ya que aquél, en el afán de proteger a sus afiliados, puede alegar que el estándar de trabajo fijado por el - personal de Ingeniería Industrial está correcto aún a pesar de estar muy holgado, lo cual trae como consecuencia injustas ganancias extras para el trabajador; o bien, una baja en la producción. Por el

contrario, si los estándares de trabajo resultan demasiado apretados, el personal, o bien pierde interés en conseguir el ingreso extra al ver inalcanzable la producción fijada por dichos estándares, o bien puede presentar la queja al sindicato alegando que son recursos de la alta gerencia para evitar que sea mayor su retribución cuando ha producido suficiente cantidad de piezas que ameritan un aumento en su ingreso.

- d) Costos de un sistema de Incentivos. - El primer paso en la implantación de un sistema de incentivos es la fijación de los estándares de trabajo, y como esta labor la tiene que llevar a cabo personal especializado del departamento de Ingeniería Industrial, aparece en este punto la primer partida del costo de este proceso, o sea, el correspondiente a la retribución que se tiene que pagar a los encargados del estudio de tiempos y movimientos. Asimismo, las actividades de llevar los registros correspondientes de cada uno de los trabajadores también causan gastos, los cuales se pueden considerar que son meramente gastos de administración del programa. Además dentro de las partidas correspondientes al costo del sistema de incentivos, está el que se refiere a los premios o ingresos adicionales pagados a los trabajadores por concepto de su contribución extra a la empresa. Resumiendo podemos decir que los costos en que incurre una organización al implantar un sistema de incentivos son: 1) El costo de fijar los estándares de trabajo, 2) El costo de administrar el programa de incentivos y 3) Los costos referentes a las primas y premios pagados a los trabajadores por su cooperación. De ahí que una empresa que lleve a cabo un programa de estas características, deberá aquilatar la eficiencia del mismo comparando los resultados obtenidos y los costos involucrados en dicho programa.

c) TERMINOLOGÍA USADA EN LAS FORMULAS PARA CALCULAR LA RETRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS DIFERENTES PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los símbolos que explicaremos a continuación, son los que se utilizarán en las fórmulas de los diferentes planes de incentivos:

- G: Es igual a la retribución ganada por el trabajador por día o período.
- R: Significa la remuneración por pieza, la remuneración por día o cualquier otra unidad que se utiliza como base para el pago.
- N: Es el número de piezas producidas.
- S: Representa el tiempo base para completar una tarea particular. Por ejemplo si la base para una actividad es de 10 minutos por pieza, y un trabajador hace 6 piezas, su S, o tiempo estándar, será una hora, aún cuando el tiempo trabajado de hecho, fuera de 50 o 70 minutos.

T: Significa el tiempo invertido de hecho en la ejecución de la tarea.

p: Representa el porcentaje de premio que otorga la empresa a los trabajadores.

D) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN.

La remuneración recibida por los trabajadores de las áreas de producción puede ser pagada según el tiempo trabajado, como sucede en el caso de los trabajadores que manejan una o varias máquinas, en cuyo caso la retribución correspondiente por sus labores puede ser por hora, por día, por semana, etc. (esta forma de pago generalmente queda determinada por los estudios de evaluación de puestos vistos en el capítulo anterior). Además, otra forma de compensar a los trabajadores de producción por su contribución a la empresa, es la que se refiere al pago a destajo, en el cual, la cantidad total de la remuneración está relacionada directamente al número de unidades producidas. Asimismo, los sistemas de cuotas diarias establecidas de producción son otra forma diferente de pago a los trabajadores, para los cuales, la forma de retribución está totalizada por dos componentes; por una parte, la cuota normal diaria de artículos producidos según los estándares de tiempo establecidos por el departamento de Ingeniería Industrial, y por otra parte, el premio o prima extra a que se hacen acreedores los trabajadores cuando sobrepasan dicha cuota. En este punto nos referiremos solamente a los sistemas de pago a destajo y a los de cuota diaria, mencionando solamente los principales de ellos. SISTEMAS A DESTAJO. - Estos sistemas permiten que los trabajadores obtengan grandes ingresos extras, siempre y cuando tengan un fuerte deseo, y la suficiente habilidad para lograrlos, "ya que lo que ganan es directamente proporcional a su producción". Generalmente el pago por pieza o tarifa es fijado por los estándares de tiempo reconocidos por la empresa y el sindicato, pero cabe aclarar que también dicho pago se puede fijar no basándose en los estudios de tiempo y entonces el jornal diario acostumbrado se divide entre el promedio de unidades de producción para obtener la remuneración correspondiente por pieza. La Ley Federal de Trabajo nos dice en su artículo 85, como vimos anteriormente, que la retribución por unidad de obra (o sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de 8 horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos. El pago de la remuneración se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una unidad, lo cual viene dado por la fórmula.

$$G = N R$$

Si la diferencia entre las ganancias promedio que se prevén para un trabajador normal (llamada la cuota de tarea) y el salario mínimo pagado normalmente para el tipo de trabajo de que se trate (llamado cuota-base) es grande, entonces el sistema a destajo se conoce como de base-baja; y si es pequeña, como de base alta. Se debe notar bajo este sis-

contrario, si los estándares de trabajo resultan demasiado apretados, el personal, o bien pierde interés en conseguir el ingreso extra al ver inalcanzable la producción fijada por dichos estándares, o bien puede presentar la queja al sindicato alegando que son recursos de la alta gerencia para evitar que sea mayor su retribución cuando ha producido suficiente cantidad de piezas que ameritan un aumento en su ingreso.

- d) Costos de un sistema de Incentivos. - El primer paso en la implantación de un sistema de incentivos es la fijación de los estándares de trabajo, y como esta labor la tiene que llevar a cabo personal especializado del departamento de Ingeniería Industrial, aparece en este punto la primer partida del costo de este proceso, o sea, el correspondiente a la retribución que se tiene que pagar a los encargados del estudio de tiempos y movimientos. Asimismo, las actividades de llevar los registros correspondientes de cada uno de los trabajadores también causan gastos, los cuales se pueden considerar que son meramente gastos de administración del programa. Además dentro de las partidas correspondientes al costo del sistema de incentivos, está el que se refiere a los premios o ingresos adicionales pagados a los trabajadores por concepto de su contribución extra a la empresa. Resumiendo podemos decir que los costos en que incurre una organización al implantar un sistema de incentivos son: 1) El costo de fijar los estándares de trabajo, 2) El costo de administrar el programa de incentivos y 3) Los costos referentes a las primas y premios pagados a los trabajadores por su cooperación. De ahí que una empresa que lleve a cabo un programa de estas características, deberá aquilatar la eficiencia del mismo comparando los resultados obtenidos y los costos involucrados en dicho programa.

c) TERMINOLOGÍA USADA EN LAS FORMULAS PARA CALCULAR LA RETRIBUCION DE LOS TRABAJADORES EN LOS DIFERENTES PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los símbolos que explicaremos a continuación, son los que se utilizarán en las fórmulas de los diferentes planes de incentivos:

- G: Es igual a la retribución ganada por el trabajador por día o período.
- R: Significa la remuneración por pieza, la remuneración por día o cualquier otra unidad que se utiliza como base para el pago.
- N: Es el número de piezas producidas.
- S: Representa el tiempo base para completar una tarea particular. Por ejemplo si la base para una actividad es de 10 minutos por pieza, y un trabajador hace 6 piezas, su S, o tiempo estándar, será una hora, aún cuando el tiempo trabajado de hecho, fuera de 50 o 70 minutos.

T: Significa el tiempo invertido de hecho en la ejecución de la tarea.

p: Representa el porcentaje de premio que otorga la empresa a los trabajadores.

D) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE PRODUCCION.

La remuneración recibida por los trabajadores de las áreas de producción puede ser pagada según el tiempo trabajado, como sucede en el caso de los trabajadores que manejan una o varias máquinas, en cuyo caso la retribución correspondiente por sus labores puede ser por hora, por día, por semana, etc. (esta forma de pago generalmente queda determinada por los estudios de evaluación de puestos vistos en el capítulo anterior). Además, otra forma de compensar a los trabajadores de producción por su contribución a la empresa, es la que se refiere al pago a destajo, en el cual, la cantidad total de la remuneración está relacionada directamente al número de unidades producidas. Asimismo, los sistemas de cuotas diarias establecidas de producción son otra forma diferente de pago a los trabajadores, para los cuales, la forma de retribución está totalizada por dos componentes; por una parte, la cuota normal diaria de artículos producidos según los estándares de tiempo establecidos por el departamento de Ingeniería Industrial, y por otra parte, el premio o prima extra a que se hacen acreedores los trabajadores cuando sobrepasan dicha cuota. En este punto nos referiremos solamente a los sistemas de pago a destajo y a los de cuota diaria, mencionando solamente los principales de ellos. SISTEMAS A DESTAJQ. - Estos sistemas permiten que los trabajadores obtengan grandes ingresos extras, siempre y cuando tengan un fuerte deseo, y la suficiente habilidad para lograrlos, "ya que lo que ganan es directamente proporcional a su producción". Generalmente el pago por pieza o tarifa es fijado por los estándares de tiempo reconocidos por la empresa y el sindicato, pero cabe aclarar que también dicho pago se puede fijar no basándose en los estudios de tiempo y entonces el jornal diario acostumbrado se divide entre el promedio de unidades de producción para obtener la remuneración correspondiente por pieza. La Ley Federal de Trabajo nos dice en su artículo 85, como vimos anteriormente, que la retribución por unidad de obra (o sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de 8 horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos. El pago de la remuneración se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una unidad, lo cual viene dado por la fórmula.

$$G = N R$$

Si la diferencia entre las ganancias promedio que se prevén para un trabajador normal (llamada la cuota de tarea) y el salario mínimo pagado normalmente para el tipo de trabajo de que se trate (llamado cuota-base) es grande, entonces el sistema a destajo se conoce como de base-baja; y si es pequeña, como de base alta. Se debe notar bajo este sis-

contrario, si los estándares de trabajo resultan demasiado apretados, el personal, o bien pierde interés en conseguir el ingreso extra al ver inalcanzable la producción fijada por dichos estándares, o bien puede presentar la queja al sindicato alegando que son recursos de la alta gerencia para evitar que sea mayor su retribución cuando ha producido suficiente cantidad de piezas que ameritan un aumento en su ingreso.

- d) Costos de un sistema de Incentivos. - El primer paso en la implantación de un sistema de incentivos es la fijación de los estándares de trabajo, y como esta labor la tiene que llevar a cabo personal especializado del departamento de Ingeniería Industrial, aparece en este punto la primer partida del costo de este proceso, o sea, el correspondiente a la retribución que se tiene que pagar a los encargados del estudio de tiempos y movimientos. Asimismo, las actividades de llevar los registros correspondientes de cada uno de los trabajadores también causan gastos, los cuales se pueden considerar que son meramente gastos de administración del programa. Además dentro de las partidas correspondientes al costo del sistema de incentivos, está el que se refiere a los premios o ingresos adicionales pagados a los trabajadores por concepto de su contribución extra a la empresa. Resumiendo podemos decir que los costos en que incurre una organización al implantar un sistema de incentivos son: 1) El costo de fijar los estándares de trabajo, 2) El costo de administrar el programa de incentivos y 3) Los costos referentes a las primas y premios pagados a los trabajadores por su cooperación. De ahí que una empresa que lleve a cabo un programa de estas características, deberá aquilatar la eficiencia del mismo comparando los resultados obtenidos y los costos involucrados en dicho programa.

c) TERMINOLOGÍA USADA EN LAS FORMULAS PARA CALCULAR LA RETRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS DIFERENTES PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Los símbolos que explicaremos a continuación, son los que se utilizarán en las fórmulas de los diferentes planes de incentivos:

- G: Es igual a la retribución ganada por el trabajador por día o período.
- R: Significa la remuneración por pieza, la remuneración por día o cualquier otra unidad que se utiliza como base para el pago.
- N: Es el número de piezas producidas.
- S: Representa el tiempo base para completar una tarea particular. Por ejemplo si la base para una actividad es de 10 minutos por pieza, y un trabajador hace 6 piezas, su S, o tiempo estándar, será una hora, aún cuando el tiempo trabajado de hecho, fuera de 50 o 70 minutos.

T: Significa el tiempo invertido de hecho en la ejecución de la tarea.

p: Representa el porcentaje de premio que otorga la empresa a los trabajadores.

D) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN.

La remuneración recibida por los trabajadores de las áreas de producción puede ser pagada según el tiempo trabajado, como sucede en el caso de los trabajadores que manejan una o varias máquinas, en cuyo caso la retribución correspondiente por sus labores puede ser por hora, por día, por semana, etc. (esta forma de pago generalmente queda determinada por los estudios de evaluación de puestos vistos en el capítulo anterior). Además, otra forma de compensar a los trabajadores de producción por su contribución a la empresa, es la que se refiere al pago a destajo, en el cual, la cantidad total de la remuneración está relacionada directamente al número de unidades producidas. Asimismo, los sistemas de cuotas diarias establecidas de producción son otra forma diferente de pago a los trabajadores, para los cuales, la forma de retribución está totalizada por dos componentes; por una parte, la cuota normal diaria de artículos producidos según los estándares de tiempo establecidos por el departamento de Ingeniería Industrial, y por otra parte, el premio o prima extra a que se hacen acreedores los trabajadores cuando sobrepasan dicha cuota. En este punto nos referiremos solamente a los sistemas de pago a destajo y a los de cuota diaria, mencionando solamente los principales de ellos. SISTEMAS A DESTAJO. - Estos sistemas permiten que los trabajadores obtengan grandes ingresos extras, siempre y cuando tengan un fuerte deseo, y la suficiente habilidad para lograrlos, "ya que lo que ganan es directamente proporcional a su producción". Generalmente el pago por pieza o tarifa es fijado por los estándares de tiempo reconocidos por la empresa y el sindicato, pero cabe aclarar que también dicho pago se puede fijar no basándose en los estudios de tiempo y entonces el jornal diario acostumbrado se divide entre el promedio de unidades de producción para obtener la remuneración correspondiente por pieza. La Ley Federal de Trabajo nos dice en su artículo 85, como vimos anteriormente, que la retribución por unidad de obra (o sea por pieza) que se pague, será tal que para un trabajo normal en una jornada de 8 horas, dé por resultado el monto del salario mínimo cuando menos. El pago de la remuneración se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a una unidad, lo cual viene dado por la fórmula.

$$G = N R$$

Si la diferencia entre las ganancias promedio que se prevén para un trabajador normal (llamada la cuota de tarea) y el salario mínimo pagado normalmente para el tipo de trabajo de que se trate (llamado cuota-base) es grande, entonces el sistema a destajo se conoce como de base-baja; y si es pequeña, como de base alta. Se debe notar bajo este sis-

tema que los trabajadores ambiciosos y competentes siempre están esperando que se les pague a destajo, ya que por su gran experiencia y conocimiento del trabajo, podrán siempre obtener grandes ingresos.

Las principales ventajas del pago a destajo son:

- 1.- El costo de mano de obra/pieza, o sea la tarifa, es una cantidad fija que está determinada con anticipación, y de ahí que el pago a cada trabajador es fácil de calcular, por lo que la empresa puede pronosticar sus costos de mano de obra con bastante exactitud. Como los gastos generales suelen permanecer prácticamente constantes, la empresa se beneficia con unos costos totales más bajos por unidad producida, aún y cuando sus costos unitarios por concepto de mano de obra sigan siendo los mismos. (Como el tiempo por pieza es variable para cada trabajador, los gastos fijos (renta, luz, agua, amortización, etc.) - que se distribuyen en una actividad, son desconocidos.
- 2.- Este sistema garantiza la retribución mínima al trabajador aún cuando éste esté ocioso a causa de fallas en la maquinaria, falta de materiales, etc..
- 3.- El sistema a destajo es muy provechoso cuando las unidades de producción pueden ser medidas fácilmente, cuando la calidad del producto no interesa mucho, cuando el trabajo está bastante bien estandarizado, y cuando los puestos de trabajo están bien definidos.

Por otra parte, las desventajas de este sistema son:

- 1.- La dificultad de establecer buenos estándares de trabajo para muchos tipos de actividades o situaciones.
- 2.- Los trabajadores consideran las tarifas o pagos por piezas como fijas en relación a éstas y piensan que nunca se debe modificar a menos que sea para aumentar su retribución, pero no toman en cuenta los esfuerzos de la empresa por mejorar las líneas de operación y obtener mayores utilidades para ambas partes.
- 3.- El costo de determinar y mantener los estándares de trabajo puede exceder a los beneficios que se ganarían con el trabajo a destajo.

Aparte de las ventajas y desventajas mencionadas, hay que considerar lo referente al punto B).- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS. incluido en este capítulo, lo cual se aplica en forma general a cualquier tipo de plan.

TARIFA DIFERENCIAL POR PIEZA DE TAYLOR. Este sistema requiere una estandarización completa y cuidadosamente determinada del trabajo, del sitio o lugar donde se trabaja y de los materiales y tiempos requeri-

dos, de tal manera que la producción dependa única y exclusivamente del trabajador. El plan comprende dos tarifas por pieza: Una tarifa alta, que se paga a los trabajadores que sí cumplen con la tarea previamente fijada, o sea superan el estándar de trabajo; y una tarifa baja, que se paga a los que no cumplen con la tarea o su producción está debajo del estándar correspondiente.

La fórmula para calcular la retribución diaria bajo el sistema de Taylor es como sigue:

a) PRODUCCION MENOR QUE LA CUOTA.

$$E = N R_1 \text{ donde } R_1 \text{ es la tarifa baja por pieza.}$$

b) PRODUCCION MAYOR O IGUAL A LA CUOTA.

$$E = N R \text{ donde } R \text{ es la tarifa estándar.}$$

Debido a que el sistema diferencial por piezas de Taylor no garantiza de por sí, al igual al sistema a destajo, una retribución básica por día, es la principal razón por la que ha caído en desuso.

El plan de Tarifa Diferencial por Pieza de Taylor

Trabajador	Unidades por semana	Tarifa	Ingresos semanales
A	3.6	\$15.00	\$ 54.00
B (estándar).....	4.0	20.00	80.00
C.....	6.0	20.00	120.00
D.....	8.0	20.00	160.00

DATOS: Salario semanal normal, \$80.00 (40 horas); producción estándar, - 4 unidades por semana, 10 horas por unidad, Tarifa de dos piezas: estándar y más, \$ 20.00 por pieza; abajo del estándar, \$15.00 por pieza.

PLAN HALSEY.- Este sistema, que también se conoce como plan de premios Halsey o plan Halsey de participación constante en las ganancias, consiste en fijar un tiempo base y ofrecer al trabajador un porcentaje de la retribución correspondiente a cualquier fracción de este tiempo que economice, aparte de su jornal diario o por horas recibido por el tiempo invertido en su trabajo, o sea que bajo el sistema de Halsey, la retribución es igual a las horas invertidas multiplicadas por el pago por horas, más las horas economizadas por alguna fracción del pago por horas. El tiempo base puede ser fijado por medio de estudios

M M

tiempos y movimientos, o bien determinando el promedio del tiempo previamente invertido en cada actividad por el trabajador. El porcentaje del ingreso extra varía de un 25% a un 50% sobre el tiempo economizado. La fórmula que se utiliza para calcular la retribución del trabajador es:

$$G = T R + p (S - T) R$$

POR EJEMPLO, CUANDO $p = 1/2$, LA FORMULA ESPECIAL PARA EL CALCULO DE LA RETRIBUCION EXTRA DE UN 50% ES:

$$G = T R + (S - T) R / 2$$

Tenemos que aclarar que muchas empresas utilizan este plan para pagar en los niveles de producción inferiores un precio por unidad superior al -- que justifica el precio de venta del producto y compensan esta pérdida -- mediante pagos inferiores por unidad en los niveles superiores de producción. El principal valor de este sistema es el enorme sentido de asociación que fomenta, puesto que se supone que las utilidades crecientes procedentes de una mayor producción se dividen; sin embargo, el trabajador obtiene menos ingresos con este plan que con el sistema a destajo, ya -- que con éste último, en lugar de repartir la utilidad, la totalidad de la ganancia pasa a manos de él mismo; pero esto no interesa mucho si el sistema Halsey ha sido bien diseñado.

El plan Halsey proporciona también una parte de las ganancias a los supervisores, con el objeto de que éstos se interesen en el aumento de la producción.

Existen varias modificaciones en este sistema, las cuales han dado lugar a la creación de otros métodos, los cuales serán mencionados más adelante; las modificaciones más comunes son: 1) La introducción de etapas en las bonificaciones en sustitución de la relación curvilínea -- entre la producción y las ganancias, y 2) Varios planes para aumentar o disminuir la pendiente de la curva de las ganancias a diversos niveles -- de producción.

SISTEMA DE TAREA Y PREMIO O BONIFICACION DE GANTT. Bajo este sistema, si un trabajador cumple con su labor, se le paga de acuerdo con la tarifa regular por hora más un porcentaje del tiempo invertido en dicha labor; esto equivale a decir que se le paga una tarifa elevada por pieza. El plan de Gantt no sólo estimula al trabajador para obtener el ingreso extra, sino que también se le garantiza su retribución por hora, sino logra llegar a la cuota establecida por el estándar de trabajo. -- Los porcentajes para calcular los premios varían de un 25% a un 80%, pero el más común es el referente al 33%. La fórmula que se utiliza para el cálculo de la retribución al trabajador es:

El Plan Halsey

Trabajador	Unidades por semana	Tiempo ocupado por pza. - en hrs.	Tiempo ahorrado por pzas. en hrs.	Horas ahorradas	Salario base	Premios por tiempo ahorrado	Ingresos semanales
A	3.6	11.1	Ninguna	\$80	\$ 80
B (estándar)	4.0	10.0	Ninguna	80	80
C	6.0	6.7	3.3	20	80	\$20	100
D	8.0	5.0	5.0	40	80	40	120

DATOS: Sueldo semanal normal, \$80.00 (40 horas); tarifa normal por hora -- \$2.00; producción normal; cuatro unidades por semana, diez horas -- por unidad; ingresos, tiempo tomado a la tarifa por hora más premio, salario semanal garantizado, \$80.00; premio, 50% de la tarifa por tiempo, por el tiempo ahorrado.

SALARIOS HASTA LA CUOTA, SIN LLEGAR A ESTA:

$$G = T R$$

SALARIOS HASTA O MAS DE LA CUOTA:

$$G = S R + p S R$$

POR EJEMPLO, CUANDO $p = 1/3$, LA FORMULA ESPECIAL PARA EL CALCULO DE LA RETRIBUCION EXTRA DE UN 33 1/3% ES:

$$G = S R + 1/3 S R = 4/3 S R$$

Las principales características de este sistema son:

- 1.- El trabajador recibe el pago por día si no cumple con la cuota o tarea, y recibe una tarifa alta por pieza si la cumple. Esta tarifa -- permanece en vigor para todo el trabajo producido en exceso de la -- cuota como si se tratara de destajo normal, y asimismo, esta tarifa alta hace posible asignar diferentes retribuciones a cada trabajador según su aptitud o antigüedad.
- 2.- El sistema de Gantt es un jornal diario para los trabajadores menos productivos y un destajo expresado en horas estandar y no en piezas por individuo para el personal de alto rendimiento.
- 3.- Este plan sirve para provocar una "rivalidad amistosa" entre los tra

bajadores, ya que se puede mostrar diariamente en forma gráfica, la posición individual de cada trabajador con respecto a los demás.

El Sistema de Tarea y Bonificación de Gantt

Trabajador	Unidades por semana	Horas estándar acreditadas	Sueldo por tiempo acreditado	Premio	Ingresos Semanales	Costos de trabajo por pieza
A.....	3.6	36	\$ 80.00	...	\$ 80.00	\$ 22.22
B (estándar)	4.0	40	80.00	\$16.00	96.00	24.00
C.....	6.0	60	120.00	24.00	144.00	24.00
D.....	8.0	80	160.00	32.00	192.00	24.00

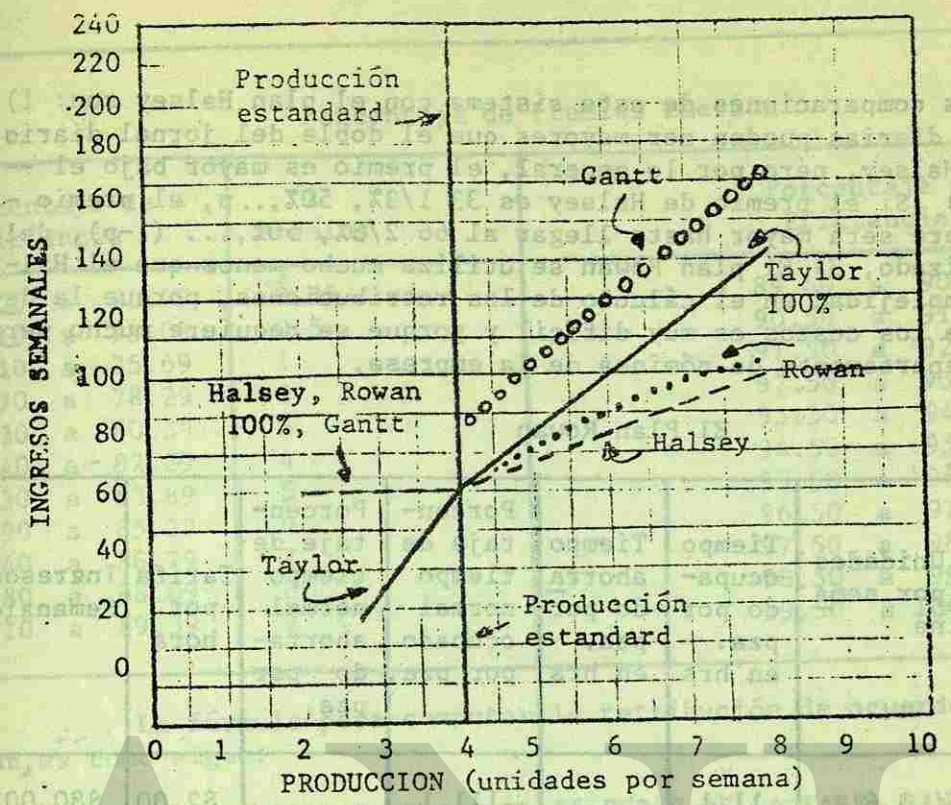
DATOS: Sueldo semanal garantizado, \$80.00; producción estándar, 4 unidades por semana, 10 horas por unidad; tarifa de tiempo estándar, \$2.00 por hora; ingresos, en el estándar y arriba, tiempo acreditado a la tarifa del tiempo estándar más premio; abajo del estándar, sueldo semanal garantizado; premio, 20% del pago por tiempo acreditado.

PLAN ROWAN. - Este plan tiene la característica de que en vez de aumentar las retribuciones arbitrariamente con un porcentaje aplicable a todos los trabajos similares, se aumentan con un porcentaje igual al porcentaje de reducción que el trabajador haya conseguido del tiempo estándar de un trabajo particular, y de esta manera, el jornal diario está garantizado y el premio es un porcentaje del tiempo trabajado más bien que del tiempo economizado. Este premio nunca puede ser igual que el jornal diario, ya que el valor de la fracción o porcentaje de tiempo trabajado $(S - T) / S$ constantemente se aproxima a la unidad al aproximarse a cero el tiempo real T. La fórmula que se utiliza para calcular la retribución de los trabajadores bajo este plan es:

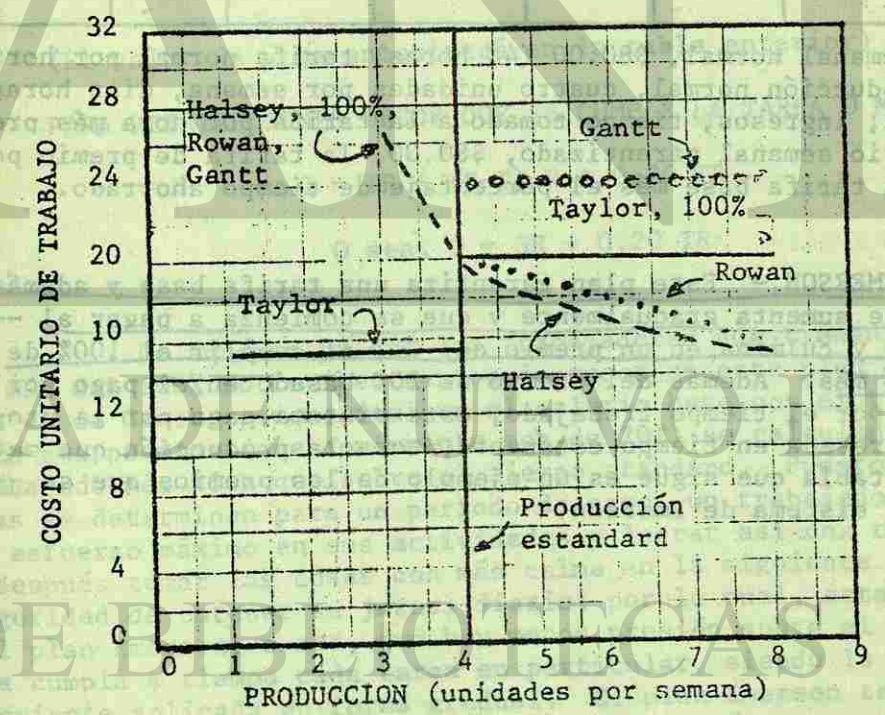
$$G = TR + \left[\frac{(S-T)}{S} \right] TR$$

$$\text{o sea } G = TR \left(1 + \frac{(S-T)}{S} \right) = TR \left[\frac{S + (S-T)}{S} \right]$$

$$\text{Por lo que } G = TR \left(\frac{2S-T}{S} \right)$$



INGRESOS SEMANALES BAJO LOS PLANES BASICOS DE SALARIOS INCENTIVOS



COSTOS UNITARIOS DE TRABAJO BAJO LOS PLANES DE SALARIOS INCENTIVOS

Las comparaciones de este sistema con el plan Halsey son: 1) Las ganancias diarias pueden ser mayores que el doble del jornal diario bajo el plan Halsey, pero por lo general, el premio es mayor bajo el -- plan Rowan, 2) Si el premio de Halsey es $33 \frac{1}{3}\%$, 50% ,... p, el premio - de Rowan siempre será mayor hasta llegar al $66 \frac{2}{3}\%$, 50% ,... (1-p), del tiempo economizado, 3) El plan Rowan se utiliza mucho menos que el Hal- sey por la complejidad en el cálculo de las retribuciones, porque la de terminación de los costos es muy difícil y porque se requiere mucho per- sonal en el departamento de nóminas de la empresa.

El Plan Rowan

Trabajador	Unidades por semana	Tiempo ocupado por pza. - en hrs.	Tiempo ahorra do por pza. - en hrs.	Porcen- taje de tiempo normal ocupado por pza.	Porcen- taje de tiempo normal ahorra do por pza.	Tarifa por hora	Ingresos Semanales
A.....	3.6	11.1	111.1	\$2.00	\$80.00
B.....	4.0	10.0	100.0	2.00	80.00
C.....	6.0	6.7	3.3	66.7	33.3	2.66	106.40
D.....	8.0	5.0	5.0	50.0	50.0	3.00	120.00

DATOS: Salario semanal normal, \$80.00 (40 horas) tarifa normal por hora, \$2.00; producción normal, cuatro unidades por semana, diez horas por unidad; ingresos, tiempo tomado a la tarifa por hora más pre- mio; salario semanal garantizado, \$80.00, la tarifa de premio por hora es la tarifa base más el porcentaje de tiempo ahorrado.

PLAN EMERSON.- Este plan garantiza una tarifa base y además paga un premio que aumenta gradualmente y que se comienza a pagar al --- 67% de eficiencia y culmina en un premio del 20% al cumplir el 100% de - la cuota normal o más. Además del premio de 20% basado en el pago por - día multiplicado por el tiempo trabajado, este sistema paga por la pro- ducción total expresada en tiempo estándar, toda la producción que mejo - ra la cuota. La tabla que sigue es un ejemplo de los premios que se --- otorgarían bajo el sistema de Emerson.

DIRECCIÓN GENERAL

CÓSTOS UNITARIOS DE TRABAJO BASO LOS PLANES DE SALARIOS INGENIEROS

Porcentaje de Premios Emerson

Porcentaje de Eficiencia	% Premios	Porcentaje de Eficiencia	% Premios
67.00 a 71.09	0.25	89.40 a 90.49	10
71.10 a 73.09	0.5	90.50 a 91.49	11
73.10 a 75.69	1	91.50 a 92.49	12
75.70 a 78.29	2	92.50 a 93.49	13
78.30 a 80.39	3	93.50 a 94.49	14
80.40 a 82.29	4	94.50 a 95.49	15
82.30 a 83.89	5	95.50 a 96.49	16
83.90 a 85.39	6	96.50 a 97.49	17
85.40 a 86.79	7	97.50 a 98.49	18
86.80 a 88.09	8	98.50 a 99.49	19
88.10 a 89.39	9	99.50 a 100.00	20

La fórmula para computar la retribución de acuerdo a este --- plan, es como sigue:

PARA RETRIBUCIONES DESDE EL $66 \frac{2}{3}\%$ DE LA TAREA SIN LLEGAR A ESTA ES:

$$G = TR + pTR$$

(El valor de p se encontrará en la tabla anterior)

PARA RETRIBUCIONES DESDE QUE SE CUMPLE LA TAREA O MAS ES:

$$G = TR + (S-T) R + 0.20 TR$$

$$O \text{ sea, } G = SR + 0.20 TR$$

De aquí se ve que los trabajadores que tienen una eficiencia de más del 100% no reciben tantos ingresos en este plan en comparación - con el de Gantt, porque reciben el salario base por el tiempo estándar, pero sus premios (que comunmente son de 20%) se calculan sobre el tiempo trabajado más bien que sobre el tiempo estándar. Puesto que las eficien - cias se determinan para un período de pago, un trabajador no puede hacer un esfuerzo máximo en sus actividades y lograr así una tarifa muy alta - y después tomar las cosas con más calma en la siguiente actividad con la seguridad de obtener su jornal diario; por lo cual, esta es una ventaja del plan Emerson, o sea, que hay menos presión sobre el trabajador para que cumpla a tiempo cada tarea en particular, siendo la presión por con- siguiente aplicada en forma gradual. El plan Emerson también se puede - dar a conocer a los trabajadores reduciendo así, en parte, las objecio-

nes de éstos por la complejidad en el cálculo de sus retribuciones.

SISTEMA BEDAUX. Este sistema utiliza cuidadosamente la estandarización del trabajo y el estudio del tiempo, ajustando su programa de incentivos, a las necesidades de la empresa en particular. La retribución de los trabajadores es la tarifa base por cada operación más una fracción de la tarifa base expresada como "premio de unidades estándar de trabajo", o sea, un pago por las unidades estándares adicionales que haya hecho, de donde cada unidad estándar de trabajo es una unidad producida en el tiempo estándar calculado. Las fórmulas para computar las ganancias del trabajador bajo el plan Bedaux son:

GANANCIAS POR COMPLETAR LA TAREA O MENOS

$$G = TR$$

GANANCIAS POR EXCEDER LA TAREA

$$G = TR + p(S-T)R$$

(La S se encuentra dividiendo el número de unidades estándar de trabajo entre 60).

Existen además, otros sistemas de incentivos que también son aplicables para pagar a los trabajadores de producción, entre éstos podemos mencionar los sistemas de trabajo diario medido, los jornales diarios basados en la productividad, los planes de tiempo de 100%, etc., los cuales, si bien son tan importantes como los anteriores, la extensión de nuestro trabajo no nos permite explicarlos con mayor detalle.

SISTEMA COLECTIVO DE INCENTIVOS. Los anteriores sistemas que hemos explicado son para recompensar por sus labores a los trabajadores considerados individualmente, pero la organización también debe evaluar la posibilidad de implantar planes de incentivos que estimulen a uno o varios grupos de trabajo. Esto es particularmente aplicable en los casos en que la asignación de las labores de los trabajadores de una área de una empresa estén tan relacionadas entre sí que se haga difícil medir la contribución de cada uno de ellos a la producción total. Además, la remuneración por grupos fomenta la cooperación entre los trabajadores, ya que esta forma de pago permite que la mano de obra indirecta de producción (como los trabajadores de limpieza o de transporte y acarreo de materiales) desarrollen un sentido de responsabilidad y asociación, de tal manera que se sientan identificados completamente con las labores de los trabajadores de producción, y así, su retribución sea hasta cierto punto, proporcional a la de éstos. Sin embargo, esta forma de pago puede llegar a ser injusta, ya que puede que algunos trabajadores o haraganes "se cuelguen" y flojeen a escondidas cubiertos por el ritmo de trabajo del grupo sin tener la menor consideración de otros trabajadores del mismo, que aún pudiendo obtener mayores ingresos con otro método de pago, se sacrifican por el correcto cumplimiento de las tareas encargadas a dicho grupo.

E) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS.

El personal de ventas pertenece a una categoría muy especial de los trabajadores de la empresa, ya que su función de vender lo que los trabajadores de producción fabrican lo responsabiliza enormemente y de ahí que para que se cumpla satisfactoriamente esta función, debe ser bien remunerada, así se trate de agente local o de agente viajero.

Anteriormente dijimos que las formas más comunes para recompensar a los vendedores por su trabajo eran dos: El plan de comisión y el plan combinado de sueldo fijo y comisión; sin embargo, debido al gran auge que están teniendo los requerimientos de vendedores, muchas empresas han desarrollado otras formas de compensación, de las cuales, el plan de comisión con una cuenta corriente es de las más utilizadas.

A continuación explicaremos cada uno de estos tres planes y mencionaremos las principales ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

PLAN REGULAR DE COMISION. La retribución de los vendedores que trabajan bajo este plan es calculado multiplicando los volúmenes de sus ventas por el porcentaje de la comisión a razón de la cual se le está pagando. Debido a que los volúmenes de ventas tenderán a variar de un período de tiempo a otro, los ingresos de los vendedores también variarán proporcionalmente a éstas. El plan de comisión regular puede inducir a un vendedor a realizar un esfuerzo máximo en las ventas, ya que la comisión constituye un fuerte estímulo para aumentar el esfuerzo. Asimismo, bajo este plan, se paga a los vendedores principalmente por los resultados obtenidos, que es la única base equitativa de pago, y de esta manera, el vendedor eficiente no sale perdiendo, y el deficiente no recibe más de lo debido. Por otra parte, el sistema de comisiones como única fuente de pago a los vendedores, si bien permite una mayor flexibilidad para hacer frente a los cambios de las condiciones en el mercado, en la competencia, etc., también puede hacer que el ingreso de los vendedores fluctúe por esos cambios, que son debidos, como dijimos, a factores económicos que afectan a las ventas y que están fuera de su control. Además, bajo este plan, los vendedores suelen dedicarse a vender a las empresas cuyas compras les producen las comisiones más grandes, descuidando otras fases de su trabajo, tales como vender a las empresas que les compran poco, cuidar la reputación de la empresa, proporcionar servicio a los compradores y buscar nuevos clientes en el mercado.

PLAN COMBINADO DE SUELDO FIJO Y COMISION. Bajo este plan, a los vendedores se les paga, aparte de un sueldo fijo, una bonificación extra que puede ser computada sobre la base de factores tales como la situación de la empresa a que pertenece, sus registros de ventas, los aumentos en ventas comparados con un período particular, con los resultados de otros vendedores, etc. Este plan cubre las desventajas

nes de éstos por la complejidad en el cálculo de sus retribuciones.

SISTEMA BEDAUX. Este sistema utiliza cuidadosamente la estandarización del trabajo y el estudio del tiempo, ajustando su programa de incentivos, a las necesidades de la empresa en particular. La retribución de los trabajadores es la tarifa base por cada operación más una fracción de la tarifa base expresada como "premio de unidades estándar de trabajo", o sea, un pago por las unidades estándares adicionales que haya hecho, de donde cada unidad estándar de trabajo es una unidad producida en el tiempo estándar calculado. Las fórmulas para computar las ganancias del trabajador bajo el plan Bedaux son:

GANANCIAS POR COMPLETAR LA TAREA O MENOS

$$G = TR$$

GANANCIAS POR EXCEDER LA TAREA

$$G = TR + p(S-T)R$$

(La S se encuentra dividiendo el número de unidades estándar de trabajo entre 60).

Existen además, otros sistemas de incentivos que también son aplicables para pagar a los trabajadores de producción, entre éstos podemos mencionar los sistemas de trabajo diario medido, los jornales diarios basados en la productividad, los planes de tiempo de 100%, etc., los cuales, si bien son tan importantes como los anteriores, la extensión de nuestro trabajo no nos permite explicarlos con mayor detalle.

SISTEMA COLECTIVO DE INCENTIVOS. Los anteriores sistemas que hemos explicado son para recompensar por sus labores a los trabajadores considerados individualmente, pero la organización también debe evaluar la posibilidad de implantar planes de incentivos que estimulen a uno o varios grupos de trabajo. Esto es particularmente aplicable en los casos en que la asignación de las labores de los trabajadores de una área de una empresa estén tan relacionadas entre sí que se haga difícil medir la contribución de cada uno de ellos a la producción total. Además, la remuneración por grupos fomenta la cooperación entre los trabajadores, ya que esta forma de pago permite que la mano de obra indirecta de producción (como los trabajadores de limpieza o de transporte y acarreo de materiales) desarrollen un sentido de responsabilidad y asociación, de tal manera que se sientan identificados completamente con las labores de los trabajadores de producción, y así, su retribución sea hasta cierto punto, proporcional a la de éstos. Sin embargo, esta forma de pago puede llegar a ser injusta, ya que puede que algunos trabajadores o haraganes "se cuelguen" y flojeen a escondidas cubiertos por el ritmo de trabajo del grupo sin tener la menor consideración de otros trabajadores del mismo, que aún pudiendo obtener mayores ingresos con otro método de pago, se sacrifican por el correcto cumplimiento de las tareas encargadas a dicho grupo.

E) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS.

El personal de ventas pertenece a una categoría muy especial de los trabajadores de la empresa, ya que su función de vender lo que los trabajadores de producción fabrican lo responsabiliza enormemente y de ahí que para que se cumpla satisfactoriamente esta función, debe ser bien remunerada, así se trate de agente local o de agente viajero.

Anteriormente dijimos que las formas más comunes para recompensar a los vendedores por su trabajo eran dos: El plan de comisión y el plan combinado de sueldo fijo y comisión; sin embargo, debido al gran auge que están teniendo los requerimientos de vendedores, muchas empresas han desarrollado otras formas de compensación, de las cuales, el plan de comisión con una cuenta corriente es de las más utilizadas.

A continuación explicaremos cada uno de estos tres planes y mencionaremos las principales ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

PLAN REGULAR DE COMISION. La retribución de los vendedores que trabajan bajo este plan es calculado multiplicando los volúmenes de sus ventas por el porcentaje de la comisión a razón de la cual se le está pagando. Debido a que los volúmenes de ventas tenderán a variar de un período de tiempo a otro, los ingresos de los vendedores también variarán proporcionalmente a éstas. El plan de comisión regular puede inducir a un vendedor a realizar un esfuerzo máximo en las ventas, ya que la comisión constituye un fuerte estímulo para aumentar el esfuerzo. Asimismo, bajo este plan, se paga a los vendedores principalmente por los resultados obtenidos, que es la única base equitativa de pago, y de esta manera, el vendedor eficiente no sale perdiendo, y el deficiente no recibe más de lo debido. Por otra parte, el sistema de comisiones como única fuente de pago a los vendedores, si bien permite una mayor flexibilidad para hacer frente a los cambios de las condiciones en el mercado, en la competencia, etc., también puede hacer que el ingreso de los vendedores fluctúe por esos cambios, que son debidos, como dijimos, a factores económicos que afectan a las ventas y que están fuera de su control. Además, bajo este plan, los vendedores suelen dedicarse a vender a las empresas cuyas compras les producen las comisiones más grandes, descuidando otras fases de su trabajo, tales como vender a las empresas que les compran poco, cuidar la reputación de la empresa, proporcionar servicio a los compradores y buscar nuevos clientes en el mercado.

PLAN COMBINADO DE SUELDO FIJO Y COMISION. Bajo este plan, a los vendedores se les paga, aparte de un sueldo fijo, una bonificación extra que puede ser computada sobre la base de factores tales como la situación de la empresa a que pertenece, sus registros de ventas, los aumentos en ventas comparados con un período particular, con los resultados de otros vendedores, etc. Este plan cubre las desventajas

del anterior, pero a su vez, las ventajas de aquel son prácticamente -- desventajas en éste.

PLAN DE COMISION CON UNA CUENTA CORRIENTE. Cuando un plan de comisión regular es modificado y pasa a ser un plan de comisión con una cuenta corriente, a los vendedores se les adelanta como pago la diferencia entre una cantidad establecida y la cantidad que realmente ganan por comisiones en un período particular. Los pagos adelantados recibidos por el vendedor son cubiertos por medio de las comisiones ganadas por éste, y el exceso de dichas comisiones se utiliza para restituir la diferencia antes descrita. Los planes de comisión con una cuenta corriente garantizada (También llamada comisión con cuenta de adelantos) ayuda a estabilizar los ingresos de los vendedores, pero si la cuenta está demasiado sobre girada, éstos pueden desalentarse o pueden renunciar frente al creciente déficit.

Un plan ideal para retribuir a los vendedores deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 1.- Se compensará de acuerdo con el esfuerzo y resultados conseguidos.
- 2.- Dará al vendedor seguridad al garantizarle entradas para cubrir sus necesidades mínimas.
- 3.- Los estimulará fuertemente a aumentar sus esfuerzos y obtener buenos resultados.
- 4.- Será fácil de entender y evitará trámites complicados.
- 5.- Permitirá a la gerencia controlar las actividades de los vendedores, y así poder usar el plan en donde sea más útil a la empresa.
- 6.- Será suficientemente flexible para permitir a la gerencia enfrentarse a los cambios en las condiciones a medida que éstos se presenten.

F) PLANES Y SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA PERSONAL EJECUTIVO.

Es aconsejable pagar a los ejecutivos y dirigentes un sueldo básico lo suficientemente elevado para atender sus necesidades, y el resto de lo que ganen, en forma de premios en otros beneficios. De ahí que al igual que con los trabajadores de producción y con los vendedores, la determinación de estos premios, sea una labor sumamente difícil, ya que muchas veces la situación de la empresa no depende de las acciones tomadas por los ejecutivos de la misma, sino de factores externos -- incontrolables que influyen en las operaciones de ésta, ejem.: disposiciones legales, situaciones del mercado, adelantos en la tecnología, -- etc.

Realmente las políticas de sueldos y salarios indican, hasta cierto punto, que los incentivos recibidos por los ejecutivos y dirigentes marcan la pauta y la proporcionalidad con respecto a los incentivos recibidos por otros trabajadores, de ahí que si los incentivos para los ejecutivos son altos o bajos, también lo serán así proporcionalmente -- los del resto de los trabajadores.

Los planes y sistemas de incentivos para ejecutivos pueden servir, aparte de estimularlos económicamente brindándoles las facilidades de formar un capital, para animarlos a quedarse en la compañía y -- que no sean tentados por ofertas de la competencia o bien por ideas de formar su establecimiento propio. Los más comunes de estos planes son:

PAGO DE BONIFICACIONES EN EFECTIVO. Este plan es muy común entre las compañías pequeñas, y el pago puede ser entregado inmediatamente o en forma diferida; el primer caso, o sea el pago inmediato, ayuda a los ejecutivos a satisfacer sus necesidades económicas inmediatas, las cuales son muy grandes y urgentes al principio de sus carreras profesionales; en cambio, cuando el pago es diferido durante cierto tiempo, los ejecutivos se evitan el pago de los impuestos y puede disponer de un ahorro al final de su vida activa.

PLAN DE ACCIONES. Este prácticamente es un plan de pago diferido, pero en lugar de darles el incentivo a los ejecutivos en forma de efectivo, se les dá mejor en forma de acciones, permitiéndose así la compañía, no sólo conservar su capital de trabajo, sino también ayudarse a reducir la rotación de ejecutivos al permitir que se vuelvan copropietarios de la empresa, y aporten, por consiguiente, un mayor esfuerzo para obtener utilidades.

Algunas empresas proporcionan algunos otros incentivos especiales para sus ejecutivos, tales como: Seguros de vida, Anualidades de Jubilación, Membrecía en Clubs, etc.

SERVICIOS Y BENEFICIOS

Una gran parte de la compensación total recibida por los trabajadores de una organización la constituyen los Servicios y Beneficios. La legislación en materia laboral reconoce este hecho por medio del artículo 87 de la Ley Federal de Trabajo, que dice: El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo.

Los Servicios y Beneficios, a pesar de su alto porcentaje en los costos de personal, son verdaderos incentivos industriales indirectos que representan para los trabajadores ingresos adicionales, seguridad para ellos y sus familias, condiciones de trabajo más benéficas sin realizar ningún esfuerzo extra, elevación de la moral, etc., pero cabe aclarar que la alta gerencia de muchas empresas aún no está plenamente convencida de la reditabilidad de los servicios y beneficios que otorgan a los trabajadores de las mismas; sin embargo, se ha notado un gran incremento en la implantación de programas de este tipo de compensaciones.

El número y la variedad de prestaciones, actualmente, es considerable. Un autor las agrupa bajo 4 categorías principales que son: Pagos extra por tiempo trabajado, pagos por tiempo no trabajado, pagos por la seguridad del trabajador y pagos por servicios al mismo. Para facilitar la elaboración y comprensión de nuestro estudio, reduciremos las categorías mencionadas y las expondremos en solo 2 de ellas que son: Las que son reconocidas por la ley (a través de la Ley Federal del Trabajo y de la Ley del Seguro Social) y las que son reconocidas por la empresa y/o el sindicato. Esta segunda categoría es la que expondremos en esta parte.

Los Servicios y Beneficios surgieron como resultado de que muchas empresas reconocían que sus trabajadores tenían derecho a buenas condiciones de trabajo y a cierto grado de seguridad. Esto fue consecuencia de cierta tendencia "paternalista" de la alta gerencia para con el personal de la organización, basándose esta tendencia, en el afán de proteger al trabajador, ya que se veía a éste como un ser inferior en lo económico y cultural e incapaz de hacer algo por sí mismo. Posteriormente, con el crecimiento de los sindicatos, el aumento de oportunidades de empleo, la ampliación de los conocimientos de los trabajadores, etc., los trabajadores de una empresa reconocieron que sus actividades y labores eran dignas de otras compensaciones, que no fueran los pagos de cuota diaria, independientes de las otorgadas por un gerente general paternalista. Asimismo, las reformas a las leyes, con la finalidad de prote-

ger al trabajador y a su familia, revolucionaron los Servicios y Beneficios otorgados por una empresa a su personal, y de esta manera muchos de aquellos servicios y beneficios que antes eran voluntarios, pasaron a ser obligatorios. Resumiendo, los Servicios y Beneficios eran otorgados anteriormente a voluntad de la empresa únicamente, y ahora, para proporcionarlos, se lleva a cabo mediante la participación de la empresa, el gobierno y el sindicato.

Las empresas, aparte de mejorar física, moral y económicamente a sus trabajadores por medio de los Servicios y Beneficios que les otorgan, pueden sacar provecho de éstos últimos como un medio para competir en el mercado de mano de obra y atraer al personal más capacitado y eficiente, también se pueden utilizar para mantener satisfechos a los trabajadores actuales existentes en la organización y para contrarrestar las demandas continuas y excesivas de los sindicatos.

A) CONSTRUCCION DE UN PROGRAMA DE SERVICIOS Y BENEFICIOS.

Muy a menudo los Servicios y Beneficios que otorga una organización a sus trabajadores son debido a que "todo el mundo lo está haciendo", o bien debido a bondad de la alta gerencia o a una fuerte presión del sindicato; pero todo esto lo debe ponderar el ejecutivo de Relaciones Industriales y proporcionar sólo aquellos que se ajusten a las necesidades y deseos del personal de dicha empresa y a las posibilidades de la misma, por lo cual, se debe tener considerable cuidado en el desarrollo de un programa de este tipo, o sea, un programa de Servicios y Beneficios, a los cuales también nos referiremos a lo largo de este estudio como compensaciones indirectas o como prestaciones.

Un programa de Servicios y Beneficios, como las otras funciones de Relaciones Industriales, debe planearse muy bien, de tal manera que los objetivos que se establezcan sirvan como guía en la administración del mismo.

Las compensaciones indirectas que se vayan a otorgar deben estar combinadas de tal manera que logren la satisfacción máxima del personal y se refleje dicha satisfacción en una producción eficiente. Para lograr tal combinación se debe determinar el costo básico de cada una de las prestaciones, la disponibilidad de recursos económicos para cubrir las, la preferencia de los trabajadores y de la alta gerencia y la posibilidad legal de su implementación.

Uno de los requisitos para el éxito de un programa de prestaciones es que reciba el apoyo incondicional del sindicato; de ahí que la planeación de un programa de esta naturaleza, aparte de que coloca a la empresa en situación ventajosa para evaluar las demandas del sindicato, debe lograr la conjugación de los esfuerzos de ambas partes y se traduzca esto, en el cumplimiento de las metas de la organización y en beneficios, tanto tangibles como intangibles, para el trabajador.

El ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización tiene que detectar (puede ser por medio de encuestas) las necesidades y deseos de una nueva prestación, pero al mismo tiempo tiene que cuidar, con el mayor tacto posible, que los trabajadores no abusen de ella y la utilicen sólo cuando de verdad tengan que hacerlo. Asimismo, dicho ejecutivo debe de tratar de que los trabajadores estén concientes de la carga que representa para la empresa el sostener un programa de esta naturaleza, por lo cual les hará ver el costo de cada una de las prestaciones de dicho programa con la suficiente sensibilidad para que el personal no comente para sí "quédense con las prestaciones y dénos el dinero".

De los principales problemas con que se encuentra una compañía al implantar un programa de Servicios y Beneficios para el personal, uno de ellos es sin duda alguna el referente al costo de los mismos. Es por eso que al decidir dicha compañía el otorgamiento de las prestaciones, tiene que preguntarse si puede cumplir con ello realmente, ya que al anular o cancelar cualquiera de éstas, se pueden crear problemas trascendentales con el sindicato o bien puede decaer la moral de los trabajadores al retirárseles un derecho que creían haber ganado con su esfuerzo. El costo total de un programa de prestaciones lo forman; por una parte, el costo de administración del mismo, el cual, en las grandes compañías se puede diluir y hacerse casi despreciable en comparación de otros costos de personal, mientras que en las empresas pequeñas y medianas, dicho costo es considerable en relación al resto del costo de la nómina, por lo que se recomienda asignar esta función de manejar y administrar el programa a un departamento exterior de consultoría especializada. Por otra parte, el costo total de un programa de prestaciones está también formado por los costos reales de cada una de ellas, los cuales son fijos y no variables, debiendo la empresa determinar la implantación del mencionado programa en función de los costos que le pueden acarrear aún en las situaciones económicas adversas que se le presenten.

Las prestaciones no siempre son bien aceptadas por todos los trabajadores, ya que muchas veces les restringe la libertad de selección de los beneficios. Esto puede suceder por ejemplo si el personal que recibe los servicios o beneficios desea un aumento en la remuneración, un salario más alto, más vacaciones, etc., en lugar de gozar de programas recreativos o del tiempo libre en la jornada de trabajo.

Según la tendencia que tienen las proyecciones de los programas de Servicios y Beneficios, se supone que los trabajadores a través de sus representantes sindicales continúen pidiendo más prestaciones. Esto es cierto, ya que en los tiempos pasados lo que era un verdadero lujo, actualmente es una necesidad comprobada y generalizada.

Con el nacimiento de estas necesidades, antes lujos, se forman también nuevas fuentes de quejas; quejas debidas a la mala administración del programa de prestaciones porque no se satisfacían total y

eficazmente los requerimientos cada vez mayores de los trabajadores.

Cabe aclarar que cuando una empresa dá a conocer a los trabajadores lo que está haciendo para provecho de ellos, éstos lo malinterpretan y juzgan a la alta gerencia como "paternalista", o sea que piensan que la administración de esa empresa trata a sus trabajadores, o sean ellos, como un padre cariñoso y precavido trata a sus hijos, por lo cual se debe dejar que el personal piense, y así sucede muchas veces, que las prestaciones se las ha ganado con su propio esfuerzo y trabajo, y que tiene por consiguiente, derecho a ellas, no como un regalo del ejecutivo de Relaciones Industriales de la empresa sino, como una conquista a su eficiencia en la producción o buen desempeño a sus labores en general.

Quando los sindicatos dan una creciente atención al programa de prestaciones de una organización, el ejecutivo de Relaciones Industriales de la misma puede que desatienda, al menos parcialmente, otras funciones que son de su competencia. De manera análoga, las prestaciones pueden crear un clima de trabajo en el que el personal que las recibe se interese más en su seguridad futura que en sus labores actuales.

Los Servicios y Beneficios proporcionados a los trabajadores por la empresa a que pertenecen, pueden crear problemas a largo plazo a la misma, los más comunes son: a) Formación de un círculo vicioso, durante períodos de inflación, producido cuando los costos de las prestaciones no son, o no pueden ser, cubiertos con las utilidades o aumentos en la producción, por lo cual el consumidor de los artículos elaborados por la empresa en cuestión, debe absorber tales costos en forma de aumento en el precio, y por lo tanto, dicho consumidor exigirá a la empresa a que pertenezca un aumento de salario. b) Las prestaciones pueden llegar a ser más importantes que la remuneración efectiva recibida por los trabajadores cuando mayor sea el porcentaje de dichas prestaciones en los costos de la nómina, y cuando esto suceda, los estándares objetivos de la evaluación de puestos de la empresa a que nos estamos refiriendo, carecería de significado y de valor.

B) CLASIFICACION DE PRESTACIONES OTORGADAS A LOS TRABAJADORES.

Es prácticamente imposible enumerar todas y cada una de las prestaciones que se pueden proporcionar tanto al trabajador como a su familia y además, todo intento de clasificación es más bien meramente ejemplificativo; pero sin embargo nos esforzaremos por describir brevemente en el siguiente inciso algunas de ellas.

Tomando en cuenta la práctica común de las empresas, los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Seguro Social, las prestaciones se pueden agrupar en cuanto a su calidad en:

- 1) PRESTACIONES EN DINERO. - Están comprendidos en este grupo los pagos por cuota diaria, la compensación por servicios o por antigüedad, el fondo de ahorro, los salarios en vacaciones, los gastos en vacaciones, los gastos para transporte personal, la ayuda para renta de casa, el subsidio por incapacidad proveniente de riesgos profesionales y no profesionales, las jubilaciones por vejez o inhabilidad, las propinas, etc.
- 2) PRESTACIONES EN ESPECIE. - Se incluyen en este grupo la atención médica y las medicinas, la donación de artículos que produce la empresa o descuentos en su precio, las despensas familiares y los almacenes obreros, la ropa y los uniformes o equipo de trabajo, los vehículos para transporte personal, la casa-habitación, los alimentos o descuentos en el precio de los mismos, escuelas y útiles escolares para los trabajadores o sus hijos, etc.

Otro intento de clasificación de las prestaciones es con referencia a la naturaleza del fin o propósito que llevan consigo, y tenemos:

- a) Tendientes a mejorar el medio ambiente del área de trabajo. - Iluminación especial, música de fondo, salón de descanso, agua potable refrigerada, cortinas, guardarropas, armarios, lavabos y demás comodidades sanitarias, etc.
- b) Tendientes a complementar el salario. - Cuotas del I.M.S.S., subsidios por enfermedades naturales, incentivos sobre el ahorro, ayuda en el caso de advenimiento de un hijo, etc.
- c) Tendientes a conservar y mejorar la salud del trabajador. - Boletines, relaciones con el I.M.S.S., descansos, deportes, exámenes médicos periódicos en determinados casos, etc.
- d) Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia. - Comedores, despensas, reparto de refrescos y café, ayuda para la alimentación infantil en períodos lactantes, etc.
- e) Tendientes a dar al trabajador y a su familia cierta seguridad de ingreso. - Seguro de vida, pensiones de retiro, fondos especiales, sistemas de jubilación, etc.
- f) Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares. - Ayuda en el caso de fallecimiento de un familiar, dotes para el matrimonio del trabajador, ayudas para el pago de su vivienda, auxilio y orientación de trabajadores sociales, etc.
- g) Tendientes a la ampliación de su cultura. - Becas, cursos, bibliotecas, escuelas o academias para el trabajador y su familia, concursos (de música, de baile, de fotografía, de pintura, etc.), permisos, etc.

- h) Tendientes al descanso y recreación del trabajador y sus familiares. - Vacaciones, clubs y parques, campos deportivos y subsidios para el deporte, clubs de exploradores, reuniones sociales (bailes, cenas, funciones de cine y teatro, etc.), permisos, etc.

- i) Tendientes a estimular y premiar acciones de los trabajadores a favor de la empresa. - Diversos premios por sugerencia, por asistencia, por puntualidad, por antigüedad, por eficiencia, por cooperación, por comportamiento, etc.

C) PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA POR SI MISMA.

Mencionamos anteriormente que los Servicios y Beneficios que proporciona una empresa son debidos al reconocimiento de ella misma y del sindicato al que están afiliados sus trabajadores; o bien, son debidos al reconocimiento por la ley sobre tales Servicios y Beneficios. Cuando ocurre el primer caso, nos referiremos al conjunto de prestaciones que otorga la empresa por sí misma, de las cuales las más comunes son:

MUSICA EN EL TRABAJO. - La alta gerencia de la empresa considera la música en el trabajo como un medio de reducir la fatiga y la monotonía en los trabajos rutinarios. Asimismo, es un medio para introducir ritmo en las actividades. La música en el trabajo parece que aumenta la producción y mejora la calidad del producto. Generalmente, la música en el trabajo es bien recibida por el personal, por lo que frecuentemente es solicitada por los trabajadores.

COMEDORES EN LA EMPRESA. - Esta es prácticamente la más común de las prestaciones que no son requeridas por la ley. Los comedores de las empresas permiten que muchos de los trabajadores se alimenten bien al menos una vez diaria; y a su vez, ahorran tiempo y eliminan la necesidad de que el personal salga de la empresa. Este tipo de comedores pueden servir alimentos en el mediodía o en cada una de las jornadas de trabajo. Los precios de cada uno de los alimentos en los comedores de la empresa, son bajos, ya que incluyen solamente el costo de los ingredientes y el servicio, omitiendo la utilidad de los comedores comerciales en beneficio de los trabajadores que los consumen. Se debe inducir a los trabajadores, cuando una empresa tenga comedor propio establecido, a comer en ese lugar (comedor de la empresa), tanto por el aspecto social y de compañerismo, como por el aspecto de higiene y limpieza que se requiere para tal efecto y que sólo en el comedor pueden encontrar.

CONSEJOS Y AYUDA PROFESIONAL PARA LOS TRABAJADORES. - En muchas grandes organizaciones es común que existan puestos ocupados por "trabajadores sociales" cuya función es la de ayudar a los trabajadores en las crisis personales que se les presenten; las más comunes son referentes a d...

- 1) PRESTACIONES EN DINERO. - Están comprendidos en este grupo los pagos por cuota diaria, la compensación por servicios o por antigüedad, el fondo de ahorro, los salarios en vacaciones, los gastos en vacaciones, los gastos para transporte personal, la ayuda para renta de casa, el subsidio por incapacidad proveniente de riesgos profesionales y no profesionales, las jubilaciones por vejez o inhabilidad, las propinas, etc.
- 2) PRESTACIONES EN ESPECIE. - Se incluyen en este grupo la atención médica y las medicinas, la donación de artículos que produce la empresa o descuentos en su precio, las despensas familiares y los almacenes obreros, la ropa y los uniformes o equipo de trabajo, los vehículos para transporte personal, la casa-habitación, los alimentos o descuentos en el precio de los mismos, escuelas y útiles escolares para los trabajadores o sus hijos, etc.

Otro intento de clasificación de las prestaciones es con referencia a la naturaleza del fin o propósito que llevan consigo, y tenemos:

- a) Tendientes a mejorar el medio ambiente del área de trabajo. - Iluminación especial, música de fondo, salón de descanso, agua potable refrigerada, cortinas, guardarropas, armarios, lavabos y demás comodidades sanitarias, etc.
- b) Tendientes a complementar el salario. - Cuotas del I.M.S.S., subsidios por enfermedades naturales, incentivos sobre el ahorro, ayuda en el caso de advenimiento de un hijo, etc.
- c) Tendientes a conservar y mejorar la salud del trabajador. - Boletines, relaciones con el I.M.S.S., descansos, deportes, exámenes médicos periódicos en determinados casos, etc.
- d) Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia. - Comedores, despensas, reparto de refrescos y café, ayuda para la alimentación infantil en períodos lactantes, etc.
- e) Tendientes a dar al trabajador y a su familia cierta seguridad de ingreso. - Seguro de vida, pensiones de retiro, fondos especiales, sistemas de jubilación, etc.
- f) Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares. - Ayuda en el caso de fallecimiento de un familiar, dotes para el matrimonio del trabajador, ayudas para el pago de su vivienda, auxilio y orientación de trabajadores sociales, etc.
- g) Tendientes a la ampliación de su cultura. - Becas, cursos, bibliotecas, escuelas o academias para el trabajador y su familia, concursos (de música, de baile, de fotografía, de pintura, etc.), permisos, etc.

- h) Tendientes al descanso y recreación del trabajador y sus familiares. - Vacaciones, clubs y parques, campos deportivos y subsidios para el deporte, clubs de exploradores, reuniones sociales (bailes, cenas, funciones de cine y teatro, etc.), permisos, etc.

- i) Tendientes a estimular y premiar acciones de los trabajadores a favor de la empresa. - Diversos premios por sugerencia, por asistencia, por puntualidad, por antigüedad, por eficiencia, por cooperación, por comportamiento, etc.

C) PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA POR SI MISMA.

Mencionamos anteriormente que los Servicios y Beneficios que proporciona una empresa son debidos al reconocimiento de ella misma y del sindicato al que están afiliados sus trabajadores; o bien, son debidos al reconocimiento por la ley sobre tales Servicios y Beneficios. Cuando ocurre el primer caso, nos referiremos al conjunto de prestaciones que otorga la empresa por sí misma, de las cuales las más comunes son:

MUSICA EN EL TRABAJO. - La alta gerencia de la empresa considera la música en el trabajo como un medio de reducir la fatiga y la monotonía en los trabajos rutinarios. Asimismo, es un medio para introducir ritmo en las actividades. La música en el trabajo parece que aumenta la producción y mejora la calidad del producto. Generalmente, la música en el trabajo es bien recibida por el personal, por lo que frecuentemente es solicitada por los trabajadores.

COMEDORES EN LA EMPRESA. - Esta es prácticamente la más común de las prestaciones que no son requeridas por la ley. Los comedores de las empresas permiten que muchos de los trabajadores se alimenten bien al menos una vez diaria; y a su vez, ahorran tiempo y eliminan la necesidad de que el personal salga de la empresa. Este tipo de comedores pueden servir alimentos en el mediodía o en cada una de las jornadas de trabajo. Los precios de cada uno de los alimentos en los comedores de la empresa, son bajos, ya que incluyen solamente el costo de los ingredientes y el servicio, omitiendo la utilidad de los comedores comerciales en beneficio de los trabajadores que los consumen. Se debe inducir a los trabajadores, cuando una empresa tenga comedor propio establecido, a comer en ese lugar (comedor de la empresa), tanto por el aspecto social y de compañerismo, como por el aspecto de higiene y limpieza que se requiere para tal efecto y que sólo en el comedor pueden encontrar.

CONSEJOS Y AYUDA PROFESIONAL PARA LOS TRABAJADORES. - En muchas grandes organizaciones es común que existan puestos ocupados por "trabajadores sociales" cuya función es la de ayudar a los trabajadores en las crisis personales que se les presenten; las más comunes son referentes a d...

cultades familiares, económicas, de transporte, de personalidad, de salud, de habitación, de trabajo (ausentismo), etc.. Similarmente los "contadores", "abogados", "doctores", "ingenieros" y otros más, pueden proporcionar esta ayuda como en el caso anterior; las situaciones más generales son relacionadas con contratos de casi todos los tipos, asuntos testamentales, declaraciones de impuestos, pasaportes, asuntos civiles y penales, dietas alimenticias, construcciones, etc.. Cuando una empresa no puede proporcionar estas prestaciones, generalmente ayuda a los trabajadores indicándoles qué persona o dependencia le puede tramitar su asunto.

PROGRAMAS RECREATIVOS Y CULTURALES.— Este tipo de Servicios y Beneficios proporcionados por la empresa son de los que más ayudan a la formación de líderes, a la superación personal de los trabajadores y a la creación de un ambiente de mutuo compañerismo entre ellos mismos y para con la empresa. Los programas recreativos, culturales y sociales deben nacer de los deseos del personal y deben ser implantados por la gerencia de la empresa aún y cuando su efectividad no esté del todo comprobada, ya que pueden interferir con la productividad de los participantes en ellas. Las actividades de los programas recreativos y culturales pueden estar dirigidas tanto a los trabajadores de la empresa como a sus familiares y amigos. Las actividades más características de tales programas son: Juegos y deportes al aire libre o de salón, actividades sociales, actividades artísticas (musicales, teatrales, etc.), etc. Las grandes empresas cuentan con directores, coordinadores, etc., para cada uno de estos eventos, pero las organizaciones medianas y pequeñas deben proporcionar personal, al otorgar estas prestaciones, para asesorar a los trabajadores de las mismas, que se responsabilizan de llevar la dirección de las actividades del programa.

PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y CLINICAS Y HOSPITALES DE LA EMPRESA.— Los programas de seguridad de una empresa están encaminados a reducir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como las pérdidas en tiempo, materiales y personales que ocasionan ambos. Estos programas se basan en la suposición de que todos los riesgos de trabajo pueden ser prevenidos mediante la investigación, análisis y reducción de las condiciones de trabajo y características personales que los puedan ocasionar, tratando a su vez de detectar "como", "cuando", y "donde", es donde ocurren tales riesgos de trabajo. Similarmente a los programas de seguridad, como prestaciones otorgadas por una empresa a su personal, aparecen las clínicas y hospitales de la misma, las cuales, aunque atienden sólo generalmente a los trabajadores, también puede atender a los familiares de éstos en consultas preventivas y curativas de todo tipo de enfermedades y accidentes. De igual manera que los casos anteriores, los servicios sanitarios y los vestidores para el personal de la empresa constituyen verdaderas prestaciones proporcionadas por ésta, ya que al otorgarlos, se fomenta la limpieza y salubridad de los trabajadores, elementos que son básicos en los Programas de Higiene y Seguridad. Cabe aclarar que generalmente en las empresas, se forman comisiones mixtas de trabajadores y representantes de la misma con la finalidad de llevar a

cabo inspecciones de seguridad como un medio de prevenir los riesgos de trabajo en dicha empresa. Este punto lo trataremos con más detalle en la parte correspondiente a Higiene y Seguridad en la empresa.

TIENDAS DE COOPERATIVA.— Estas prestaciones las otorga la empresa como un servicio para que sus trabajadores compren artículos de consumo a bajo precio (ya que el precio se basa en el costo del producto y los gastos de manejo), sin pretender utilidad alguna la organización que las proporciona. Una variante de esta situación es la referente a las empresas que producen artículos como prendas de vestir, productos alimenticios, etc., y dichas empresas pueden vender tales artículos al costo de fábrica a su personal. En cada uno de los dos casos mencionados, las ventas pueden ser al contado o en abono, pero la relación de compra-venta está regida por el contrato respectivo y por la Ley Federal de Trabajo (artículo 110, fracción IV).

SISTEMAS DE AHORROS Y CREDITOS.— Muchas organizaciones establecen dentro de sus programas de Servicios y Beneficios para sus trabajadores algún plan de ahorro, cuya finalidad es asegurar cierta cantidad de dinero para cuando el personal tenga un aumento súbito en sus egresos, debido a gastos de navidad, construcción de casas, vacaciones, etc.. Asimismo, la empresa puede otorgar préstamos para, como dijimos antes, la construcción de casas de los trabajadores que así lo soliciten, cobrándoles un interés que es más bajo que el que les cobran las instituciones de crédito establecidas en la localidad. Estos dos aspectos, el ahorro y los préstamos, están regidos por el artículo 110, fracción IV, de la Ley Federal de Trabajo.

PREMIOS POR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.— Este tipo de prestaciones constituyen un verdadero estímulo para la constancia del trabajador, el cual ve premiados sus esfuerzos de cumplir con el compromiso contraído con la empresa. La práctica común en los premios en cuestión es la de pagar, como cifra adicional, de un 5% a un 10% de la retribución semanal de los trabajadores acreedores a tales premios. Con estas prestaciones se aumenta la producción ya que todo el personal procura no faltar y llegar temprano con objeto de conseguir el premio.

PREMIOS POR ANTIGUEDAD.— Dentro del programa de Servicios y Beneficios reconocidos por la empresa para sus trabajadores, el premio por antigüedad es de los más anhelados, ya que representa una justa retribución por todo el tiempo de servicios que el personal ha prestado a la organización. Generalmente estos premios se entregan por 5, 10, 15, 20, 25, y 50 años de servicios proporcionados, y pueden consistir desde un diploma de reconocimiento hasta premios en efectivo muy atractivos. Estas prestaciones no significan la jubilación del trabajador.

PAUSAS PARA DESCANSO Y CAFE.— A pesar de que muchas organizaciones no la reconocen, esta prestación existe en casi todas ellas, ya que práctica-

mente se utiliza cierto tiempo a media mañana (en la tarde no es tan común aunque sí puede suceder) para "completar el desayuno o el almuerzo". La alta gerencia de las empresas, si bien vé esto con cierto disgusto, no se opone a ello, porque mejora la comunicación en el trabajo, reduce la monotonía, mejora la atención del personal en sus labores, y por consiguiente, aumenta la producción en el resto de la jornada.

TRANSPORTE.— Una de las medidas más eficaces para que el personal de una empresa sea puntual y constante, es proporcionarle la transportación adecuada cuando el servicio público sea deficiente. Esto se puede llevar a cabo mediante un camión que recoge al personal de la empresa que esté reunido en determinado lugar a cierta hora y los deje ahí mismo al acabar la jornada de trabajo, o bien, que los recoja y los deje en el domicilio de cada uno de los trabajadores. Además, la compañía puede proporcionar la gasolina, el aceite, etc., para los carros de los trabajadores que se dirigen a la misma a trabajar, siempre y cuando den cabida en sus autos, a otras personas de la empresa que también se dirigen a dicha compañía a trabajar.

CONSTRUCCION Y COMPRA O ALQUILER DE CASAS.— Algunas empresas que están localizadas lejos de la ciudad a que pertenecen, o bien que por su posibilidad económica encuentran conveniente llevarlo a cabo, pueden instituir dentro de su programa de Servicios y Beneficios para sus trabajadores, la ayuda para que éstos construyan su vivienda. La ayuda proporcionada puede consistir en la construcción y venta de la casa-habitación para los trabajadores para que éstos la vayan pagando como renta, pudiendo la empresa construir las casas en el lugar de preferencia de los mismos, o en su defecto, construir las en un área determinada por dicha empresa y así formar una colonia para su personal. Una modalidad de esta prestación es que la organización en lugar de vender la vivienda a sus trabajadores, la facilite en arrendamiento cobrando bajas cuotas mensuales. Como mayor protección a los trabajadores, la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 136 a 153 rige en esta situación.

Estas son sólo algunas de las prestaciones reconocidas por la empresa dentro de sus programas de Servicios y Beneficios proporcionados a los trabajadores, y podríamos mencionar todavía más (por ejemplo: Pagos de las cuotas de colegiatura cuando el personal quiere estudiar en alguna escuela, o bien, pagos de las cuotas de membresía cuando el mismo pertenece a alguna asociación; permisos con pago o sin él cuando el trabajador necesariamente se tiene que ausentar de sus labores en la empresa por cierto tiempo; pagos por concepto de pensiones privadas; seguros de vida; pagos a los trabajadores cuando quedan desocupados y que aún y cuando desean trabajar no puedan encontrar colocación en ninguna empresa; etc.), pero la implementación de dichas prestaciones depende de, como dijimos antes, caprichos de la alta gerencia, relaciones con el sindicato, tendencia de este tipo de programas de Servicios y Beneficios, influencia de doctrinas extranjeras, situación económica de la empresa, costo -

de la vida, etc.. Cabe aclarar que nuestro deseo es mencionar todo tipo de prestaciones que existen, pero la limitación de espacio nos lo impide para tratarlas completamente, de todas maneras creemos que las que explicamos son las más comunes y se adoptan a la situación de las empresas en nuestro país.

CALIFICACION DE MERITOS

En capítulos anteriores mencionamos que la Evaluación de Puestos se refería única y exclusivamente a un puesto, tratando de calificarlo y retribuirlo en relación con otros puestos de la empresa sin tomar en cuenta el esfuerzo y la habilidad real de las personas que los ocupan. En el presente capítulo expondremos otro aspecto de evaluación laboral, que es el que se refiere al conjunto de procedimientos destinados a resumir y sistematizar las opiniones concebidas subjetivamente acerca de los trabajadores con el propósito de distinguirlos y clasificarlos en ciertos niveles de eficiencia para una actividad determinada. Este tipo de evaluaciones se pueden denominar: Evaluación del desempeño del trabajo, calificación de la eficiencia, evaluación de la actuación o calificación de méritos, siendo este último nombre el que utilizaremos en este estudio.

La Calificación de Méritos es una herramienta que permite clasificar a los trabajadores de acuerdo con ciertos criterios subjetivos y continuos de relativa eficiencia o posesión de determinados rasgos.

La Calificación de Méritos es un proceso muy antiguo, ya que el hombre siempre ha considerado el valor de otro hombre en referencia a su actuación en una variedad de situaciones, y de ahí que el concepto de las diferencias individuales, mencionado anteriormente, también se aplique en este capítulo. Esto es obvio, ya que no todos los trabajadores se desempeñan en la misma forma, por lo que es necesario que el personal que lleva a cabo la Calificación de Méritos, tenga una escala objetiva de medida para comparar las ejecuciones individuales. Esta escala puede variar según la persona que se esté calificando, ya que si ésta trabaja en el área de producción, la medida correspondiente podría ser la cantidad producida; en cambio, si la persona que está calificando no trabaja en dicha área, las medidas que se podrían utilizar sería la apariencia, presentación y amabilidad (V. g. la recepcionista), o la honestidad y la rapidez (V. g. un cajero), o la iniciativa, la rapidez en las decisiones, los conocimientos y el don de mando (V. g. un ejecutivo de alto nivel), y así sucesivamente para cada caso en especial.

A) GENERALIDADES.

En cualquier estudio de Calificación de Méritos, es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos, o sea,

los estándares de trabajo o el criterio de ejecución satisfactoria. Estas bases varían según el método de calificación utilizado. En los trabajadores de producción, como vimos anteriormente, las calificaciones se apoyan en la cantidad y calidad del trabajo determinadas por los estándares fijados por los estudios de tiempos y movimientos, esto es, que se valúa la ejecución real de cada persona. En cambio, en los puestos administrativos, de supervisión, de oficina, etc., la calificación se mide en función de ciertas cualidades intangibles tales como la persistencia, la lealtad a la organización, la seguridad, etc.; sin embargo, debido a los adelantos y creciente desarrollo de muchas empresas, se ha visto que en lugar de evaluar las características mencionadas, la Calificación de Méritos se enfoca a evaluar lo que obtiene el individuo, o sea, los resultados, por ejemplo: Los registros de rotación de inventarios, la reducción de los costos, la disminución de tiempo perdido.

La Calificación del Mérito, como función que es del área de Relaciones Industriales, debe ser planeada de tal manera que los resultados obtenidos estén de acuerdo a los objetivos. Los pasos a considerar en esta planeación son:

1.- Decidir quién va a efectuar el estudio. Lo más común es que las calificaciones sean hechas por uno o más superiores, esto es, que el trabajador es calificado por el supervisor, éste a su vez es calificado por el jefe del departamento, y así sucesivamente hasta llegar a la gerencia. Otra posibilidad sería que en vez de calificar un jefe a sus subordinados, éstos lo calificaran a él, ya que están más cerca y en mejor posición para lograrlo. Una tercera posibilidad sería que cada individuo fuera evaluado por sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, ya que es con quienes mantiene estrechas relaciones de cooperación en el trabajo. Otra forma sería que las calificaciones fueran efectuadas por personal especializado del área de Relaciones Industriales de la organización, o bien, por personal ajeno a la misma. Finalmente otra opción sería la de "Auto-apreciación", en la cual cada trabajador califica su propia ejecución real y potencial.

2.- A quienes van a abarcar las Calificaciones de Méritos. Anteriormente estos estudios estaban dirigidos generalmente a los trabajadores de primera línea, pero poco a poco esta práctica fué extendiéndose a los supervisores y jefes de departamento, y en la actualidad, tales calificaciones van dirigidas, en muchas empresas, hasta el nivel gerencial. El campo de acción que tengan las calificaciones obtenidas de estos estudios, se basan en el uso de los resultados obtenidos al terminar el programa, ya que estos resultados pueden servir como base para los ascensos, para entrenamiento y desarrollo, para las políticas de aumento de sueldos, etc.

Cabe aclarar que durante un estudio de Calificación de Méritos, si se desea obtener buenos resultados, deben seguirse, además de los puntos arriba descritos, la práctica de entrenar al personal que lo lleva a cabo, así como también la política de mantener informados a todos los trabajadores comprendidos en tales estudios, de tal manera que éstos sientan que la organización lo está haciendo para el beneficio de ellos mismos.

Realmente los beneficios que se obtienen de un programa de Calificación de Méritos son muchos, ya que de éste se puede obtener una gran cantidad de información, la cual puede usarse como evidencia en las promociones (ascensos, descensos, transferencias y despidos), aumentos de sueldo, reclutamiento y selección, asignaciones y entrenamiento, conocimiento de los progresos, etc.

B) APLICACIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Independientemente del uso que se les vaya a dar a los resultados obtenidos, siempre es conveniente una entrevista entre el jefe de un grupo de trabajadores, que cuenta con dichos resultados, y sus subordinados. Esta entrevista es con el fin de comentar entre ellos, el objetivo de la calificación, los beneficios que presenta ésta, los resultados de las valuaciones, las correcciones posibles para que los trabajadores mejoren su actuación o comportamiento, etc.

Antes mencionamos que existen muchas posibilidades para que la Calificación de Méritos represente una práctica de muchos propósitos, los más comunes de ello son:

PROMOCIONES.— La promoción de los trabajadores es un problema de gran significado, ya que se estipula en la Ley Federal del Trabajo (Artículo 159), que cuando se forme una vacante definitiva o por una duración mayor de 30 días, o cuando se cree un puesto nuevo, esta vacante será cubierta por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio, "y si concurriesen dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz". De ahí que la Calificación de Méritos es muy útil para identificar a los trabajadores que solicitan promoción y cuya antigüedad sea la misma; o a los que sirve para determinar que trabajadores no desempeñan con éxito sus actividades, y por lo tanto, para seleccionar solamente a quienes se merecen la oportunidad.

DESPIDOS.— En este caso, la utilización de las Calificaciones del Mérito para las Promociones es muy parecida a la de los despidos, y de esta manera la alta gerencia puede conservar a los trabajadores que han mostrado un nivel satisfactorio de eficiencia. Algunos contratos colectivos

de trabajo, para efectos de despido, reconocen más la habilidad, capacidad y rendimiento de la persona, que aún la misma antigüedad.

TRANSFERENCIAS.— En el caso de trabajadores descontentos o ineficientes, una organización puede tomar dos alternativas; una es el despido del trabajador, que quedó explicado en el párrafo anterior, y la otra es la transferencia. Entonces, la Calificación de Méritos revela ciertas capacidades del personal descontento que se pueden utilizar con mayor provecho en otro puesto al que dicho personal es transferido. Cabe aclarar que a veces las transferencias son necesarias por la creación de nuevos puestos en la organización, y por eso es conveniente que ésta realice una selección de todos sus trabajadores y los clasifique según sus características y así pueda determinar quienes son capaces de ocupar las nuevas vacantes.

SELECCION, COLOCACION Y ADIESTRAMIENTO.— La Calificación de Méritos se usa como parte del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para decidir si los trabajadores contratados a prueba deben permanecer o no en la organización; o sea, que sobre la base de la información relativa al valor de las pruebas psicológicas (validez), es posible efectuar mejoramientos en los programas de estas pruebas que darán como resultado la selección de trabajadores con mayores posibilidades de tener éxito. Asimismo, las Calificaciones de Méritos se usan con el propósito de orientación de los nuevos trabajadores, tanto para señalar sus defectos como para colocarlos en el puesto correcto de acuerdo a sus rasgos personales.

COMPENSACIONES.— Ya que generalmente se supone que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se pueden usar las Calificaciones de Méritos como un determinante parcial de la compensación que complementa, pero no invalida, los aumentos periódicos en la retribución basados en la antigüedad o en los cambios en el costo de la vida. Este complemento permite aumentar la iniciativa individual y corregir los valores de cada puesto determinados por la valuación de puestos, y asimismo, permite reconocer y recompensar los esfuerzos personales de los trabajadores.

CONOCIMIENTO DE LOS PROGRESOS.— La mayoría de los trabajadores tienen interés en saber cual es la opinión de sus superiores para con ellos, y es por eso que la Calificación de Méritos les proporciona esta información y les ayuda considerablemente a sofocar los rumores de despidos o traslados, y por lo tanto, se inhibe la tensión que experimentan los trabajadores. Dicho de otra manera, es importante reconocer que el éxito de estos programas dependerá del conocimiento del desempeño de cada trabajador en relación con las metas establecidas para él y para la organización a que pertenece.

APLICACIONES DEL DIAGNOSTICO.— La utilización de la Calificación de Méritos está muy relacionada con su uso para informar a los trabajadores

acerca de lo que sus superiores opinan de ellos, o sea, con referencia a lo que del punto anterior. La empresa se beneficia si un trabajador se entera, en forma constructiva, de sus virtudes y debilidades. Cuando se comparan estas calificaciones para una sección o departamento, es posible que los resultados muestren deficiencias de los trabajadores en ciertos rasgos o características personales, y esto podría sugerir modificaciones en los programas de adiestramiento para dichos trabajadores.

Asimismo, la Calificación de Méritos puede servir como parte de el expediente disciplinario y de conducta del trabajador y como parte integrante del expediente histórico del mismo en la empresa.

Pensamos que todas estas aplicaciones de la Calificación de Méritos servirán para mostrar su importancia dentro de la empresa; y realmente es nuestro deseo mencionar algunas más, pero la extensión de nuestro estudio nos lo impide, como quiera que sea, creemos que con las que hemos descrito cumplimos con nuestro objetivo.

C) ERRORES MAS COMUNES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

Si fuera posible calificar el mérito de todos los trabajadores en función de las unidades producidas, de sus ventas, o de otros criterios objetivos, este proceso sería muy sencillo y preciso; pero como las técnicas que se utilizan en el mismo son subjetivas, y por consiguiente, carentes de confiabilidad de acuerdo con los estándares aplicados a las pruebas psicológicas, es hasta cierto punto necesario incrementar la uniformidad con que se realiza la Calificación de Méritos, esto con el fin de que los trabajadores sean recompensados, mediante aumentos en sus retribuciones y ascensos, de acuerdo a sus características personales y a su contribución a la organización. En este punto describiremos las principales fuentes de la carencia de confiabilidad o falta de uniformidad y errores con que se lleva a cabo la Calificación de Méritos.

EFFECTO DEL HALO. - Este error, conocido también como efecto de aureola, es la tendencia que tienen los calificadores de valorar a una persona que tiene una característica muy elevada con valores altos en todas las demás, permitiendo así que una característica matice la calificación completa o haga que todas las cualidades llenen cierta clase de impresión general. Dicho de otra manera, el efecto del halo consiste en que un individuo de calificaciones altas o bajas en muchas características a un trabajador porque cree que éste es superior o inferior en ciertos rasgos personales que a aquél le gustan o le disgustan. El efecto del halo se espere o generaliza hacia otras áreas; por ejemplo, un calificador puede valorar altamente la pulcritud del trabajador y valorar igualmente otras características distintas, como la puntualidad, la seriedad, etc.; pero si bien la pulcritud es de relativa importancia en el trabajado ca-

lificado, puede ser que la calidad y cantidad de trabajo sean deficientes, y por lo tanto, no debieran ser calificadas tan favorablemente. Para remediar este error existen dos soluciones; la primera, es la inversión de los polos, que consiste en escoger al azar la determinación de los extremos favorables y desfavorables de cada escala de calificación y así ciertas características se describen algunas veces positiva o negativamente; y la segunda, es la apreciación horizontal, que requiere que todos los trabajadores sean calificados sobre un sólo rasgo o característica a la vez (la apreciación vertical califica a un solo trabajador en todos los rasgos necesarios).

PREDISPOSICION SISTEMATICA. - Muchas veces los calificadores muestran predisposiciones favorables o desfavorables para valorar el mérito de los trabajadores, de tal manera que dicha valoración, no establece diferencias entre ellos, dando como resultado, que todos sean calificados como excepcionales. Tal predilección puede radicar en los extremos de las calificaciones o en el centro de éstas. La tendencia central es la inclinación a calificar a los trabajadores y sus características cercanamente al promedio o al punto medio de la gama; esto puede partir del hecho de que los calificadores no conocen bien al personal calificado, o bien, por el deseo común de aquellos de evitar los extremos y no perjudicar a los trabajadores calificados. Como la distribución que se forma cuando se presenta esta situación tiende a ser normal, es posible obligar a los calificadores a que se adhieran a una distribución de este tipo cuando valúan el mérito de los trabajadores. Por otra parte, la lenidad es un deseo de los calificadores de evaluar a los trabajadores hacia los extremos con el fin de evitar controversias y dar a cada calificado el derecho de la duda. Cuando se califica muy positivamente, la actitud del calificador es debida a que piensa que todo el personal está trabajando demasiado bien, y en el caso contrario, piensa que los trabajadores no están efectuando eficientemente sus labores.

DIFERENCIA Y AMBIGUEDADES EN LAS NORMAS. - Otro problema común en la Calificación de Méritos se presenta cuando los calificadores, al estar valiendo a un trabajador, aplican diferentes normas cada uno de ellos, dando por consiguiente, una falta de confiabilidad en sus calificaciones. Este error también es común cuando los calificadores valorizan al personal cuando éste está trabajando bajo distintas condiciones. Así, por ejemplo, un calificador puede calificar más altamente que sus colegas, la rapidez de un trabajador, mientras que otra la puede calificar más bajo. Por lo tanto, para que no se presente este problema, es necesario "definir exactamente y con mucho cuidado" las características que se desean calificar, y asimismo, "adiestrar" a los propios calificadores a interpretar estas definiciones de la manera debida.

INFLUENCIA DE LA LABOR DE LOS INDIVIDUOS. - Como los programas de Calificación de Méritos pueden durar desde 6 meses hasta un año, es muy común

acerca de lo que sus superiores opinan de ellos, o sea, con referencia a lo que del punto anterior. La empresa se beneficia si un trabajador se entera, en forma constructiva, de sus virtudes y debilidades. Cuando se comparan estas calificaciones para una sección o departamento, es posible que los resultados muestren deficiencias de los trabajadores en ciertos rasgos o características personales, y esto podría sugerir modificaciones en los programas de adiestramiento para dichos trabajadores.

Asimismo, la Calificación de Méritos puede servir como parte de el expediente disciplinario y de conducta del trabajador y como parte integrante del expediente histórico del mismo en la empresa.

Pensamos que todas estas aplicaciones de la Calificación de Méritos servirán para mostrar su importancia dentro de la empresa; y realmente es nuestro deseo mencionar algunas más, pero la extensión de nuestro estudio nos lo impide, como quiera que sea, creemos que con las que hemos descrito cumplimos con nuestro objetivo.

C) ERRORES MAS COMUNES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

Si fuera posible calificar el mérito de todos los trabajadores en función de las unidades producidas, de sus ventas, o de otros criterios objetivos, este proceso sería muy sencillo y preciso; pero como las técnicas que se utilizan en el mismo son subjetivas, y por consiguiente, carentes de confiabilidad de acuerdo con los estándares aplicados a las pruebas psicológicas, es hasta cierto punto necesario incrementar la uniformidad con que se realiza la Calificación de Méritos, esto con el fin de que los trabajadores sean recompensados, mediante aumentos en sus retribuciones y ascensos, de acuerdo a sus características personales y a su contribución a la organización. En este punto describiremos las principales fuentes de la carencia de confiabilidad o falta de uniformidad y errores con que se lleva a cabo la Calificación de Méritos.

EFFECTO DEL HALO. - Este error, conocido también como efecto de aureola, es la tendencia que tienen los calificadores de valorar a una persona que tiene una característica muy elevada con valores altos en todas las demás, permitiendo así que una característica matice la calificación completa o haga que todas las cualidades llenen cierta clase de impresión general. Dicho de otra manera, el efecto del halo consiste en que un individuo de calificaciones altas o bajas en muchas características a un trabajador porque cree que éste es superior o inferior en ciertos rasgos personales que a aquél le gustan o le disgustan. El efecto del halo se espere o generaliza hacia otras áreas; por ejemplo, un calificador puede valorar altamente la pulcritud del trabajador y valorar igualmente otras características distintas, como la puntualidad, la seriedad, etc.; pero si bien la pulcritud es de relativa importancia en el trabajado ca-

lificado, puede ser que la calidad y cantidad de trabajo sean deficientes, y por lo tanto, no debieran ser calificadas tan favorablemente. Para remediar este error existen dos soluciones; la primera, es la inversión de los polos, que consiste en escoger al azar la determinación de los extremos favorables y desfavorables de cada escala de calificación y así ciertas características se describen algunas veces positiva o negativamente; y la segunda, es la apreciación horizontal, que requiere que todos los trabajadores sean calificados sobre un sólo rasgo o característica a la vez (la apreciación vertical califica a un solo trabajador en todos los rasgos necesarios).

PREDISPOSICION SISTEMATICA. - Muchas veces los calificadores muestran predisposiciones favorables o desfavorables para valorar el mérito de los trabajadores, de tal manera que dicha valoración, no establece diferencias entre ellos, dando como resultado, que todos sean calificados como excepcionales. Tal predilección puede radicar en los extremos de las calificaciones o en el centro de éstas. La tendencia central es la inclinación a calificar a los trabajadores y sus características cercanamente al promedio o al punto medio de la gama; esto puede partir del hecho de que los calificadores no conocen bien al personal calificado, o bien, por el deseo común de aquellos de evitar los extremos y no perjudicar a los trabajadores calificados. Como la distribución que se forma cuando se presenta esta situación tiende a ser normal, es posible obligar a los calificadores a que se adhieran a una distribución de este tipo cuando valúan el mérito de los trabajadores. Por otra parte, la lenidad es un deseo de los calificadores de evaluar a los trabajadores hacia los extremos con el fin de evitar controversias y dar a cada calificado el derecho de la duda. Cuando se califica muy positivamente, la actitud del calificador es debida a que piensa que todo el personal está trabajando demasiado bien, y en el caso contrario, piensa que los trabajadores no están efectuando eficientemente sus labores.

DIFERENCIA Y AMBIGUEDADES EN LAS NORMAS. - Otro problema común en la Calificación de Méritos se presenta cuando los calificadores, al estar valiendo a un trabajador, aplican diferentes normas cada uno de ellos, dando por consiguiente, una falta de confiabilidad en sus calificaciones. Este error también es común cuando los calificadores valorizan al personal cuando éste está trabajando bajo distintas condiciones. Así, por ejemplo, un calificador puede calificar más altamente que sus colegas, la rapidez de un trabajador, mientras que otra la puede calificar más bajo. Por lo tanto, para que no se presente este problema, es necesario "definir exactamente y con mucho cuidado" las características que se desean calificar, y asimismo, "adiestrar" a los propios calificadores a interpretar estas definiciones de la manera debida.

INFLUENCIA DE LA LABOR DE LOS INDIVIDUOS. - Como los programas de Calificación de Méritos pueden durar desde 6 meses hasta un año, es muy común

que el calificador se vea influenciado por las labores desarrolladas recientemente por el personal a calificar, así como por la retribución que este recibe. Así vemos, que si un trabajador ha efectuado bien sus labores durante el último mes, pero su rendimiento ha sido bajo en tiempos anteriores, el calificador lo puede valorar muy favorablemente; y al contrario, si su rendimiento ha sido alto anteriormente, pero por diversos motivos ha disminuído en fechas recientes, este trabajador puede recibir calificaciones muy bajas. De la misma manera, si un trabajador recibe una alta remuneración, sus calificaciones también lo serán, y a la inversa, si el trabajador gana poco, sus calificaciones serán más bajas. Esto último es debido a que en la práctica hay una tendencia muy común a atribuirle al hombre las calificaciones de acuerdo a su retribución, lo cual no debería de ser, pues una cosa es el puesto de trabajo, cuyo valor está dado por la valuación de puestos; y otra, es el nombre que ocupa dicho puesto.

PERJUICIOS PERSONALES. - La Calificación de Méritos es un proceso subjetivo, y sin embargo, muchos calificadores son completamente objetivos y no pueden neutralizar sus preferencias personales, sus gustos o sus disgustos. Rara vez los calificadores admiten que tengan influencia en sus opiniones sobre el desempeño de las actividades de los trabajadores, la religión, el origen, el nivel educacional, etc., de éstos, y por eso, se prevé generalmente que las calificaciones sean revisadas por una autoridad competente en la materia.

CALIFICACIONES BASADAS EN INFORMACIONES INADECUADAS. - Con frecuencia los calificadores se sienten obligados a valorar a un trabajador sin tener la suficiente información respecto a la característica determinada que se está calificando. Esto da lugar a que el calificador, por su propia inseguridad o por el temor de poner en evidencia su incapacidad para tomar información, perjudique directamente al trabajador.

CALIFICACIONES QUE REFLEJAN FACTORES NO CONTROLADOS. - Algunas veces, aun que las normas y procedimientos de calificación han sido bien definidas y los calificadores han sido bien entrenados, se requiere que éstos estimen ciertos comportamientos del trabajador que no siempre tiene relación con las características bajo consideración; por ejemplo: la edad, la antigüedad y el sexo del trabajador, el departamento a que este pertenece, etc.. Por lo tanto, es conveniente comparar las calificaciones de un trabajador en relación con las de otros que están dentro de su grupo de referencia, es decir, con otros trabajadores de departamentos similares, con trabajadores que ocupan puestos parecidos, con trabajadores de la misma edad, etc.

D) MÉTODOS DE CALIFICACION DE MERITOS

En el presente punto veremos que los métodos y procedimientos

para la Calificación de Méritos intentan imponer un grado de uniformidad en los estándares utilizados por los calificadores al valorar a un trabajador, así como disminuir la subjetividad en este proceso y aumentar la confiabilidad y validez en el mismo. Esto se logra proporcionando al calificador una reglas o normas para medir el mérito del trabajador, y proporcionando además, unas formas estandarizadas que se diseñan para que, en función de las necesidades de la compañía, lleven a cabo su trabajo. Estas formas deberán servir en la medición de características que sean observables, que sean universales para todo el personal que va a ser calificado, y que sean distinguibles para otros comportamientos; debiendo además diseñarse en forma tal que el calificador pueda expresar una opinión más objetiva de la persona que está siendo calificada. Los métodos más comunes que se aplican para calificar los méritos de los trabajadores son:

ESCALA GRAFICA. - Este método es muy utilizado en la actualidad y consiste en establecer niveles o grados, de posesión de rasgos o características personales, definidos con la menor ambigüedad posible; o sea que las escalas gráficas proporcionan un diagrama o gráfica en la que las características que van a ser calificadas, se representan mediante una línea o escala que contiene una gama de grados para cada una de ellas, y que sirven para que los calificadores indiquen el nivel hasta el cual considere que el trabajador que se está valuando, alcanza la característica que se está midiendo. A menudo las líneas o escalas están suplementadas con palabras o frases descriptivas de cada uno de los grados de la escala. - Los valores numéricos asignados a cada uno de los grados pueden aparecer impresos si así se desea. Algunas veces se unen los grados obtenidos por el trabajador en cada una de las líneas con trazos rectos, esto es con el fin de obtener el perfil de este trabajador. Algunas escalas gráficas tienen un espacio libre para comentarios del calificador respecto a cada una de las características medidas, estos comentarios son para justificar la calificación asignada al trabajador valuado y/o para hacer notar esfuerzos y habilidades específicas del mismo.

Las escalas gráficas se pueden agrupar en dos clases: una de ellas es la escala continua, que requiere que el calificador estudie una secuencia de apreciaciones e indique la calificación del trabajador poniendo una marca en un punto de secuencia (es la que nos hemos estado refiriendo en este punto); y la otra clase, es la escala discontinua, que requiere que el calificador considere solamente puntos seleccionados en la secuencia de apreciación.

Este método al utilizarse implica la consideración de unidades de escala que se pueden hacer más o menos comparables entre los calificadores si éstos han recibido una instrucción adecuada. Además este método puede ser comprendido fácilmente por casi todas las personas de la organización. Una de las principales causas de la falta de confiabi-

que el calificador se vea influenciado por las labores desarrolladas recientemente por el personal a calificar, así como por la retribución que este recibe. Así vemos, que si un trabajador ha efectuado bien sus labores durante el último mes, pero su rendimiento ha sido bajo en tiempos anteriores, el calificador lo puede valorar muy favorablemente; y al contrario, si su rendimiento ha sido alto anteriormente, pero por diversos motivos ha disminuído en fechas recientes, este trabajador puede recibir calificaciones muy bajas. De la misma manera, si un trabajador recibe una alta remuneración, sus calificaciones también lo serán, y a la inversa, si el trabajador gana poco, sus calificaciones serán más bajas. Esto último es debido a que en la práctica hay una tendencia muy común a atribuirle al hombre las calificaciones de acuerdo a su retribución, lo cual no debería de ser, pues una cosa es el puesto de trabajo, cuyo valor está dado por la valuación de puestos; y otra, es el nombre que ocupa dicho puesto.

PERJUICIOS PERSONALES. - La Calificación de Méritos es un proceso subjetivo, y sin embargo, muchos calificadores son completamente objetivos y no pueden neutralizar sus preferencias personales, sus gustos o sus disgustos. Rara vez los calificadores admiten que tengan influencia en sus opiniones sobre el desempeño de las actividades de los trabajadores, la religión, el origen, el nivel educacional, etc., de éstos, y por eso, se prevé generalmente que las calificaciones sean revisadas por una autoridad competente en la materia.

CALIFICACIONES BASADAS EN INFORMACIONES INADECUADAS. - Con frecuencia los calificadores se sienten obligados a valorar a un trabajador sin tener la suficiente información respecto a la característica determinada que se está calificando. Esto da lugar a que el calificador, por su propia inseguridad o por el temor de poner en evidencia su incapacidad para tomar información, perjudique directamente al trabajador.

CALIFICACIONES QUE REFLEJAN FACTORES NO CONTROLADOS. - Algunas veces, aun que las normas y procedimientos de calificación han sido bien definidas y los calificadores han sido bien entrenados, se requiere que éstos estimen ciertos comportamientos del trabajador que no siempre tiene relación con las características bajo consideración; por ejemplo: la edad, la antigüedad y el sexo del trabajador, el departamento a que este pertenece, etc.. Por lo tanto, es conveniente comparar las calificaciones de un trabajador en relación con las de otros que están dentro de su grupo de referencia, es decir, con otros trabajadores de departamentos similares, con trabajadores que ocupan puestos parecidos, con trabajadores de la misma edad, etc.

D) MÉTODOS DE CALIFICACION DE MERITOS

En el presente punto veremos que los métodos y procedimientos

para la Calificación de Méritos intentan imponer un grado de uniformidad en los estándares utilizados por los calificadores al valorar a un trabajador, así como disminuir la subjetividad en este proceso y aumentar la confiabilidad y validez en el mismo. Esto se logra proporcionando al calificador una reglas o normas para medir el mérito del trabajador, y proporcionando además, unas formas estandarizadas que se diseñan para que, en función de las necesidades de la compañía, lleven a cabo su trabajo. Estas formas deberán servir en la medición de características que sean observables, que sean universales para todo el personal que va a ser calificado, y que sean distinguibles para otros comportamientos; debiendo además diseñarse en forma tal que el calificador pueda expresar una opinión más objetiva de la persona que está siendo calificada. Los métodos más comunes que se aplican para calificar los méritos de los trabajadores son:

ESCALA GRAFICA. - Este método es muy utilizado en la actualidad y consiste en establecer niveles o grados, de posesión de rasgos o características personales, definidos con la menor ambigüedad posible; o sea que las escalas gráficas proporcionan un diagrama o gráfica en la que las características que van a ser calificadas, se representan mediante una línea o escala que contiene una gama de grados para cada una de ellas, y que sirven para que los calificadores indiquen el nivel hasta el cual considere que el trabajador que se está valuando, alcanza la característica que se está midiendo. A menudo las líneas o escalas están suplementadas con palabras o frases descriptivas de cada uno de los grados de la escala. Los valores numéricos asignados a cada uno de los grados pueden aparecer impresos si así se desea. Algunas veces se unen los grados obtenidos por el trabajador en cada una de las líneas con trazos rectos, esto es con el fin de obtener el perfil de este trabajador. Algunas escalas gráficas tienen un espacio libre para comentarios del calificador respecto a cada una de las características medidas, estos comentarios son para justificar la calificación asignada al trabajador valuado y/o para hacer notar esfuerzos y habilidades específicas del mismo.

Las escalas gráficas se pueden agrupar en dos clases: una de ellas es la escala continua, que requiere que el calificador estudie una secuencia de apreciaciones e indique la calificación del trabajador poniendo una marca en un punto de secuencia (es la que nos hemos estado refiriendo en este punto); y la otra clase, es la escala discontinua, que requiere que el calificador considere solamente puntos seleccionados en la secuencia de apreciación.

Este método al utilizarse implica la consideración de unidades de escala que se pueden hacer más o menos comparables entre los calificadores si éstos han recibido una instrucción adecuada. Además este método puede ser comprendido fácilmente por casi todas las personas de la organización. Una de las principales causas de la falta de confiabi-

Nombre: _____		Fecha: _____		Descripción del Puesto	
Puesto: _____					
Departamento: _____					
FACTORES		CANTIDAD	CALIDAD	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
		Considere la producción satisfactoria en cierto tiempo.	Considere la producción del trabajo.	Considere la información y comprensión en el puesto.	
PESIMO Si no mejora se justifica que despedido.	Producción inadecuada o muy deficiente.	Se desperdicia por su culpa mucho material.	Le falta de 10% a 15% de precisión en su trabajo	Por incompetente puede perder el puesto.	
MALO Deja mucho que desear en el trabajo.	Producción abajo de los requerimientos.	Calidad normal.		Requiere un poco de adiestramiento.	
REGULAR Cumple los requisitos del puesto. Es el estándar.	La producción es la del promedio.	Trabajo muy bien efectuado.		Su conocimiento está de acuerdo a su puesto.	
BUENO Cualquier jefe de searía tenerlo en su departamento.	Producción que excede al promedio	Sus productos son a la milésima.		Soluciona el mismo casi todos sus problemas	
EXCELENTE Lo máximo para calificar cada factor.	Velocidad y volumen de producción excepcionales.			Trabaja el sólo casi sin instrucciones.	
	SI NO			SI NO	
¿Es buen compañero?	___	___		¿Tiene buena asistencia?	___
¿Cuida bien la maquinaria y equipo?	___	___		¿Es aseado?	___
¿Tiene buena conducta?	___	___		¿Desperdicia mucho material?	___
COMENTARIOS:					
Vo. Bo. Trabajador.			Vo. Bo. Supervisor.		

EJEMPLO DE UNA ESCALA GRAFICA

lidad de las escalas gráficas es el efecto del halo, el cual ya ha sido mencionado con anterioridad, así también, otra de las desventajas de este método es que el calificador, a menos que se le aconseje lo contrario, puede suponer que cada cualidad o característica tiene un valor igual, o bien, que tienen la misma importancia y que esto resulta verdadero para todos los puestos de trabajo.

SELECCION FORZADA.- Este método, también llamado lista de comprobación de preferencia, intenta incrementar la objetividad del proceso evitando que el calificador sepa si está valuando a un trabajador favorable o desfavorablemente.

En su forma más común, el procedimiento de selección forzada proporciona una lista de comprobación de frases específicas descriptivas ordenadas en tal forma que su selección permita calificar pero no especificar su efecto en la calificación. El calificador selecciona de esta lista aquella descripción que resulte más apropiada y aquella descripción que resulte menos apropiada, de manera tal que esta selección describa perfectamente al trabajador que se está calificando. Este método permite que el calificador no favorezca o desfavorezca al trabajador que se está calificando, porque no sabe cuál de las declaraciones que selecciona tiene mayor o menor valor.

La clave en la elaboración de escalas de selección forzada consiste en que las descripciones dentro de cada punto son igualmente atractivas o inatractivas, pero difieren en capacidad discriminadora; o sea, que puede obtenerse fácilmente una puntuación cuando el valor discriminativo de cada una de las declaraciones ha sido determinado. El término valor discriminativo o capacidad discriminadora se refiere al grado hasta el cual una declaración es distintiva de los buenos y los malos trabajadores que han sido calificados en términos de algún otro índice de eficiencia en su puesto. Estos valores sirven como factores de ponderación para cada declaración. Viéndolo desde otro punto de vista, la capacidad discriminadora es la que se refiere a cual de las descripciones determina la diferencia entre los trabajadores eficientes e ineficientes, y de ahí resulta que cada una de las descripciones en una escala de selección forzada, se valúa en términos de su capacidad discriminadora, y entonces así, se puede calificar el mérito de un trabajador sumando los valores de las declaraciones marcadas por el supervisor.

Las principales ventajas de el método de selección forzada son: (1) Se puede utilizar también como una técnica para el desarrollo de los inventarios de personalidad. (2) El método evita la selección lógica porque la mitad de las declaraciones son de carácter neutro que no cuentan a favor ni en contra de la persona que se está calificando. (3) Se reduce el efecto del halo y la lenidad, dando por consiguiente una mayor validez y confiabilidad en la calificación. (4) No se requiere ningún adiestramiento especial para preparar a los calificadores. (5) El calificador no puede controlar la calificación del trabajador que

se está valuando, ya que elimina cualquier prejuicio o inclinación personal de aquél hacia éste.

Las desventajas de este método son: (1) La preparación de cada una de las escalas de selección forzada requiere un número muy elevado de declaraciones y un gran criterio objetivo sobre la ejecución del programa, ya que las declaraciones tienen que ser hechas a la medida de las necesidades de la empresa y de cada uno de los puestos de ésta. (2) El desarrollo de escalas para éste método, como consecuencia de lo anterior, consume mucho tiempo y dinero. (3) Este método resulta antipático para los calificadores y para los calificados porque presenta solamente una declaración descriptiva (positiva o negativa) entre muchas alternativas. (4) Este método hace difícil, cuando no imposible, aconsejar a los trabajadores.

La más apropiada La menos apropiada

1	-----	1	-----	Facilidad para llevarse bien
2	-----	2	-----	Dar gran énfasis a las personas
3	-----	3	-----	Se rehúsa a aceptar críticas
4	-----	4	-----	Piensa generalmente en términos monetarios
5	-----	5	-----	Toma decisiones rápidamente

EJEMPLO DEL METODO DE SELECCION FORZADA

LISTA DE COMPROBACION. Este método consiste en preparar una lista de declaraciones que describan el comportamiento de los trabajadores. Para valorar cada una de ellas de acuerdo con la eficiencia de éstos, es necesario que existan varias listas de comprobación para los diferentes puestos y niveles de organización en la empresa, y contando ya con éstas listas, el calificador marca aquellas declaraciones que considera son características del comportamiento o del desempeño del trabajador, de tal manera que éste quede bien definido. Entonces, para facilitar la interpretación y obtener la puntuación de cada trabajador, cada una de las marcas se convierte a un valor numérico y se promedian los valores de cada una de ellas.

En este método, el calificador marca sus observaciones del comportamiento del trabajador en lugar de hacer juicios a lo largo de series de apreciación, a veces ambiguas, y que, con frecuencia, no son comparables. Por lo tanto, las listas de comprobación tienen probablemente uno de los niveles más altos de confiabilidad entre los diferentes métodos de Calificación del Mérito. Por otra parte, las listas de comprobación requieren de muchas investigaciones preliminares para preparar las

declaraciones correspondientes para cada puesto de trabajo con un grado bajo de ambigüedad y una extensa gama de valores para la escala, de ahí que este método puede resultar muy costoso.

COMPARACION EN PAREJAS. La aplicación de este método conduce a cierto grado de sistematización en la asignación de un rango a los trabajadores, ya que implica comparar a un individuo con todos los demás de su grupo. Para llevar a cabo las comparaciones apareadas es necesario escribir en unas tarjetas los nombres de las parejas de personas que van a ser calificadas. El nombre de cada una de estas personas se escribe con cada uno de los nombres de las otras personas que van a ser calificadas, y entonces, el calificador marca o determina cual de los miembros de la pareja que aparece en cada una de las tarjetas es el mejor. Esto se hace comparando las características de los trabajadores que, formando una pareja, aparecen en la tarjeta. Generalmente los calificadores al valorar las características lo hacen de manera que califiquen globalmente la eficiencia del trabajador (también pueden calificar rasgos específicos de cada trabajador). Este método proporciona una calificación total, la cual puede ser trasladada a puntuaciones estándar que se calculan relacionando las puntuaciones reales con la desviación estándar y el promedio de todas las puntuaciones.

La ventaja de este método es que simplifica la clase de juicio requerida por el valuador, ya que sólo compara y juzga a dos trabajadores a la vez. Por otra parte, el método es de muy difícil manejo, pues si el número de trabajadores es muy grande, el número de parejas de personas a calificar es igual a $N(N-1)/2$, donde N es el número de trabajadores comprendidos en la evaluación, y de ahí que no sea sorprendente que el uso de este método esté limitado a calificar a los trabajadores en conjunto y no a calificar rasgos específicos de éstos.

Un método similar a éste, es el llamado calificaciones socio-métricas, calificaciones mutuas o de compañerismo, y consiste en que los miembros de un grupo de trabajo clasifiquen al compañero o compañeros que consideren más satisfactorio para trabajar juntos. Con este método, aparte de la mejor comunicación entre los trabajadores, se logra la más completa identificación entre ellos. Las desventajas de este método son: (1) Que se pueden formar "círculos familiares" dentro del grupo y (2) el tamaño de este grupo tiene que ser relativamente pequeño.

ORDEN DE MERITOS O DE HOMBRE A HOMBRE. Este método, también llamado calificación alterna, consiste en establecer y distinguir varios niveles de eficiencia de los trabajadores (también pueden ser niveles de rasgos particulares o de características específicas), por ejemplo; bueno, regular y malo. A continuación, el calificador asigna a cada uno de estos niveles, los trabajadores que son típicos para dichos niveles; y entonces, los trabajadores que se han registrado constituyen una especie de

escala maestra que sirve para apreciar al resto del personal mediante la comparación de cada trabajador con los de la escala mencionada. sea que el método requiere que el calificador seleccione a los trabajadores que tienen la mayor, regular y menor eficiencia y que compare después a la persona que se está calificando contra esa escala.

ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNATIVA

Considere a todos los que se encuentran en la lista en términos de su (cualidad). Tache los nombres de cualquiera que considere usted que no puede calificar sobre esta escala. Después seleccione el que usted considera como el que tiene la cualidad en grado más alto. Ponga su nombre en la Columna I, en la primera línea con el No. 1. Tache este nombre de su lista. Consulte la lista nuevamente y escoja la persona que tenga el menor grado de esta cualidad. Coloque su nombre al final de la Columna II, en la línea con el No. 10. Tache su nombre. Ahora, a partir de los nombres restantes de su lista, seleccione al que tenga en mayor grado la cualidad. Ponga su nombre en la primera columna, en la línea 2. Siga este proceso hasta que todos los nombres hayan sido colocados en la escala.

COLUMNA I (El Mejor)

1.
2.
3.
4.
5.

Columna II (El Peor)

6.
7.
8.
9.
10.

El método tiene ciertas ventajas, las principales de ellas son; (1) Facilita la distinción entre los trabajadores al compararlos solamente contra los que presentan rasgos extremos y (2) Reduce el difícil problema de mantener un estándar para cada cualidad. Por otra parte, las desventajas son las siguientes: (1) Impide las comparaciones entre las valuaciones efectuadas por dos calificadores distintos, y (2) Las escalas maestras formuladas por cada calificador pueden variar tanto entre sí como varían personalmente los calificadores, esto es debido a que cada uno de ellos tiene su propia idea acerca de lo bueno y lo malo o lo alto y lo bajo, y también es debido a que los calificadores no comparten una misma base de experiencia para la identificación de los trabajadores a incluir en la escala maestra.

DISTRIBUCION FORZADA. Este método, también llamado clasificación en escala ya que se espera que el calificador que lo utiliza habrá de clasificar a los trabajadores por clases en lugar de asignar un conjunto

de puntos de calificación a cada uno de ellos, consiste en que los calificadores distribuyan las valuaciones de los trabajadores en forma de una curva de distribución normal cuando el número de trabajadores a calificar es relativamente grande. Esto es, por ejemplo, que los calificadores se deben de obligar a valuar aproximadamente un 10% de los trabajadores con las calificaciones extremas (los pésimos y los excelentes) hacia cada uno de los lados de la curva; a valuar aproximadamente un 40% de los trabajadores con las calificaciones centrales (regulares o promedio); y a valuar aproximadamente un 20% de los trabajadores con las calificaciones intermedias entre el centro y los extremos (los buenos y los malos) hacia cada uno de los lados de la curva. Esta obligación para los calificadores es con el fin de contrarrestar el miedo o deseo inconsciente de no mostrar a ciertos trabajadores como inferiores o superiores.

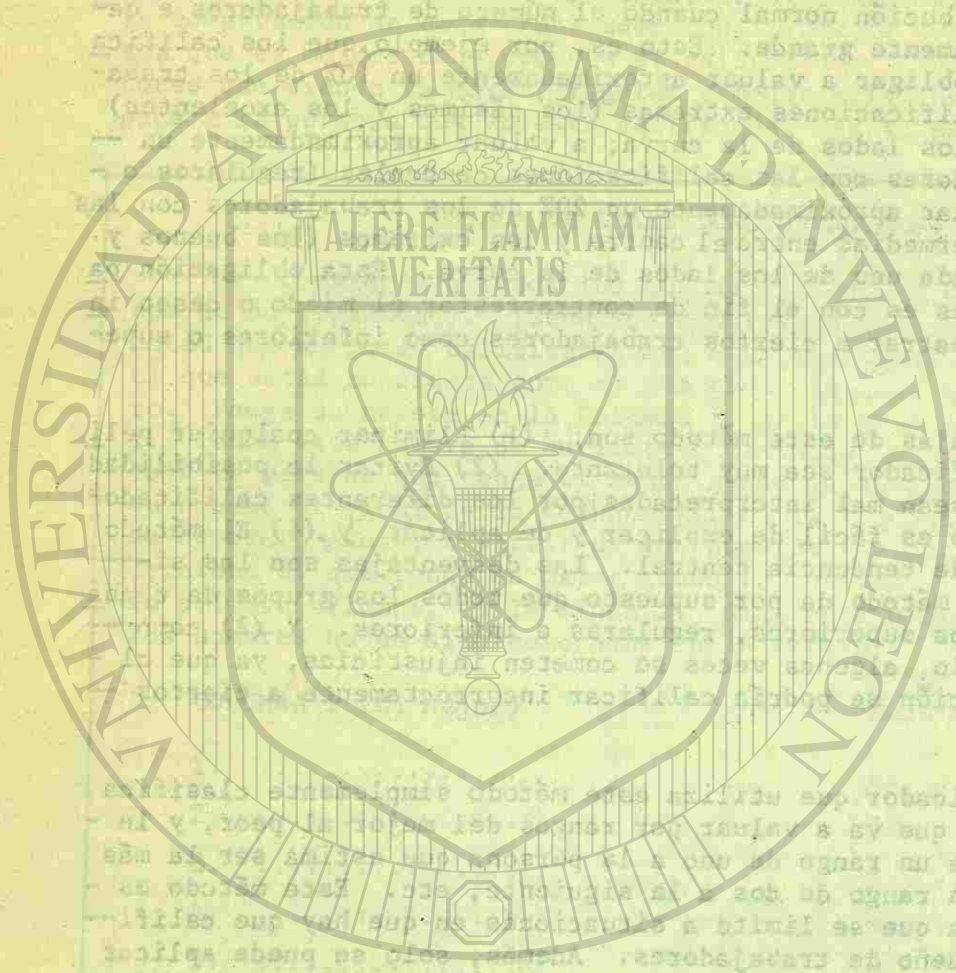
Las ventajas de este método son; (1) Eliminar cualquier peligro de que el calificador sea muy tolerante. (2) Evitar la posibilidad de que las normas sean mal interpretadas por los diferentes calificadores. (3) El método es fácil de explicar y de aplicar y (4) El método evita los errores de tendencia central. Las desventajas son las siguientes; (1) El método da por supuesto que todos los grupos de trabajo tienen individuos superiores, regulares e inferiores. Y (2) como consecuencia de ello, algunas veces se cometen injusticias, ya que al forzar la distribución se podría calificar incorrectamente a ciertos trabajadores.

RANGOS. El calificador que utiliza este método simplemente clasifica a los trabajadores que va a valuar por rangos del mejor al peor, y le asigna generalmente un rango de uno a la persona que estima ser la más apta o la mejor, un rango de dos a la siguiente, etc. Este método es muy rudimentario ya que se limita a situaciones en que hay que calificar a un grupo pequeño de trabajadores. Además, solo se puede aplicar cuando la calificación de méritos se destina a valuar a los trabajadores de mejor a peor sin indicar cuanto mejor o cuanto peor es uno de ellos con respecto a los demás. El método de los rangos adolece de dos deficiencias que influyen sobre la validez de los resultados, y son: (1) La exactitud tan extremada que se necesita para distinguir entre los rangos adyacentes en medio de la secuencia, y (2) La aparición engañosa de intervalos iguales a lo largo de la escala de rangos. Para eliminar estas deficiencias se ha comprobado que es conveniente diferenciar rangos solamente para los individuos cuyas calificaciones están comprendidas en los cuartos superiores e inferior del grupo total, asignándoles un rango medio común al restante 50% del grupo, y así evitar la necesidad de realizar discriminaciones muy finas entre los individuos que ocupan el centro de la escala de rangos. Por otra parte, las ventajas de este método son; (1) Es sencillo y se puede aplicar para valuar al trabajador en conjunto, o solo por rasgos específicos. Y (2) Es fácil de entender y de usar.

Las ventajas de este método son; (1) Las calificaciones se basan en pruebas objetivas y (2) Como los incidentes tienen que ser anotados, la información se puede utilizar para discutir con el trabajador acerca de su comportamiento. Las desventajas de este método son: (1) - La función de anotar cada incidente puede degenerar en una supervisión detallada, (2) muchas veces los calificadores buscan la culpa del trabajador en vez del comportamiento de éstos y, (3) los registros de los incidentes se pueden convertir en un libro negro que afecten las relaciones en el grupo de trabajo.

ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. - Este método fue desarrollado por que muchas empresas consideraron que para calificar al personal ejecutivo no bastaban las características personales, y por lo tanto, intentaron establecer estándares de rendimiento para cada puesto, y después compararon el rendimiento de los ocupantes de los mismos con esos estándares. El primer paso para calificar al personal es un estudio de cada puesto y de las definiciones de los numerosos deberes o responsabilidades específicas de cada uno de dichos puestos para los cuales se han establecido estándares de ejecución del trabajo. Más bien que una descripción del puesto, lo anterior es un resumen o declaración de labores formulada por los ocupantes de esos puestos y aprobada por su superior. A partir de esta declaración el ocupante del puesto se fija sus metas o acciones específicas (puede fijarlas en compañía de su superior) para llevar a cabo en un período dado, por ejemplo reorganizar la oficina, reducir los costos, etc., y al acabar este período, él mismo se valúa comparando los resultados obtenidos con las metas que se había propuesto. Este método cambia el énfasis de la calificación de méritos llevada a cabo por otras personas, hacia el autoanálisis y además enfoca del pasado hacia el futuro. La ventaja de este método es que semejan las relaciones entre el superior y el subordinado, ya que ambos conocen la opinión del uno para el otro y se facilita por consiguiente el proceso de este método. Por otra parte las desventajas son: (1) A menos que haya un gran número de trabajadores para cada puesto, el método es costoso, ya que se requiere un estándar para cada uno de ellos y (2) siempre cabe la posibilidad de que las metas fijadas por el personal que se está calificando resulten muy altas o muy bajas.

NORMAS DE ACTUACION. - Este método no difiere mucho de cualquiera de los dos anteriores y consiste en establecer patrones específicos tales como aumentos en la producción, disminución de costos, etc., y una vez que se han definido éstos, se fijan metas, de tal manera que el calificador para valuar a un trabajador, compara los resultados obtenidos con las metas alcanzadas. Debido a que la productividad, los costos, la utilidad al final de un período, etc., dependen de factores incontrolables para un individuo, se sugiere que se califiquen las relaciones humanas de los trabajadores en la empresa. Existen también otros métodos, pero pensamos que con haber explicado los anteriores bastará para que cualquiera seleccione el que más se acomode a sus necesidades.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES Y ESTADÍSTICAS

PARTE IV

RELACIONES LABORALES

En esta parte pretendemos presentar al futuro ingeniero la -- pauta jurídica sobre la cual se desarrollan las Relaciones Obrero-Patronales, sus alcances y sus consecuencias.

Así pues, si observamos las actividades del jefe de Relaciones Industriales de una organización, apreciamos la estrecha vinculación entre sus funciones (que hemos estado mencionando a través de este libro) y los ordenamientos legales que las regulan.

LA RELACION DE TRABAJO se inicia con una figura jurídica que es EL CONTRATO DE TRABAJO, el cual puede ser: Individual o colectivo; - el primero trata de la relación entre un solo patrón y un solo trabajador; mientras que el segundo regula la situación de uno o varios patrones y una o varias agrupaciones de trabajadores.

Pero además de esto necesitamos conocer la distinción entre -- el contrato de trabajo propiamente dicho y otros convenios jurídicos -- que pueden implicar prestación de servicios profesionales o de otra naturaleza, aún y cuando éstos no revistan características de actividades laborales, sino de actos de carácter civil o mercantil.

EL CONTRATO DE TRABAJO, como diremos más adelante, puede ser de duración indefinida o limitarse a un tiempo o a una obra determinada.

Por tanto, además debemos conocer el derecho para señalar las causas de terminación de los contratos, para marcar las posibles disciplinas y consecuencias de los despidos y la terminación de la relación laboral.

Debemos también conocer todo lo concerniente a riesgos profesionales, que incluyen accidentes de trabajo o accidentes fuera del trabajo y enfermedades profesionales o enfermedades no profesionales.

Si nosotros como futuros ingenieros ignoramos las reglas generales del derecho, nos sentiremos apremiados ante una gran cantidad de problemas en los que necesitaríamos el auxilio constante de un abogado para indicar la solución legal.

El punto de vista del jefe de Relaciones Industriales implica conocimientos de especialidad que no tiene el abogado y surge precisamente el técnico en esta materia, que aune a la preparación del manejo de personal, el sentido de lo humano con lo jurídico para acomodar sus

actos al mandato legal. Pero para lograr esto, el jefe de Relaciones Industriales no requiere ser un jurisperito, pero sí poseer nociones generales del derecho del trabajo.

A) CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.

Podríamos dar variadas definiciones, pero transcribiremos la asentada en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 20, que anuncia lo siguiente: "Contrato Individual de Trabajo cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel, por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario".

Para comprender mejor el contenido de esta definición veremos los elementos mencionados en ella, tales como: trabajador, patrón y la relación de ambos.

a) TRABAJADOR. La misma Ley Federal del Trabajo en su artículo 8 define que: "Un trabajador es la persona física que presta a otra persona física o moral jurídica un trabajo personal subordinado. Agregamos además que para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio."

De esto último observamos que la ley no establece alguna diferenciación en cuanto al concepto de trabajador por diferencia en la preparación técnica de aquellos.

Tal como lo señala la ley, el trabajador debe ser una persona física, lo que desde luego excluye a las personas morales, y de allí se desprende de inmediato que un sindicato no puede ser objeto de un contrato de trabajo con el carácter de trabajador, puesto que el sindicato, es una persona moral. También observamos en esta definición, que los trabajadores que ya obtuvieron su jubilación en una empresa, no pueden considerarse trabajadores de la misma, pues ya no prestan servicio personal alguno.

Aunque la misma ley no marca distinción alguna, es de uso común utilizar la expresión de "empleados" para designar a los trabajadores de oficina, pero repetimos, no hay base legal para establecer esta diferencia, y solamente en usos internacionales conviene conocer las expresiones de "empleador" y "empleados" que se han generalizado para designar a los patrones y trabajadores respectivamente.

a.1) MENORES. La mayoría de edad en materia laboral es la de 16 años, aunque la ley permite el trabajo a los jóvenes mayores de 14 años pero menores de 16, estableciendo una serie de taxativas, tanto para la celebración del contrato como para el cumplimiento del mismo.

Un primer requisito importante es que el menor haya terminado su educación obligatoria salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo. Además, el contrato debe ser celebrado con la autorización del padre o tutor del menor.

Por otra parte, el patrón debe conocer muy bien las limitaciones que establece la ley, pues en ocasiones ésta se pasa por alto ante la insistencia del interesado ó del sindicato. De ahí que recomendamos leer detenidamente el capítulo II del título quinto de la Ley Federal del Trabajo, del cual mencionamos lo siguiente:

Ni las mujeres ni los mayores de catorce años y menores de dieciseis pueden trabajar jornadas extraordinarias de labores, ni desempeñar trabajos nocturnos industriales o efectuar labores insalubres o peligrosas. La jornada ordinaria para los menores será de seis horas que deben dividirse en períodos máximos de tres horas cada uno, y entre ellos disfrutará de una hora de reposo por lo menos. También dispone la ley que los menores deben presentar un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo, y asimismo, deberán someterse a los exámenes médicos que periódicamente ordene la inspección del trabajo.

Debemos entender por "aptitud para el trabajo" la relación que debe existir entre las condiciones físicas del menor trabajador y las labores para las cuales se le contrata.

Además, la ley laboral dispone la prohibición de los trabajos ambulantes para los menores salvo la autorización especial de la inspección del trabajo. Esta prohibición creemos que puede dañar seriamente a los jóvenes menores de 16 años, pues algunas empresas preferirán evitarse contratarlos para dichas labores por las demoras y molestias que puede significar el gestionar una autorización especial de la inspección del trabajo.

Tampoco se permiten los trabajos subterráneos o submarinos y las labores peligrosas e insalubres, lo cual se explica fácilmente por su mismo contenido.

En la ley se prohíbe el trabajo de menores de 16 años en establecimientos no-industriales después de las 10 de la noche, pero también se incluye a los menores de 18 años para prohibirles los trabajos nocturnos industriales. Y si bien la primera prohibición podría tener una explicación por tratarse de menores de 16 años, que es cuando todavía no se llega a la mayoría de edad en materia laboral y el organismo físico está en vías de desarrollo, en cambio, la segunda prohibición nos parece fuera de orden y además inconveniente para los jóvenes de 16 a 18 años, pues a pesar que establecemos que se adquiere una mayoría de edad en materia de trabajo a los 16 años, entonces esta restricción determinará que no podrán ser contratados jóvenes mayores de 16 años y menores de 18 años en empresas que realizan trabajos nocturnos industriales.

También amplía la ley los períodos de vacaciones para los menores de 16 años ordenando que deben disfrutar anualmente de 13 días laborales por lo menos.

El patrón está obligado a exigir por lo menos, que el menor le exhiba el certificado médico que le acredite como apto para el trabajo; a llevar un registro de inscripción especial, con indicación de la fecha de nacimiento del menor, la clase de trabajo, horario, salario, y demás condiciones de trabajo. Y por último, debe distribuir el trabajo en condiciones tales que el menor disponga del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares y asistir a escuelas de capacitación profesional.

El precepto dispone que cualquier menor sin el requisito del certificado médico, ningún patrón podrá utilizar sus servicios, y por celebrarse contra el temor de una ley prohibitiva, el contrato se declara nulo; sin embargo, aún cuando la nulidad afectará la relación del trabajo desde el momento en que se declara, de ningún modo podrá privar al menor de todos los derechos que le correspondan como trabajador durante el tiempo que prestó sus servicios aunque se le haya contratado con esa falla legal.

El patrón que hubiera cometido esa violación a la ley se hace acreedor a la sanción administrativa que establece el artículo 879 de la Ley Federal de Trabajo.

Teóricamente resulta muy justificada la preocupación oficial por proteger a los menores, pero debemos pensar que el exceso de restricciones puede producir un efecto contraproducente, ya que es posible que algunos patrones al observar estas situaciones, traten hasta donde sea posible de no contratar menores, y en un país como el nuestro, que presenta problemas de desempleo, aunque no sea con caracteres agudos, será fácil encontrar adultos mayores de 16 ó de 18 años que puedan ser contratados y esto perjudicará a los adolescentes de 14 a 18 años. Esta afirmación se basa en que las estadísticas nos indican que el porcentaje de población joven es muy alto en el país, y también, en las encuestas realizadas respecto a los salarios mínimos indican que en la familia mexicana es normal que se integre un salario familiar con el sueldo del padre y de los hijos menores pero capacitados para trabajar.

aII).- MUJERES.- El desarrollo de conceptos ideológicos y de necesidades económicas han influido desde el siglo pasado para llevar a la mujer a los centros de trabajo descartando el antiguo concepto que recluía a la mujer en el hogar.

Durante un tiempo nuestra ley laboral estableció diversas restricciones para el trabajo de la mujer, no obstante que le reconocía los mismos derechos y obligaciones que al hombre.

No cabe duda que las aptitudes psicológicas de la mujer, diferentes a las del hombre, hacen que en cierta clase de trabajos en que

se requiere la minuciosidad, la paciencia y el orden, se prefiere en algunas empresas al elemento femenino.

En la nueva Ley Federal de Trabajo se suprimieron muchas de las restricciones contenidas en la anterior, y se explicó en la exposición de motivos que el propósito actual debe ser la protección de la maternidad; lo cual significa que las limitaciones al trabajo de las mujeres no se refieren a la mujer como ser humano, sino a la mujer en cuanto cumple la función de la maternidad.

Por esta razón se respetarán solamente las modalidades que para el trabajo femenino establece el artículo 123 constitucional y se suprimieron todas las disposiciones que restringían este trabajo, enfocándolas ahora solamente para el caso de la mujer que sea madre.

Recomendamos al lector que lea detenidamente el capítulo I -- del título quinto de la Ley Federal de Trabajo, a fin de conocer las protecciones concedidas por la ley a las mujeres, especialmente en los períodos pre y post natales.

aIII.- TRABAJADORES DE CONFIANZA (EMPLEADOS). -- A diferencias del sistema establecido por la anterior Ley Federal del Trabajo, en la que se deducía indirectamente la definición que debería darse a estos trabajadores, la nueva ley, que prefirió abordar directamente el caso, sostuvo en la exposición de motivos, que el concepto de trabajador de confianza -- tiene gran importancia para la administración de las empresas, y que en lugar de establecer una lista de puestos que típicamente deben considerarse de esa naturaleza, también pueden incluirse otros por razón de analogía; de tal modo que optó por establecer la categoría de trabajador de confianza dependiendo de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se da al puesto. Las características de las funciones de confianza son: dirección, inspección, vigilancia y fiscalización (Artículo 9, Ley Federal del Trabajo).

Dentro de cualquier empresa existen, además de los representantes del patrón, un grupo de personas a través de las cuales el patrón maneja el negocio; dichas personas son como los ojos y los oídos del patrón, están tan estrechamente vinculados con el éxito o el fracaso de la negociación y tienen que conocer aspectos que, muchas veces, no es posible publicar para todos los trabajadores; es por eso que pensamos que la ley actuó acertadamente al distinguir este tipo de trabajadores tomando en cuenta las funciones desempeñadas.

* Los trabajadores de confianza no pueden formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, no son tomados en consideración en los recuentos que se efectúan para determinar la mayoría en caso de huelga, ni ser representantes de los trabajadores en los organismos que se integran de conformidad con las disposiciones de la ley.

Por algún tiempo existió la duda de si en los casos de huelga,

en que la paralización de labores afectaría a toda la empresa, debería tomarse en cuenta el voto de los trabajadores de confianza; puesto que la huelga es un derecho de los trabajadores y no de los sindicatos, pero la ley, considerando la posibilidad de que esta clase de trabajadores se encontrarán ligados con el patrón y por ello votar en contra de la huelga, decidió eliminarlos del recuento respectivo.

El artículo 184 de la ley dispone que las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rige la empresa o establecimiento, se extenderán a los trabajadores de confianza, salvo disposición en contrario en el mismo contrato colectivo.

Este problema es bastante delicado; pues por una parte, no sería justo que los trabajadores de confianza estuvieran en situación inferior al resto de los trabajadores. Pero por otra parte, también existe el peligro de que, si el contrato colectivo se aplicara a todos, el personal de confianza inconscientemente apoye las gestiones del sindicato para mejorar las condiciones de trabajo. Algunos tratadistas recomiendan establecer contratos individuales en que se les otorgarán, cuando menos, las mismas prestaciones del resto de los trabajadores.

La rescisión de la relación de trabajo con el personal de confianza, aún cuando no cumpla con las causas justificadas de rescisión -- que se aplican a los demás trabajadores, se basa en el hecho de haberle perdido la confianza, la ley dispone que debe existir un motivo razonable de pérdida de confianza.

b) PATRON. -- La ley lo define como "La persona física o moral que utiliza los servicios de uno ó varios trabajadores." Si un trabajador -- conforme a lo pactado ó a la costumbre, utiliza los servicios de -- otros trabajadores, el patrón de aquél será también de éstos.

Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón, y en tal concepto, lo obligan en sus relaciones con los trabajadores. (Artículos 10 y 11)

c) CONTENIDO DE LA RELACION DE TRABAJO. -- De acuerdo a lo asentado en el artículo 24 a la Ley Federal de Trabajo que dice lo siguiente: -- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables y se harán dos ejemplares por lo menos, de los cuales, quedará uno en poder de cada parte.

Estamos de acuerdo con los autores que critican tal disposición, por que según la tradición doctrinaria, el contrato colectivo no sustituye al contrato individual, y si en la ley se sigue sosteniendo que -- el contrato colectivo tiene un carácter esencialmente normativo, no concuerda este principio con la supresión del contrato individual, -- pues una cosa es el nexo que liga al trabajador con su patrón y otra

que en la empresa
subrayado

son los contratos colectivos que establecen normas generales precisamente para que se ajusten a ellas las relaciones individuales.

También la ley establece que la falta de documentos escritos no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Los datos que debe llevar dicho escrito de acuerdo a lo fijado por la ley son los siguientes:

EL NOMBRE DEL TRABAJADOR.- Es el primero que debe figurar en el contrato; es importante cuidar que no se suplante a una persona por otra, pues el patrón debe identificar a todos los trabajadores que tome a su cargo.

LA NACIONALIDAD.- Dada la importancia que tiene para el cumplimiento de las leyes migratorias y para las del trabajo, pues debe considerarse la limitación del número de trabajadores extranjeros que pueden laborar en la empresa, la vigilancia de este requisito debe ser estricta.

LA EDAD.- Este es un requisito muy importante, tanto para saber si el trabajador ya alcanzó la mayoría de edad en materia laboral, como para fijar los elementos que servirán más tarde para otorgar algunas prestaciones como en el caso de la jubilación. Por este motivo, aún cuando la ley no lo exige expresamente, es muy conveniente que al contratar a un trabajador éste exhiba su acta de nacimiento o, en caso de no tenerla, algunos de los documentos que señala la ley civil como sustitutos de dicha acta.

EL DOMICILIO DEL PATRÓN Y DEL TRABAJADOR.- Lo primero, para precisar el lugar donde son exigibles por el trabajador las acciones que pudiera intentar con motivo de su contrato y, lo segundo, por ejemplo, para poder efectuar las visitas de control médico, las cuales son muy importantes para cerciorarse de que el trabajador, justificadamente, falta a su trabajo cuando avisa que se encuentra enfermo.

LOS SERVICIOS QUE VA A PRESTAR EL TRABAJADOR CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE.- Sobre este particular conviene aclarar que no se trata de un Análisis del Puesto, sino que se trata de señalar la naturaleza de las labores que va a efectuar el trabajador y que lógicamente serán correlativas al saber lo que se pague. En el cumplimiento de este requisito se suele incurrir en cualquiera de las 2 tendencias siguientes: O se pretende ser tan lacónico que en unas cuantas palabras se incluye el contenido de una labor; o bien, se pretende detallar al extremo las labores que se deben realizar. En el primer caso, dicho procedimiento trae consigo muchas exageraciones de interpretación, por cualquiera de las 2 partes, que pueden conducir a conflictos. Y en el segundo, se engendra la exclusión natural e involuntaria de algunas actividades

no previstas y que después, al tratar de exigir su cumplimiento, provocan conflictos entre las partes. Por tanto, la lógica debe imperar tanto al redactar la definición de las labores como al interpretarlo bajo la consideración de que todos los cambios naturales en los sistemas de trabajo, que no afecten la esencia del mismo, deben estimarse incluidos en una definición de labores.

DURACION DEL CONTRATO.- En este punto se debe precisar si dicho contrato será por tiempo indeterminado o bien por obra o tiempo determinado. También deberá señalarse la duración de la jornada diaria o semanal, así como el sueldo, salario o participación, además indicar el lugar donde se vá a prestar el trabajo, y por último, deben incluirse otras condiciones de trabajo tales como: días de descanso, vacaciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

B) CLASIFICACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO SEGUN SU DURACION.

El patrón, es muy cierto que necesita individuos que conozcan no solo la especialidad técnica de su trabajo, sino las peculiaridades de la empresa, y no le conviene estar sufriendo los altibajos de ingresos y retiros de trabajadores más o menos eficientes; pero también es muy cierto que algunos patrones temen la celebración de contratos por tiempo indefinido, pues la relación que se forma resulta casi indestructible; sin embargo, éstas son deficiencias creadas por el abuso de la tendencia obrerista de algunas autoridades y por la falta de responsabilidad en los dirigentes sindicales.

La ley Federal de Trabajo en sus artículos 35, 36 y 37 establece que las Relaciones de Trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

El Contrato de Trabajo sólo podrá celebrarse por tiempo determinado cuando así lo exija su naturaleza, lo que se desprende de las siguientes circunstancias: 1o. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se vá a prestar, 2o. Cuando tenga por objeto sustituir a otro trabajador, y 3o. En los demás casos previstos por la ley.

Es de suma importancia lo enunciado en el artículo 39 de la ley en el sentido de que si vencido el término que se hubiere fijado, subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo tiempo que perdure dicha circunstancia.

El Dr. Mario de la Cueva en su obra Derecho Mexicano del Trabajo, hace un estudio más completo sobre el problema que estamos analizando. Considera que nuestra legislación, superando lo dispuesto en la ley extranjera, fija la norma general de que el contrato de trabajo es por tiempo indefinido, pues si so pretexto de un respeto absoluto a la libertad contractual, se dejara a las partes la posibilidad de celebrar

son los contratos colectivos que establecen normas generales precisamente para que se ajusten a ellas las relaciones individuales.

También la ley establece que la falta de documentos escritos no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Los datos que debe llevar dicho escrito de acuerdo a lo fijado por la ley son los siguientes:

EL NOMBRE DEL TRABAJADOR.- Es el primero que debe figurar en el contrato; es importante cuidar que no se suplante a una persona por otra, pues el patrón debe identificar a todos los trabajadores que tome a su cargo.

LA NACIONALIDAD.- Dada la importancia que tiene para el cumplimiento de las leyes migratorias y para las del trabajo, pues debe considerarse la limitación del número de trabajadores extranjeros que pueden laborar en la empresa, la vigilancia de este requisito debe ser estricta.

LA EDAD.- Este es un requisito muy importante, tanto para saber si el trabajador ya alcanzó la mayoría de edad en materia laboral, como para fijar los elementos que servirán más tarde para otorgar algunas prestaciones como en el caso de la jubilación. Por este motivo, aún cuando la ley no lo exige expresamente, es muy conveniente que al contratar a un trabajador éste exhiba su acta de nacimiento o, en caso de no tenerla, algunos de los documentos que señala la ley civil como sustitutos de dicha acta.

EL DOMICILIO DEL PATRÓN Y DEL TRABAJADOR.- Lo primero, para precisar el lugar donde son exigibles por el trabajador las acciones que pudiera intentar con motivo de su contrato y, lo segundo, por ejemplo, para poder efectuar las visitas de control médico, las cuales son muy importantes para cerciorarse de que el trabajador, justificadamente, falta a su trabajo cuando avisa que se encuentra enfermo.

LOS SERVICIOS QUE VA A PRESTAR EL TRABAJADOR CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE.- Sobre este particular conviene aclarar que no se trata de un Análisis del Puesto, sino que se trata de señalar la naturaleza de las labores que va a efectuar el trabajador y que lógicamente serán correlativas al saber lo que se pague. En el cumplimiento de este requisito se suele incurrir en cualquiera de las 2 tendencias siguientes: O se pretende ser tan lacónico que en unas cuantas palabras se incluye el contenido de una labor; o bien, se pretende detallar al extremo las labores que se deben realizar. En el primer caso, dicho procedimiento trae consigo muchas exageraciones de interpretación, por cualquiera de las 2 partes, que pueden conducir a conflictos. Y en el segundo, se engendra la exclusión natural e involuntaria de algunas actividades

no previstas y que después, al tratar de exigir su cumplimiento, provocan conflictos entre las partes. Por tanto, la lógica debe imperar tanto al redactar la definición de las labores como al interpretarlo bajo la consideración de que todos los cambios naturales en los sistemas de trabajo, que no afecten la esencia del mismo, deben estimarse incluidos en una definición de labores.

DURACION DEL CONTRATO.- En este punto se debe precisar si dicho contrato será por tiempo indeterminado o bien por obra o tiempo determinado. También deberá señalarse la duración de la jornada diaria o semanal, así como el sueldo, salario o participación, además indicar el lugar donde se vá a prestar el trabajo, y por último, deben incluirse otras condiciones de trabajo tales como: días de descanso, vacaciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

B) CLASIFICACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO SEGUN SU DURACION.

El patrón, es muy cierto que necesita individuos que conozcan no solo la especialidad técnica de su trabajo, sino las peculiaridades de la empresa, y no le conviene estar sufriendo los altibajos de ingresos y retiros de trabajadores más o menos eficientes; pero también es muy cierto que algunos patrones temen la celebración de contratos por tiempo indefinido, pues la relación que se forma resulta casi indestructible; sin embargo, éstas son deficiencias creadas por el abuso de la tendencia obrerista de algunas autoridades y por la falta de responsabilidad en los dirigentes sindicales.

La ley Federal de Trabajo en sus artículos 35, 36 y 37 establece que las Relaciones de Trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

El Contrato de Trabajo sólo podrá celebrarse por tiempo determinado cuando así lo exija su naturaleza, lo que se desprende de las siguientes circunstancias: 1o. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se vá a prestar, 2o. Cuando tenga por objeto sustituir a otro trabajador, y 3o. En los demás casos previstos por la ley.

Es de suma importancia lo enunciado en el artículo 39 de la ley en el sentido de que si vencido el término que se hubiere fijado, subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo tiempo que perdure dicha circunstancia.

El Dr. Mario de la Cueva en su obra Derecho Mexicano del Trabajo, hace un estudio más completo sobre el problema que estamos analizando. Considera que nuestra legislación, superando lo dispuesto en la ley extranjera, fija la norma general de que el contrato de trabajo es por tiempo indefinido, pues si so pretexto de un respeto absoluto a la libertad contractual, se dejara a las partes la posibilidad de celebrar

contratos a plazo, ello podría aprovecharse por el patrón para desvirtuar la esencia de continuidad del contrato de trabajo mediante sucesivos y diversos contratos a plazo; e instituciones como la jubilación, serían negatorias, pues el patrón no celebraría nuevo contrato a plazo cuando el tiempo de servicios del trabajador se acercara al período necesario para su jubilación. Entonces, el contrato de trabajo que no sea por tiempo indefinido, debe considerarse como excepción, ello es: -

(El contrato para la ejecución de obra determinada. Como ejemplo clásico se cita la construcción de una casa, en que no se trata de un contrato a precio alzado, sino de un verdadero contrato de trabajo en el que el obrero labora bajo la dirección y dependencia del constructor, y concluye la relación contractual con la terminación de la obra para la que se había contratado)

(En los trabajos de temporada) señala el mismo autor que estos trabajos consisten en que durante ciertas estaciones del año es cuando se procede a efectuar tales labores, por ejemplo; Balnearios, zafra de la caña de azúcar, etc.; y según este autor, el patrón está obligado a utilizar los mismos trabajadores en cada temporada, lo cual es una situación que no se registra tratándose de los trabajadores eventuales -- expresando que; "La Conclusión que se desprende de todo lo anterior es que los contratos para trabajos eventuales terminan con la conclusión del servicio, en tanto que en los trabajos de temporada subsiste el contrato para la prestación del servicio anual")

(Así también podemos hablar del contrato de trabajo temporal, que está legalmente permitido, siendo menester la justificación de su causa motivadora, o sea, que el servicio que se va a prestar así lo amerite, pues el espíritu de la ley estriba en no dejar al arbitrio del patrón, el término del contrato, confirmando, con esto, el derecho del trabajador a continuar en el servicio mientras subsistan las causas que dieron origen a la contratación.

(Los contratos para obra determinada son también naturales, -- pues existe actividades que no perduran sino que se limitan a la ejecución de una obra. En cuanto a los contratos a plazo ó tiempo determinado, nada impediría su celebración si no existiera la posibilidad del abuso patronal para desvirtuar un contrato por tiempo indefinido en una serie de contratos a plazo; entonces, el contrato a tiempo fijo se prorroga en razón de la perduración de la obra por realizar; o sea que queda sujeta a la terminación de la misma.)

Resumiendo, podemos hablar de contratos para obra determinada, contratos para trabajadores eventuales, contratos de trabajo por tiempo fijo, contratos de trabajos para la inversión de capital determinado, contratos de trabajo a precio alzado, etc.; sin embargo, toda la variedad de contratos se clasifican en dos ramas fundamentales: El contrato por tiempo indefinido, que es la regla general, y el contrato para obra determinada en sus distintas formas y características.)

(Por último, sobre el llamado contrato de prueba, las ejecutorias de la suprema corte no aceptan la terminología del período de prueba, pero de hecho permiten su existencia dándole el apoyo legal que se considera oportuno.

En la ley anterior, en la fracción 2o. del artículo 126 se establece que el contrato de trabajo termina por las causas estipuladas expresamente en él, por lo que si en el contrato se señalaba un período de un mes para que el trabajador demostrara su competencia y si esto no ocurría, el patrón tenía derecho a dar por terminado el contrato antes de que expirara ese plazo. No viene en la ley actual ningún precepto análogo, pero conviene señalar la objeción que se presentó aquella interpretación. El criterio expuesto consistió en la exigencia de que el contrato de trabajo constará de la cláusula que autoriza el período de prueba, y si dicha cláusula no estuviese por escrito en el contrato, no podría haber período de prueba.

Por otra parte, esto permitiría que si en el contrato de trabajo se estipularan períodos de 6, 8 o más meses de prueba, éstos serían aplicables con evidente perjuicio del trabajador.

El período de prueba, como lo reconocen los tratadistas extranjeros y nacionales, se justifica como contrapartida de la cláusula de exclusión por admisión; o sea, como una facultad del empresario para rechazar al trabajador que resulte incompetente.

C) SINDICATOS.

Para comprender mejor las relaciones colectivas, y propiamente el contrato colectivo de trabajo, veremos primero los principios de la asociación profesional.

En la Ley Federal de Trabajo, artículo 356, se establece: "Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Lo enunciado en esta ley sobre el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de los trabajadores, está en base a la necesidad de los obreros para conocer mejor sus derechos y obligaciones, obtener una mejoría en sus condiciones materiales e intelectuales, y no permitir que los patronos lesionen sus derechos.

Los sindicatos en México, como en los demás países democráticos del mundo, han llegado a ser entidades muy fuertes dentro de la sociedad; agrupan miles de trabajadores, obtienen cuantiosos ingresos por las cuotas de sus agremiados; y en aquellos países en que las leyes y las autoridades han fomentado el sindicalismo, en el transcurso de pocos años, estos organismos han adquirido mucho poder, mucho mayor que el de los patronos, y en ocasiones, casi tan grande como el que es propio del estado, y cuando una asociación llega a detentar un poder tan

contratos a plazo, ello podría aprovecharse por el patrón para desvirtuar la esencia de continuidad del contrato de trabajo mediante sucesivos y diversos contratos a plazo; e instituciones como la jubilación, serían negatorias, pues el patrón no celebraría nuevo contrato a plazo cuando el tiempo de servicios del trabajador se acercara al período necesario para su jubilación. Entonces, el contrato de trabajo que no sea por tiempo indefinido, debe considerarse como excepción, ello es: (El contrato para la ejecución de obra determinada. Como ejemplo clásico se cita la construcción de una casa, en que no se trata de un contrato a precio alzado, sino de un verdadero contrato de trabajo en el que el obrero labora bajo la dirección y dependencia del constructor, y concluye la relación contractual con la terminación de la obra para la que se había contratado.)

(En los trabajos de temporada) señala el mismo autor que estos trabajos consisten en que durante ciertas estaciones del año es cuando se procede a efectuar tales labores, por ejemplo; Balnearios, zafra de la caña de azúcar, etc.; y según este autor, el patrón está obligado a utilizar los mismos trabajadores en cada temporada, lo cual es una situación que no se registra tratándose de los trabajadores eventuales -- expresando que; "La Conclusión que se desprende de todo lo anterior es que los contratos para trabajos eventuales terminan con la conclusión del servicio, en tanto que en los trabajos de temporada subsiste el contrato para la prestación del servicio anual")

(Así también podemos hablar del contrato de trabajo temporal, que está legalmente permitido, siendo menester la justificación de su causa motivadora, o sea, que el servicio que se va a prestar así lo amerite, pues el espíritu de la ley estriba en no dejar al arbitrio del patrón, el término del contrato, confirmando, con esto, el derecho del trabajador a continuar en el servicio mientras subsistan las causas que dieron origen a la contratación.

(Los contratos para obra determinada son también naturales, -- pues existe actividades que no perduran sino que se limitan a la ejecución de una obra. En cuanto a los contratos a plazo ó tiempo determinado, nada impediría su celebración si no existiera la posibilidad del abuso patronal para desvirtuar un contrato por tiempo indefinido en una serie de contratos a plazo; entonces, el contrato a tiempo fijo se prorroga en razón de la perduración de la obra por realizar; o sea que queda sujeta a la terminación de la misma.)

Resumiendo, podemos hablar de contratos para obra determinada, contratos para trabajadores eventuales, contratos de trabajo por tiempo fijo, contratos de trabajos para la inversión de capital determinado, contratos de trabajo a precio alzado, etc.; sin embargo, toda la variedad de contratos se clasifican en dos ramas fundamentales: El contrato por tiempo indefinido, que es la regla general, y el contrato para obra determinada en sus distintas formas y características.)

(Por último, sobre el llamado contrato de prueba, las ejecutorias de la suprema corte no aceptan la terminología del período de prueba, pero de hecho permiten su existencia dándole el apoyo legal que se considera oportuno.

En la ley anterior, en la fracción 2o. del artículo 126 se establece que el contrato de trabajo termina por las causas estipuladas expresamente en él, por lo que si en el contrato se señalaba un período de un mes para que el trabajador demostrara su competencia y si esto no ocurría, el patrón tenía derecho a dar por terminado el contrato antes de que expirara ese plazo. No viene en la ley actual ningún precepto análogo, pero conviene señalar la objeción que se presentó aquella interpretación. El criterio expuesto consistió en la exigencia de que el contrato de trabajo constará de la cláusula que autoriza el período de prueba, y si dicha cláusula no estuviese por escrito en el contrato, no podría haber período de prueba.

Por otra parte, esto permitiría que si en el contrato de trabajo se estipularan períodos de 6, 8 o más meses de prueba, éstos serían aplicables con evidente perjuicio del trabajador.

El período de prueba, como lo reconocen los tratadistas extranjeros y nacionales, se justifica como contrapartida de la cláusula de exclusión por admisión; o sea, como una facultad del empresario para rechazar al trabajador que resulte incompetente.

C) SINDICATOS.

Para comprender mejor las relaciones colectivas, y propiamente el contrato colectivo de trabajo, veremos primero los principios de la asociación profesional.

En la Ley Federal de Trabajo, artículo 356, se establece: "Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Lo enunciado en esta ley sobre el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de los trabajadores, está en base a la necesidad de los obreros para conocer mejor sus derechos y obligaciones, obtener una mejoría en sus condiciones materiales e intelectuales, y no permitir que los patronos lesionen sus derechos.

Los sindicatos en México, como en los demás países democráticos del mundo, han llegado a ser entidades muy fuertes dentro de la sociedad; agrupan miles de trabajadores, obtienen cuantiosos ingresos por las cuotas de sus agremiados; y en aquellos países en que las leyes y las autoridades han fomentado el sindicalismo, en el transcurso de pocos años, estos organismos han adquirido mucho poder, mucho mayor que el de los patronos, y en ocasiones, casi tan grande como el que es propio del estado, y cuando una asociación llega a detentar un poder tan

grande como el propio gobierno, se habla de un estado dentro de otro estado. Esto último naturalmente se opone a la organización correcta de una nación, y sucedería si los sindicatos llegasen a ser más poderosos que el estado.

Particularmente consideramos que cuando una institución nace dentro de la colectividad, a medida que aumenta su fuerza, debe aumentar su responsabilidad, pues los núcleos poderosos e irresponsables, son la peor amenaza al orden jurídico.

Ya habiendo definido lo que se entiende por sindicato, diremos que el mencionado artículo 356 engloba a todo tipo de asociaciones, con la condición de que deba tratarse de trabajadores o de patrones; excluyendo, como es lógico, los llamados sindicatos de personas que no son trabajadores y que adoptan ese nombre sólo por razones de notoriedad.

a) FORMAS DE SINDICACION. - Las cinco formas de Sindicación que la ley reconoce son las siguientes: Los sindicatos gremiales, los de empresa, industriales, nacionales y los de oficios varios.

SINDICATO GREMIAL. - El sindicato gremial se integra por individuos de una misma profesión, oficio o especialidad. Sus miembros se agrupan por la similitud de actividades y la semejanza de problemas, aún y cuando la variedad de los centros de trabajo, produzca la natural diversidad de características. Esta forma de sindicatos, aunque parece la más natural, ha sido combatida porque se le acusa de crear división entre los trabajadores. Cada especialidad de obreros se preocupa por sus problemas particulares sin importarles los del resto. Trata de lograr las mejores condiciones para los compañeros de la misma labor y, en ocasiones, se llega a antagonizar con los trabajadores de otro gremio, pues resaltan la importancia del trabajo que realizan comparándolo con el de otros.

SINDICATO DE EMPRESA. - Es el formado por los trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa sin importar que sean distintas las profesiones u oficios de sus miembros. Es frecuente observar en estos sindicatos que, habiendo agremiados que son empleados de oficina y otros que son obreros manuales, las mayores prestaciones las obtiene el grupo que detenta el poder, y por esto, se va creando un antagónico inconveniente entre los trabajadores de la empresa.

EL SINDICATO INDUSTRIAL. - Este sindicato agrupa individuos de diversas empresas pero de la misma rama industrial. El inconveniente que puede presentarse en esta clase de asociación es, que hallándose establecidas las empresas en diversas localidades, los problemas de cada una de ellas son muy distintas, y el comité central del sindicato puede actuar en forma equivocada en determinadas situaciones por desconocer las peculiaridades del caso.

EL SINDICATO NACIONAL DE INDUSTRIA. - Este sindicato está formado por trabajadores de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios a una misma empresa, o a diversas empresas de la misma rama industrial, establecidas, en uno u otro caso, en dos o más entidades federativas. En este caso se agudizan los inconvenientes señalados en el párrafo anterior, pues la mayor extensión del territorio que abarcan crea, lógicamente, una mayor dificultad para captar los distintos problemas de sus unidades.

EL SINDICATO DE OFICIOS VARIOS. - Se autoriza el establecimiento de esta asociación profesional en localidades reducidas, aunque los trabajadores no sean del mismo gremio ni trabajen en la misma empresa. El fomento del sindicalismo condujo a crear esta clase de sindicato, pues ocurre que en pequeñas poblaciones puede haber un corto número de trabajadores de distinta profesión, oficio o especialidad, no menos de veinte. Las empresas existentes pueden ser también pequeñas dando ocupación a un número limitado de trabajadores solamente.

b) LA CLAUSULA DE EXCLUSION. - La Ley Federal del Trabajo conserva los preceptos establecidos en la anterior ley en lo que se refiere a: "Los trabajadores y los patrones tienen el derecho de construir sindicatos sin necesidad de autorización previa", y el siguiente precepto, o sea, el referente al artículo 358, dispone: "A nadie se le pueda obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él". Sin embargo, en el artículo 395 de esta ley se autoriza la existencia de las cláusulas de exclusión de ingreso y separación, ya que textualmente dice lo siguiente: En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que sus miembros de privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya prestan sus servicios en la empresa con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en el de la cláusula de exclusión. Podría también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

Con respecto a lo anterior expondremos el pensamiento del Dr. Mario de la Cueva que, en su libro "El Derecho Mexicano del Trabajo", presenta los argumentos siguientes: La cláusula de exclusión desconoce el derecho de libertad negativa de asociación profesional (llama derecho de libertad negativa a que si se establece que tenemos derecho a asociarnos implícitamente, tenemos también derecho a no hacerlo, llaman a esto último, libertad negativa de asociación profesional) que está reconocida en la constitución por lo cual, juzga esta cláusula como inconstitucional, pues si un trabajador ejercita dicha libertad negativa de asociación se le sanciona en forma durísima; o sea con el despido del empleo.

Si dicha cláusula tuviere por objeto evitar la colusión en un mal empleado, que traiciona al sindicato, y el patrón, el castigo debería aplicarse a los dos autores del acto ilícito, y no solamente a uno que es el trabajador. El patrón, por lo demás, no puede ser objeto de sanción en este caso. El contrato colectivo no tiene por fin resolver los problemas internos de la asociación profesional obrera, y la cláusula citada tiende a que el patrón sancione faltas internas del trabajador en su sindicato. Existe una evidente contradicción entre la cláusula de exclusión por separación y el principio de la libertad individual, positiva y negativa, de asociación profesional. El derecho disciplinario de la asociación profesional no puede producir consecuencias externas, porque sería elevar ese poder disciplinario a la categoría de derecho penal público; y en la condición actual de nuestro derecho positivo, carece la asociación profesional del ejercicio del poder requerido para dictar el derecho penal público.

También la cláusula de exclusión de ingreso presenta efectos limitativos, ya que establece que los trabajadores que recibe el patrón deberán ser miembros del sindicato contratante. Los argumentos presentados de que nadie tiene derecho de trabajar en una empresa determinada, o bien, que nadie puede obligar a una persona que le proporcione trabajo, nos parecen muy superficiales, pues teniendo el sindicato el monopolio del trabajo, el individuo que necesita trabajo, de acuerdo con sus capacidades y conocimientos tiene que someterse a las exigencias de los dirigentes sindicales, en ocasiones prescindiendo éstos de sus convicciones, por el imperativo de la necesidad de comer. Puede haber muchas empresas en el país; pero si solamente se solicita ingresar a aquellas que corresponden a la capacidad del obrero, y si éstos están controlados por un sindicato nacional de industrias, prácticamente están cerradas las puertas del trabajo al obrero que pretenda hacer uso de la libertad negativa de asociación profesional.

En algunos contratos colectivos se ha mejorado la situación estableciéndose que: si el sindicato no envía candidato para un puesto vacante dentro de determinado plazo, el patrón tiene derecho de llenarlo con personas escogidas libremente que deberán solicitar su ingreso al sindicato en cuestión.

Inicialmente la ley laboral prohibía a los sindicatos intervenir en asuntos políticos o religiosos; pero reformas posteriores solo dejaron la prohibición para intervenir en estos últimos. Se argumentó al ejecutar esta reforma, que los sindicatos debían participar en la vida ciudadana y tratar de que los obreros auténticos ocuparan escaños en las cámaras para hacer oír la voz de los agremiados. La prohibición en materia religiosa, que aún subsiste, nos parece acertada, ya que también desvaría la finalidad sindical el que una organización de ese tipo tendiera a la realización de fines religiosos.

c) CONSTITUCION DEL SINDICATO.— La ley exige un mínimo de veinte trabajadores para que pueda constituirse un sindicato. El artículo 364 de ésta, que es el que se refiere a este punto, indica precisamente que los sindicatos deberán constituirse con 20 trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos.

Recomendamos al lector que repase el capítulo II del título séptimo de la Ley Federal del Trabajo para que aprecie con lujo de detalles los requisitos que aquí brevemente describimos:

No pueden los trabajadores de confianza ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores. Los hombres y las mujeres pueden formar parte de un sindicato y participar en su administración y dirección con la sola limitación de que los trabajadores menores de 16 años no pueden formar parte de la directiva de los sindicatos, como tampoco pueden hacerlo los trabajadores que sean de nacionalidad extranjera.

LOS ESTATUTOS PARA FORMAR UN SINDICATO DEBEN CONTENER LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- I.- Denominación que los distinga de los demás.
- II.- El domicilio.— El lugar donde pueden tratar todos los asuntos que les afecten.
- III.- Su objeto.— La clase de trabajadores que reuna, ya sea por razón de actividades gremiales, por pertenecer a una empresa, o en general, por las 5 formas de sindicación ya mencionadas.
- IV.- Duración.— En este elemento deberá indicarse si el sindicato se constituye a tiempo indeterminado o a plazo fijo, etc.
- V.- Condiciones de admisión de miembros.— Precisamente es al señalar este requisito, en donde debe buscarse que las libertades del hombre sean respetadas, y de esta manera, las condiciones de admisión, en forma alguna, no coarten ni limiten los derechos básicos de la persona humana.
- VI.- Obligaciones y derechos de los asociados.— En esta parte creemos que debe cuidarse de no incluir aspectos contrarios al cumplimiento de sus deberes como trabajadores de la empresa, pues la disciplina sindical, aun la más rígida, debe tener como límite los marcos legales.
- VII.- Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias.— Los miembros del sindicato solamente pueden ser expulsados de él cumpliendo con las siguientes normas:
 - a) La asamblea de trabajadores se reunirá para efectos de conocer de la expulsión.
 - b) Cuando se trate de sindicatos integrados por secciones el procedimiento de expulsión se llevará a cabo ante la asamblea de la sección correspondiente. Para el acuerdo de expulsión deberá someterse a la decisión de los trabajadores de cada una de las secciones.

una de las secciones que integren el sindicato.

- c) El trabajador afectado será oído en defensa de conformidad con las disposiciones contenidas en los estatutos.
- d) La asamblea conocerá de las pruebas que sirvan de base al procedimiento y de las que ofrezca el afectado.
- e) Los trabajadores no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito.
- f) La expulsión deberá ser aprobada por la mayoría de las 2 terceras partes del total de los miembros del sindicato.
- g) La expulsión sólo podrá decretarse para los casos expresamente consignados en los estatutos, debidamente comprobados y exactamente aplicables al caso.

VIII.- Forma de convocar a asamblea, época de celebración de las ordinarias y quórum requerido para sesionar.— La ley dispone que si la directiva no convoca oportunamente a las asambleas previstas en los estatutos, los trabajadores que representen el 33% del total de los miembros del sindicato o de la sección por lo menos, podrán solicitar a la directiva que convoque a la asamblea, y si no lo hace dentro de un término de 10 días, podrán los solicitantes hacer convocatoria. Para este caso, el quorum legal para esta asamblea será de las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato o sección, en la inteligencia de que las resoluciones se podrán tomar del 51% del voto del total de los miembros.

IX.- La ley dispone además en otras fracciones lo referente a los estatutos y procedimientos para elegir la directiva, número de sus miembros, duración de la directiva, normas para adquisición, administración y disposición de los bienes, patrimonio del sindicato, forma de pago con monto de cuotas sindicales, época de presentación de cuentas y los demás que apruebe la asamblea. Además, para controlar los fondos de efectivo y demás bienes del sindicato, es conveniente establecer auditorías públicas en el manejo de las cuotas sindicales, obligatorias y periódicas y para evitar así la malversación de los fondos que deben ser siempre respetados. No creemos que estas auditorías practicadas por despachos abiertos al público lesionen la autonomía sindical, y en cambio, si pueden satisfacer los anhelos de la gran base trabajadora.

X.- Una vez ya redactados y aprobados los estatutos deberá levantarse un acta de la asamblea constitutiva autorizada por la mesa directiva y solicitar, a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal y a las Juntas de Conciliación y Arbitraje, en los de competencia local, que se registre el sindicato.

D) CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Hablamos ya sobre lo concerniente a la asociación profesional, de la cual comprendemos que su finalidad no podría realizarse sin un conjunto de normas reguladoras en la vida del trabajo y protectoras de los trabajadores, que mejoren hasta donde sea posible sus condiciones de trabajo; y por otra parte, a los patrones, que necesitan también un reglamento o conjuntos de normas, que les defina como realizar el trabajo en términos generales, y les asegure la ejecución en tiempo oportuno de todas aquellas labores propias de su empresa.

Inicialmente los patrones formulaban el reglamento de fábrica al que debía someterse todos los obreros, los cuales tácitamente lo aceptaban cuando entraban a laborar en la negociación. Pero contra ese reglamento lucharon los sindicatos, y entonces se llegó a una buena solución creando un instrumento que armonizara los intereses de ambas partes, que fuera resultado de las discusiones entre sus representantes, y se aceptara como la ley del grupo a la que todos debían someterse. Este instrumento se denominó Contrato Colectivo de Trabajo.

A primera vista, la invención del contrato colectivo solamente significaba un acuerdo de voluntades, de carácter completamente privado, y que servía sólo para regular una situación interna; más este instrumento fué cobrando una fuerza isospechada hasta llegar a ser, como ocurre en nuestros días, una de las formas más novedosas y ágiles para modificar o dar nacimiento a normas jurídicas.

Hay diferencia, sin embargo, en la naturaleza de las cláusulas contenidas en un contrato colectivo y los artículos de una ley; y en esto estriba, posiblemente, la enorme ventaja de las primeras. Las disposiciones de la ley son permanentes, generales y abstractas, o sea que se expiden para que rijan indefinidamente, hasta que un cambio en las condiciones sociales requiera la modificación del precepto legal; además, las disposiciones se aplican a todos los individuos que caen dentro de los presupuestos de la norma y en la extensión territorial correspondiente a la esfera estatal o a la federal. Su contenido es impersonal. En cambio, las cláusulas del contrato colectivo se revisan periódicamente para ir las ajustando a las necesidades cambiantes de un grupo que evoluciona; su campo de aplicación se reduce a la empresa o empresas con las que se celebre, y tienen un carácter concreto refiriéndose a una empresa y a un sindicato determinados.

Nuestra ley laboral, en el artículo 386, define el Contrato Colectivo de Trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos patronales, con objeto de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

De esta definición se han producido muchas controversias...

una de las secciones que integren el sindicato.

- c) El trabajador afectado será oído en defensa de conformidad con las disposiciones contenidas en los estatutos.
- d) La asamblea conocerá de las pruebas que sirvan de base al procedimiento y de las que ofrezca el afectado.
- e) Los trabajadores no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito.
- f) La expulsión deberá ser aprobada por la mayoría de las 2 terceras partes del total de los miembros del sindicato.
- g) La expulsión sólo podrá decretarse para los casos expresamente consignados en los estatutos, debidamente comprobados y exactamente aplicables al caso.

VIII.- Forma de convocar a asamblea, época de celebración de las ordinarias y quórum requerido para sesionar.— La ley dispone que si la directiva no convoca oportunamente a las asambleas previstas en los estatutos, los trabajadores que representen el 33% del total de los miembros del sindicato o de la sección por lo menos, podrán solicitar a la directiva que convoque a la asamblea, y si no lo hace dentro de un término de 10 días, podrán los solicitantes hacer convocatoria. Para este caso, el quorum legal para esta asamblea será de las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato o sección, en la inteligencia de que las resoluciones se podrán tomar del 51% del voto del total de los miembros.

IX.- La ley dispone además en otras fracciones lo referente a los estatutos y procedimientos para elegir la directiva, número de sus miembros, duración de la directiva, normas para adquisición, administración y disposición de los bienes, patrimonio del sindicato, forma de pago con monto de cuotas sindicales, época de presentación de cuentas y los demás que apruebe la asamblea. Además, para controlar los fondos de efectivo y demás bienes del sindicato, es conveniente establecer auditorías públicas en el manejo de las cuotas sindicales, obligatorias y periódicas y para evitar así la malversación de los fondos que deben ser siempre respetados. No creemos que estas auditorías practicadas por despachos abiertos al público lesionen la autonomía sindical, y en cambio, si pueden satisfacer los anhelos de la gran base trabajadora.

X.- Una vez ya redactados y aprobados los estatutos deberá levantarse un acta de la asamblea constitutiva autorizada por la mesa directiva y solicitar, a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal y a las Juntas de Conciliación y Arbitraje, en los de competencia local, que se registre el sindicato.

D) CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Hablamos ya sobre lo concerniente a la asociación profesional, de la cual comprendemos que su finalidad no podría realizarse sin un conjunto de normas reguladoras en la vida del trabajo y protectoras de los trabajadores, que mejoren hasta donde sea posible sus condiciones de trabajo; y por otra parte, a los patrones, que necesitan también un reglamento o conjuntos de normas, que les defina como realizar el trabajo en términos generales, y les asegure la ejecución en tiempo oportuno de todas aquellas labores propias de su empresa.

Inicialmente los patrones formulaban el reglamento de fábrica al que debía someterse todos los obreros, los cuales tácitamente lo aceptaban cuando entraban a laborar en la negociación. Pero contra ese reglamento lucharon los sindicatos, y entonces se llegó a una buena solución creando un instrumento que armonizara los intereses de ambas partes, que fuera resultado de las discusiones entre sus representantes, y se aceptara como la ley del grupo a la que todos debían someterse. Este instrumento se denominó Contrato Colectivo de Trabajo.

A primera vista, la invención del contrato colectivo solamente significaba un acuerdo de voluntades, de carácter completamente privado, y que servía sólo para regular una situación interna; más este instrumento fué cobrando una fuerza isospechada hasta llegar a ser, como ocurre en nuestros días, una de las formas más novedosas y ágiles para modificar o dar nacimiento a normas jurídicas.

Hay diferencia, sin embargo, en la naturaleza de las cláusulas contenidas en un contrato colectivo y los artículos de una ley; y en esto estriba, posiblemente, la enorme ventaja de las primeras. Las disposiciones de la ley son permanentes, generales y abstractas, o sea que se expiden para que rijan indefinidamente, hasta que un cambio en las condiciones sociales requiera la modificación del precepto legal; además, las disposiciones se aplican a todos los individuos que caen dentro de los presupuestos de la norma y en la extensión territorial correspondiente a la esfera estatal o a la federal. Su contenido es impersonal. En cambio, las cláusulas del contrato colectivo se revisan periódicamente para ir las ajustando a las necesidades cambiantes de un grupo que evoluciona; su campo de aplicación se reduce a la empresa o empresas con las que se celebre, y tienen un carácter concreto refiriéndose a una empresa y a un sindicato determinados.

Nuestra ley laboral, en el artículo 386, define el Contrato Colectivo de Trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos patronales, con objeto de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

De esta definición se han producido muchas controversias...

bre si el Contrato Colectivo de Trabajo es normativo o no. Muchos lo consideran más bien de carácter de ejecución. Sin embargo, consideramos fuerte el criterio de que la fuente de los derechos y obligaciones es el Contrato individual de Trabajo, mientras que el contrato colectivo, como veremos al estudiar su contenido, se refiere a todas las partes de la relación laboral, señalando la duración de las jornadas, los salarios, los movimientos de personal, etc. En realidad, en ese contrato se fijan las bases generales o condiciones conforme a las cuales debe prestarse el trabajo, y los Contratos Individuales tendrán que sujetarse a esas bases.

Como hemos dicho, la ley exige la redacción de un documento escrito en que se contengan las relaciones de trabajo o sea el Contrato de Trabajo, cuando no existan Contratos de Trabajo aplicables; sin embargo, para mayor seguridad de las partes, sería conveniente la celebración de Contratos Individuales, esto en base a los criterios que sostienen que el Contrato Colectivo de Trabajo no substituye a los Contratos Individuales.

Debemos hacer notar una característica sobre nuestro medio: para el patrón es obligatorio celebrar el Contrato Colectivo cuando así se lo demanda el sindicato que represente a la mayoría de los trabajadores. Pueden ocurrir, sin embargo, que en una empresa laboresn trabajadores adheridos a diferentes sindicatos por ser diversas sus profesiones o especialidades; en este caso, el Contrato Colectivo se celebra con el conjunto de los sindicatos si éstos se ponen de acuerdo, o en caso diferente, con cada uno de los sindicatos representativos a las diferentes profesiones de los trabajadores respectivos. Además de esta característica, debemos señalar otra que es muy importante y que da lugar a que el Contrato Colectivo Mexicano se denomine Contrato de la Empresa. Nos referimos a lo preceptuado en el artículo 396 de la ley, según el cual, las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que trabajan en la empresa, aún cuando no sean miembros del sindicato que, como ya lo explicamos al hablar de los trabajadores de confianza, no rige para éstos de manera absoluta esta disposición, pues se les puede excluir de su aplicación.

Bajo la ley anterior, algunos querían dar menos fuerza al sindicato estableciendo que el Contrato Colectivo solamente beneficiaría a los miembros del sindicato que lo celebraba, pero fué más generoso el espíritu del legislador y, además respondió lógicamente a una de las finalidades del Contrato Colectivo, que es tratar de nivelar las condiciones de trabajo de todos los obreros. Este precepto se aplica en todas las empresas aunque exista la cláusula de exclusión por admisión, ya que puede haber trabajadores que no ingresaron al sindicato cuando se formó pero ya laboraban en la empresa con anterioridad, o que, en determinadas categorías puedan ser contratados aunque no se sindicalicen. To dos ellos se beneficiarían con las cláusulas del contrato que, desde un punto de vista lógico, se les pueda aplicar.

Respecto de la característica de la inmediatez, esta consiste en que al celebrarse o reformarse un Contrato Colectivo, inmediatamente, en forma automática, se modifiquen las cláusulas de los Contratos Individuales existentes.

En cuanto a su duración, el Contrato Colectivo guarda semejanza con los Contratos Individuales, que podrán celebrarse por tiempo indefinido, por tiempo fijo y para obra determinada; las dos primeras formas son las más comunes, pues la última, solo tendría razón de existir cuando una empresa tuviera exclusivamente trabajadores de obra determinada.

El Contrato Colectivo siempre debe celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad, y deberá hacerse por triplicado con el fin de dar uno a cada parte y el otro, depositarlo para el registro correspondiente en la Junta de Conciliación y Arbitraje.

a) CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO. - El Contrato Colectivo deberá indicar lo siguiente:

- 1) La empresa o empresas que lo celebren, así como también los establecimientos o dependencias que de ellas abarque; esto es debido porque puede ocurrir que existan en una empresa varios contratos colectivos celebrados con diferentes sindicatos.
- 2) Debe señalar la demarcación territorial que comprenda el campo de su aplicación.
- 3) En forma obligatoria, sus cláusulas deberán tratar el monto de los salarios, las horas de trabajo, la intensidad y calidad del trabajo, los descansos y vacaciones, etc.
- 4) Además de estas cláusulas, es usual que se incluyan otras muchas que tratan lo referente a todas las prestaciones que se conceden a los trabajadores como son; las jubilaciones; las gratificaciones; el fondo de ahorro; los transportes; las casas habitación o las ayudas para pago de renta; la forma de pagar el tiempo extraordinario; los útiles y herramientas para el trabajo, quien las proporciona y los lugares para guardarlos; los sistemas de contratación; y cuando exista, la cláusula de exclusión por admisión; las plazas para que el sindicato envíe a los candidatos que ocupan los puestos vacantes y las sanciones por no cumplir esta obligación; etc.
- 5) También el contrato colectivo regula la forma de cerciorarse de la capacidad de los candidatos, es decir, de los exámenes de admisión o de los exámenes previos a nuevos movimientos de personal, por las vacantes que ocurran.

- 6) Por último, es común incluir cláusulas que señalan, a grandes rasgos, la forma de imponer las sanciones; y también en este punto se incluyen, cuando exista, la cláusula de exclusión por separación que ya hemos comentado anteriormente.

El artículo 392 de la ley laboral permite que en los Contratos Colectivos se establezca la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas, y que sus resoluciones sean ejecutadas por las de Junta de Conciliación y Arbitraje en los casos en que las partes las declaren obligatorias.

Los legisladores le dieron tanta importancia al capítulo de los salarios, que sancionan con la inexistencia al convenio que, pretendiendo ser Contrato Colectivo, no incluya la determinación de los salarios. En cambio si faltaren estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, etc., se aplicarán las disposiciones legales.

El Lic. Euquerio Guerrero en su obra Manual de Derecho de Trabajo presenta una clasificación o agrupación de las cláusulas del Contrato Colectivo que nos parece interesante citar, su clasificación es la siguiente:

- 1o. Normas que regulan la manera de realizar el trabajo.
- 2o. Normas que se refieren a prestaciones fundamentales económicas.
- 3o. Normas de tipo administrativo.

Las primeras tratan sobre: Horarios, duración de la jornada, lugar de trabajo, días de vacaciones, intensidad y calidad del trabajo, etc.

Las segundas son aquellas que se enfocan fundamentalmente a erogaciones por parte del patrón, es decir a aquellas cláusulas que tienen carácter eminentemente económico, como son las relacionadas con el tiempo de servicios, los pagos de las relacionadas con el tiempo de servicios, los pagos de días de vacaciones, los viáticos, los gastos, las jubilaciones, etc.

Por último, las de tipo administrativo se refieren a las facultades de dirección y manejo de la empresa. Podemos citar como ejemplo el caso de las cláusulas de comisiones mixtas. (artículo 392).

b) LA REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO. En la ley laboral se establece que el Contrato Colectivo por tiempo determinado o indeterminado, o para obra determinada; será revisable, total o parcialmente, de conformidad con lo expuesto en el artículo 399.

Vale agregar que la revisión que se haga, en el caso de que lo soliciten el sindicato de trabajadores o el patrón, cuando trate de

un Contrato Colectivo celebrado por un solo sindicato y un solo patrón, o bien en el caso que sean varios sindicatos de trabajadores o varios patrones los que la soliciten, que la revisión se pida por un 51% de la totalidad de esos miembros del sindicato o de los patrones que tengan a su servicio ese 51%.

La forma de plantear la revisión del Contrato Colectivo se especifica en la ley señalando que quien va a solicitar tal revisión, deberá hacerlo, por lo menos, sesenta días antes del vencimiento del Contrato Colectivo que sea por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años; antes del transcurso de dos años si se trata de un contrato por tiempo indeterminado; o si aún siendo por tiempo determinado, tiene una duración mayor de dos años. El punto de partida para computar ese término, es el de la fecha de depósito. (artículo 399).

Si ninguna de las partes solicitó la revisión en los plazos antes señalados o si los trabajadores no ejercieron el derecho de huelga, el Contrato Colectivo, según lo dispuesto en el artículo 400, o se propagará por un período igual al de su duración o continuará por tiempo indefinido.

En México, la práctica nos dice que se ha desnaturalizado la función del equilibrio del Contrato Colectivo, pues se sostiene, por algunos dirigentes sindicales y por algunos de los abogados patronales, que no puede haber revisión de Contrato Colectivo que no signifique aumento de salarios. Estos aumentos colectivos no han respondido, en diversos casos, a una mayor productividad de las empresas respectivas, por lo que han contribuido a aumentar el precio de sus productos, siendo esto un factor del encarecimiento general de la vida.

Los dos años de vigencia del contrato, en los que se supone que reinará la paz industrial, se acortan extraordinariamente en las grandes empresas, pues el período previo a la revisión, no es menor de cuatro meses; dos para que los obreros discutan y convengan entre ellos el proyecto que habrán de presentar al patrón, y otros dos meses que por ley son obligatorios, como antes lo vimos, para que se efectúe la revisión formal según el artículo 399. Viene después el período agudo en el que, si hubo emplazamiento de huelga, como es común que ocurra, transcurren quince o treinta días de una mayor agitación. Después de firmarse el nuevo contrato, se presentan todos los ajustes que deben realizarse en tabuladores, anexos, etc.; y fácilmente en esto transcurren otros 4 meses, por lo que el período en el que, con relativa calma, se aplica el contrato, es de poco más de un año.

Esta situación es sumamente perjudicial para la marcha de las empresas, ya que en los períodos de agitación señalados, se crea una psicosis entre el personal que le hace disminuir su rendimiento en el trabajo y que entorpece la realización de los planes de la empresa. En

vista de estas observaciones, se ha propuesto varias veces, por representantes del sector patronal, que se amplíe el período de revisión a cuatro o cinco años. Puede también considerarse que durante los 39 años en que rigió la ley laboral derogada, ya han transcurrido cerca de veinte revisiones de contrato en muchas empresas, y los contratos colectivos actuales contienen multitud de prestaciones muy superiores a la dicha ley.

Es conveniente también hacer notar que en la nueva ley desapareció el problema que suscitaba la redacción del artículo 56 de la antigua, en su parte final. En las presentes condiciones, de no llegar las partes voluntariamente a un acuerdo sobre la revisión del contrato colectivo, el único camino existente será, o la huelga a la que empleen los trabajadores, o el planteamiento del conflicto de orden económico en la forma y términos que la propia ley señala.

La redacción de los nuevos preceptos legales se ajusta a la realidad mexicana; pero es lamentable que no se haya entendido, ni siquiera en aspectos técnicos, la intervención arbitraria de las autoridades, a fin de que el contrato colectivo de trabajo se perfeccione más cada día y llegue a ser un instrumento regulador de la vida laboral, en lugar de un arma de lucha.

En su origen, tal fue el propósito de los legisladores, cuando en 1931 sostenían que la huelga debería estimarse como un recurso subsidiario admisible sólo en aquellos casos en que la constitución la ha autorizado expresamente.

(c) LA TERMINACION DEL CONTRATO COLECTIVO.— Semejantes a las causas de terminación del Contrato Individual de Trabajo, que estudiamos en otra parte, el artículo 401 de la ley estipula diversas causas de terminación del Contrato Colectivo, las cuales analizaremos brevemente.

En primer lugar se señala el mutuo consentimiento de las partes. Esta causa es la aceptada unánimemente como causa de terminación de cualquier contrato sinolagnático.

Se señala también, como causa, la terminación de la obra, lo cual es lógico cuando se trate de empresa a obra determinada.

Por último, y en forma genérica, se hace referencia a los casos de terminación colectiva de las relaciones de trabajo mencionados en los artículos 433 y siguientes, especificando que si se trata de cierre de la empresa o establecimiento, el Contrato Colectivo se haya convenido para aplicarlo exclusivamente en el establecimiento que termina sus operaciones.

Al hablar de las formalidades del Contrato Individual de Trabajo, coincidimos con la opinión de algunos tratadistas en el sentido de que éste debería celebrarse aunque exista Contrato Colectivo. Sin embargo, la redacción de la ley actual parece llevarnos a una conclusión diferente; pero la circunstancia de que el artículo 403 disponga que en los casos de disolución del sindicato de trabajadores, titular del contrato colectivo o de terminación de éste, las condiciones de trabajo continuarán vigentes en la empresa o establecimiento, nos dá la razón dentro de la técnica jurídica, pues si nuestro punto de vista es aceptado, al desaparecer el Contrato Colectivo, subsisten los Contratos Individuales, y como éstos, por razón de la inmediatez, incluyen las condiciones de trabajo que se establecían en el Contrato Colectivo desaparecido, resulta completamente jurídico que sigan teniendo vigencia. En cambio desconocida la eficacia de nuestra tesis, resulta absurdo, desde un punto de vista jurídico, que desapareciendo el instrumento que contenía las normas de trabajo y no habiendo Contratos Individuales, siga teniendo vigor lo que ya desapareció.

E) EL CONTRATO-LEY.

El artículo 415 de la Ley Federal de Trabajo dispone que si un Contrato Colectivo ha sido celebrado por una mayoría de dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados de determinada rama de la industria, en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas o en todo el territorio nacional, podrá ser éste elevado a categoría de Contrato-Ley. Para esto deberá presentarse una solicitud, por los sindicatos de trabajadores o por los patrones, ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social si se refiere a dos o mas entidades federativas o a industrias de jurisdicción federal; en cambio si se trata de industrias de jurisdicción local, la solicitud deberá dirigirse al gobernador del estado o territorio o al jefe del departamento del Distrito Federal. Es necesario que los sindicatos de trabajadores y los patrones comprueben tener la mayoría de las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados. Es obligación exhibir una copia del contrato celebrado e informar de la autoridad ante la que fue depositado.

Una vez comprobado el requisito de la mayoría para lo cual, en nuestro concepto deberá hacerse un recuento, se publicará la solicitud respectiva en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa y, en ambos casos, se fijará un término no menor de 15 días para que se formulen oposiciones. Si no se registra este supuesto, el Presidente de la República o el Gobernador del territorio declarará obligatorio el Contrato-Ley para la rama de la industria considerada, para todas las empresas o establecimientos que existan o se establezcan en el futuro en la entidad o entidades federativas y en la zona o zonas que abarquen o en todo el territorio nacional.

Para el caso de que se formulen oposiciones, la ley dispone que los trabajadores y/o los patrones dispondrán del término de 15 días

vista de estas observaciones, se ha propuesto varias veces, por representantes del sector patronal, que se amplíe el período de revisión a cuatro o cinco años. Puede también considerarse que durante los 39 años en que rigió la ley laboral derogada, ya han transcurrido cerca de veinte revisiones de contrato en muchas empresas, y los contratos colectivos actuales contienen multitud de prestaciones muy superiores a la dicha ley.

Es conveniente también hacer notar que en la nueva ley desapareció el problema que suscitaba la redacción del artículo 56 de la antigua, en su parte final. En las presentes condiciones, de no llegar las partes voluntariamente a un acuerdo sobre la revisión del contrato colectivo, el único camino existente será, o la huelga a la que empleen los trabajadores, o el planteamiento del conflicto de orden económico en la forma y términos que la propia ley señala.

La redacción de los nuevos preceptos legales se ajusta a la realidad mexicana; pero es lamentable que no se haya entendido, ni siquiera en aspectos técnicos, la intervención arbitraria de las autoridades, a fin de que el contrato colectivo de trabajo se perfeccione más cada día y llegue a ser un instrumento regulador de la vida laboral, en lugar de un arma de lucha.

En su origen, tal fue el propósito de los legisladores, cuando en 1931 sostenían que la huelga debería estimarse como un recurso subsidiario admisible sólo en aquellos casos en que la constitución la ha autorizado expresamente.

(c) LA TERMINACION DEL CONTRATO COLECTIVO.— Semejantes a las causas de terminación del Contrato Individual de Trabajo, que estudiamos en otra parte, el artículo 401 de la ley estipula diversas causas de terminación del Contrato Colectivo, las cuales analizaremos brevemente.

En primer lugar se señala el mutuo consentimiento de las partes. Esta causa es la aceptada unánimemente como causa de terminación de cualquier contrato sinolgmático.

Se señala también, como causa, la terminación de la obra, lo cual es lógico cuando se trate de empresa a obra determinada.

Por último, y en forma genérica, se hace referencia a los casos de terminación colectiva de las relaciones de trabajo mencionados en los artículos 433 y siguientes, especificando que si se trata de cierre de la empresa o establecimiento, el Contrato Colectivo se haya convenido para aplicarlo exclusivamente en el establecimiento que termina sus operaciones.

Al hablar de las formalidades del Contrato Individual de Trabajo, coincidimos con la opinión de algunos tratadistas en el sentido de que éste debería celebrarse aunque exista Contrato Colectivo. Sin embargo, la redacción de la ley actual parece llevarnos a una conclusión diferente; pero la circunstancia de que el artículo 403 disponga que en los casos de disolución del sindicato de trabajadores, titular del contrato colectivo o de terminación de éste, las condiciones de trabajo -- continuarán vigentes en la empresa o establecimiento, nos dá la razón -- dentro de la técnica jurídica, pues si nuestro punto de vista es aceptado, al desaparecer el Contrato Colectivo, subsisten los Contratos Individuales, y como éstos, por razón de la inmediatez, incluyen las condiciones de trabajo que se establecían en el Contrato Colectivo desaparecido, resulta completamente jurídico que sigan teniendo vigencia. En cambio desconocida la eficacia de nuestra tesis, resulta absurdo, desde un punto de vista jurídico, que desapareciendo el instrumento que contenía las normas de trabajo y no habiendo Contratos Individuales, siga teniendo vigor lo que ya desapareció.

E) EL CONTRATO-LEY.

El artículo 415 de la Ley Federal de Trabajo dispone que si un Contrato Colectivo ha sido celebrado por una mayoría de dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados de determinada rama de la industria, en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas o en todo el territorio nacional, podrá ser éste elevado a categoría de Contrato-Ley. Para ésto deberá presentarse una solicitud, por los sindicatos de trabajadores o por los patrones, ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social si se refiere a dos o mas entidades federativas o a industrias de jurisdicción federal; en cambio si se trata de industrias de jurisdicción local, la solicitud deberá dirigirse al gobernador del estado o territorio o al jefe del departamento del Distrito Federal. Es necesario que los sindicatos de trabajadores y los patrones comprueben tener la mayoría de las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados. Es obligación exhibir una copia del contrato celebrado e informar de la autoridad ante la que fue depositado.

Una vez comprobado el requisito de la mayoría para lo cual, en nuestro concepto deberá hacerse un recuento, se publicará la solicitud respectiva en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa y, en ambos casos, se fijará un término no menor de 15 días para que se formulen oposiciones. Si no se registra este supuesto, el Presidente de la República o el Gobernador del territorio declarará obligatorio el Contrato-Ley para la rama de la industria considerada, para todas las empresas o establecimientos que existan o se establezcan en el futuro en la entidad o entidades federativas y en la zona o zonas que abarquen o en todo el territorio nacional.

Para el caso de que se formulen oposiciones, la ley dispone que los trabajadores y/o los patrones dispondrán del término de 15 días

para presentar por escrito sus observaciones acompañadas de las pruebas que las justifiquen. Anteriormente la ley establecía la necesidad de celebrar una audiencia, y la Suprema Corte sostuvo que en esa ocasión las partes podían ofrecer las pruebas que consideraban pertinentes. Podrían suscitarse la duda, de acuerdo con los términos que emplea ahora el legislador, de si procede o no el celebrar tal audiencia y si la ley solamente permite el ofrecimiento de pruebas preconstituídas.

Según el nuevo procedimiento, los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos de una rama de la industria, en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas, que abarque uno o más de dichas entidades o todo el territorio nacional, pueden solicitar la celebración de un Contrato-Ley. Llama la atención el hecho de que solamente se asigne a los sindicatos de trabajadores la facultad de solicitar la celebración del Contrato-Ley, excluyendo a los patrones, sin razón aparente para ello.

La solicitud debe presentarse ante las autoridades que antes señalamos según se trate de la jurisdicción federal o local. Una vez que dichas autoridades han recibido la solicitud y verificado el requisito de la mayoría, deberán analizar si es oportuna y benéfica para la industria la celebración del Contrato-Ley, o sea, que tienen la facultad discrecional de estudiar tales aspectos aunque, en nuestro concepto, será preciso que cuenten con estudios o investigaciones más exhaustivos que les permitan fundar su criterio, pues no podrían, bajo la pena de efectuarlo de manera arbitraria, decidir la conveniencia o no de que exista el citado contrato solamente guiados por su capricho. Si resulta conveniente la existencia del mencionado Contrato-Ley, las autoridades señaladas convocarán a una convención a los sindicatos de trabajadores y a los patrones que pudieran resultar afectados. Esta convocatoria se publicará en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa y en otros periódicos o por los medios de publicidad que se juzguen adecuados a fin de que se conozcan el lugar y la fecha donde habrá de reunirse la convención. Esta fecha deberá quedar comprendida dentro de un plazo no menor de 30 días. Al celebrarse la reunión inaugural estará presidida por el Secretario de Trabajo y Previsión Social o por el Gobernador del estado o territorio o por el jefe del departamento del Distrito Federal, pero todos ellos pueden ser substituídos por el representante que para el efecto designen. La propia convención formulará desde luego su reglamento e integrará las comisiones que juzgue convenientes.

Tanto con un procedimiento como con el otro, el Contrato-Ley deberá contener los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurren a la convención; la entidad o entidades federativas, la zona o zonas que abarque, o la expresión de regir en todo el territorio nacional; deberán señalarse también la duración del contrato, en la inteligencia de que en ningún caso podrá ser

superior a dos años, y las demás normas que son usuales en un Contrato Colectivo de Trabajo a que se refiere el artículo 391 de la propia ley. En este contrato, como es lógico, pueden incluirse las cláusulas de exclusión por admisión o por separación, y una vez que el proyecto del contrato haya sido aprobado por la mayoría de trabajadores y patrones, el Presidente de la República o el Gobernador del estado o territorio lo publicará en el Diario oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa de que se trate, declarándolo Contrato Ley en la rama de la industria considerada.

La preeminencia del Contrato-Ley respecto del Contrato Colectivo que exista en alguna de las empresas afectadas, es la misma que rige entre el Contrato Colectivo y los Contratos Individuales vigentes en cada negociación, o sea, que las cláusulas del Contrato-Ley se aplican, no obstante cualquier disposición en contrario contenida en el Contrato Colectivo de Trabajo que la empresa tenga celebrado, salvo en aquellos puntos en que estas estipulaciones sean más favorables al trabajador. Este postulado, contenido en el artículo 417 de Ley, nos demuestra, por otra parte, que pueden coexistir los Contratos Colectivos en las empresas con el Contrato-Ley.

Creemos que también es interesante transcribir la siguiente jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que establece algunas consecuencias de la diferencia que existe entre el Contrato-Ley y el Contrato Colectivo ordinario.

* Contrato-Ley.- Los Contratos Colectivos de Trabajo y los Contratos-Ley tienen de semejanza la concurrencia de uno o varios sindicatos o de uno o varios patrones para su otorgamiento, pero el Contrato-Ley se distingue fundamentalmente en cuanto a que en su elaboración se requiere que concurren las dos terceras partes de los patrones y trabajadores sindicalizados, y que éstos y aquellos pertenezcan a cierta rama industrial que exista en determinada región. Por tal motivo, los Contratos Colectivos y los Contratos-Ley son distintos; no pueden tener en sus efectos la misma fecha de aplicabilidad, ya que en los primeros es suficiente su simple depósito ante la junta para que entren en vigor, en tanto que los segundos, están supeditados a la satisfacción de varios requisitos, entre ellos; el acuerdo de voluntades en las relaciones del trabajo, el tiempo de su duración y su obligatoriedad por todo ese lapso mediante el decreto respectivo del Ejecutivo Federal; de tal manera que, establecida la obligatoriedad de un Contrato-Ley, en tanto no se prorrogue su vigencia, al finalizar el plazo, o se celebra uno nuevo, con la asistencia de los patrones y los sindicatos de la misma industria y es sancionado por el Ejecutivo Federal, continúa teniendo aplicación el Contrato Colectivo". Págs. 48 y 49 del Apéndice de Jurisprudencia 1917 a 1965 del Semanario Judicial de la Federación, 4ta. Sala"

Existe una modalidad especial en la nueva Ley Federal del Trabajo relacionada con la administración del Contrato-Ley, pues se dispone que corresponderá al sindicato que en cada empresa represente dentro de ella el mayor número de trabajadores. La pérdida de la mayoría declarada por la Junta de Conciliación y Arbitraje produce la de la administración.

En la nueva Ley Federal del Trabajo, en los artículos 419 y 420 se contienen las normas que regulan la materia de la revisión y a ellas nos referimos a continuación:

Tienen derecho de solicitar la revisión de los sindicatos de trabajadores o los patrones que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas, que abarquen una o más de dichas entidades o todo el territorio nacional. Dicha solicitud deberá presentarse al Secretario del Trabajo y Previsión Social si se trata de un Contrato-Ley de carácter federal o al Gobernador del Estado o Territorio, o al Jefe del departamento del Distrito Federal, si se trata de un Contrato-Ley de carácter local. En todo caso, la solicitud deberá presentarse por lo menos 90 días antes del vencimiento del Contrato-Ley. Cuando la autoridad reciba la solicitud mencionada deberá verificar el requisito de la mayoría y, en caso afirmativo, convocará a los sindicatos de trabajadores y a los patrones afectados a una convención, siguiendo un procedimiento análogo al empleado para la formulación del propio Contrato-Ley. Puede ocurrir que en esta convención los trabajadores y patrones lleguen a un convenio, en cuyo caso la autoridad de que se trate, federal o local, ordenará la publicación de dicho convenio en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa, según sea el caso. Tales reformas surtirán efectos a partir del día en que se haga la publicación, a menos que en el propio convenio se establezca fecha distinta.

Si no se llega a un arreglo, entendemos que los trabajadores podrán hacer uso del derecho de huelga, y si tal cosa no ocurre el Contrato-Ley terminará. También termina dicho contrato por mutuo consentimiento de las partes. En cambio, si ninguna de las partes solicita la revisión o no se ejercita el derecho de huelga, el Contrato Ley se prorrogará por un período igual al que se hubiere fijado para su duración.

La Ley Federal del Trabajo contiene una reglamentación que se ha revelado insuficiente. En efecto, para la formación del Contrato-Ley se presupone la existencia de un Contrato Colectivo celebrado por las dos terceras partes de los patrones y trabajadores de una rama de la industria, lo cual es una situación que no se ha dado en la vida real sino que por el contrario, los Contratos-Ley vigentes se han logrado en convenciones de trabajadores y patrones convocados especialmente

para ese objeto. No se consideró conveniente suprimir la reglamentación actual, pero se incluyen diversos artículos que tienen por objeto dar vida al sistema de convenciones obrero-patronales. Las disposiciones relativas se redactaron tomando en consideración la práctica que se ha seguido en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que es la autoridad que ha intervenido hasta la fecha en esas convenciones. Los Contratos-Ley pueden celebrarse en industrias de jurisdicción federal o local, razón por la cual, y en cumplimiento de lo que dispone el Artículo 123 de la Constitución se establece la intervención, ya sea de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o bien de las autoridades locales.

En el Contrato-Ley es necesaria la concurrencia de los trabajadores, de los empresarios y del Gobierno, pues es a éste a quien corresponde juzgar en definitiva, si es conveniente que se declare la obligatoriedad del contrato, solamente que la intervención de las autoridades debe efectuarse en el momento oportuno; de ahí que en el proyecto se establezca una distinción: cuando se rija el procedimiento de la convención, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Gobernador del estado o el jefe del departamento del Distrito Federal, deben analizar el problema y decidir si es conveniente convocar a los trabajadores y a los patrones para que discutan los términos del futuro Contrato-Ley, pero una vez que se lanzó la convocatoria, dando el fallo, no se comprende porque la autoridad interpone una especie de veto e impide que se realice la voluntad de los trabajadores y de los patrones. En el segundo procedimiento, esto es cuando ya está celebrado el Contrato Colectivo, se señala una metodología para que los interesados expresen sus observaciones, y con vista de ellas, la autoridad pueda juzgar si es conveniente elevar el Contrato Colectivo a la categoría de Contrato-Ley."

F) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

En nuestra Constitución Política, artículo 89 fracción I, se establece que el Poder Ejecutivo elabora los reglamentos que contengan las disposiciones pormenorizadas sobre los asuntos que trata una ley. Así pues, el reglamento tiene por objeto regular en la forma más precisa que se requiera, la manera de cumplir con los objetivos del precepto legal de que se trata. De igual manera el Reglamento Interior de Trabajo deberá cumplir esta función.

En la Ley Federal del Trabajo este concepto se define como el conjunto de disposiciones, obligatorias para trabajadores y patrones, en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento. (artículo 422).

El artículo 423 marca el contenido de dicho reglamento, por ejemplo: Horario de entrada y salida de los trabajadores; tiempo desti-

Existe una modalidad especial en la nueva Ley Federal del Trabajo relacionada con la administración del Contrato-Ley, pues se dispone que corresponderá al sindicato que en cada empresa represente dentro de ella el mayor número de trabajadores. La pérdida de la mayoría declarada por la Junta de Conciliación y Arbitraje produce la de la administración.

En la nueva Ley Federal del Trabajo, en los artículos 419 y 420 se contienen las normas que regulan la materia de la revisión y a ellas nos referimos a continuación:

Tienen derecho de solicitar la revisión de los sindicatos de trabajadores o los patrones que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas, que abarquen una o más de dichas entidades o todo el territorio nacional. Dicha solicitud deberá presentarse al Secretario del Trabajo y Previsión Social si se trata de un Contrato-Ley de carácter federal o al Gobernador del Estado o Territorio, o al Jefe del departamento del Distrito Federal, si se trata de un Contrato-Ley de carácter local. En todo caso, la solicitud deberá presentarse por lo menos 90 días antes del vencimiento del Contrato-Ley. Cuando la autoridad reciba la solicitud mencionada deberá verificar el requisito de la mayoría y, en caso afirmativo, convocará a los sindicatos de trabajadores y a los patrones afectados a una convención, siguiendo un procedimiento análogo al empleado para la formulación del propio Contrato-Ley. Puede ocurrir que en esta convención los trabajadores y patrones lleguen a un convenio, en cuyo caso la autoridad de que se trate, federal o local, ordenará la publicación de dicho convenio en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la entidad federativa, según sea el caso. Tales reformas surtirán efectos a partir del día en que se haga la publicación, a menos que en el propio convenio se establezca fecha distinta.

Si no se llega a un arreglo, entendemos que los trabajadores podrán hacer uso del derecho de huelga, y si tal cosa no ocurre el Contrato-Ley terminará. También termina dicho contrato por mutuo consentimiento de las partes. En cambio, si ninguna de las partes solicita la revisión o no se ejercita el derecho de huelga, el Contrato Ley se prorrogará por un período igual al que se hubiere fijado para su duración.

La Ley Federal del Trabajo contiene una reglamentación que se ha revelado insuficiente. En efecto, para la formación del Contrato-Ley se presupone la existencia de un Contrato Colectivo celebrado por las dos terceras partes de los patrones y trabajadores de una rama de la industria, lo cual es una situación que no se ha dado en la vida real sino que por el contrario, los Contratos-Ley vigentes se han logrado en convenciones de trabajadores y patrones convocados especialmente

para ese objeto. No se consideró conveniente suprimir la reglamentación actual, pero se incluyen diversos artículos que tienen por objeto dar vida al sistema de convenciones obrero-patronales. Las disposiciones relativas se redactaron tomando en consideración la práctica que se ha seguido en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que es la autoridad que ha intervenido hasta la fecha en esas convenciones. Los Contratos-Ley pueden celebrarse en industrias de jurisdicción federal o local, razón por la cual, y en cumplimiento de lo que dispone el Artículo 123 de la Constitución se establece la intervención, ya sea de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o bien de las autoridades locales.

En el Contrato-Ley es necesaria la concurrencia de los trabajadores, de los empresarios y del Gobierno, pues es a éste a quien corresponde juzgar en definitiva, si es conveniente que se declare la obligatoriedad del contrato, solamente que la intervención de las autoridades debe efectuarse en el momento oportuno; de ahí que en el proyecto se establezca una distinción: cuando se rija el procedimiento de la convención, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Gobernador del estado o el jefe del departamento del Distrito Federal, deben analizar el problema y decidir si es conveniente convocar a los trabajadores y a los patrones para que discutan los términos del futuro Contrato-Ley, pero una vez que se lanzó la convocatoria, dando el fallo, no se comprende porque la autoridad interpone una especie de veto e impide que se realice la voluntad de los trabajadores y de los patrones. En el segundo procedimiento, esto es cuando ya está celebrado el Contrato Colectivo, se señala una metodología para que los interesados expresen sus observaciones, y con vista de ellas, la autoridad pueda juzgar si es conveniente elevar el Contrato Colectivo a la categoría de Contrato-Ley."

F) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

En nuestra Constitución Política, artículo 89 fracción I, se establece que el Poder Ejecutivo elabora los reglamentos que contengan las disposiciones pormenorizadas sobre los asuntos que trata una ley. Así pues, el reglamento tiene por objeto regular en la forma más precisa que se requiera, la manera de cumplir con los objetivos del precepto legal de que se trata. De igual manera el Reglamento Interior de Trabajo deberá cumplir esta función.

En la Ley Federal del Trabajo este concepto se define como el conjunto de disposiciones, obligatorias para trabajadores y patrones, en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento. (artículo 422).

El artículo 423 marca el contenido de dicho reglamento, por ejemplo: Horario de entrada y salida de los trabajadores; tiempo desti-

nado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada, días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo; días y lugares de pago; indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidentes; labores insalubres o peligrosas que no deben desempeñar las mujeres y los menores, tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos profilácticos que dicten las autoridades para su aplicación; permisos y licencias; así como disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

A este respecto, la ley dispone que la suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de 8 días, y que el trabajador tendrá el derecho a ser oído antes que se aplique la sanción.

Se dispone también que el Reglamento Interior de Trabajo se elaborará por una comisión mixta de los representantes de los trabajadores y del patrón; y si llegan a un acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los 8 días siguientes a su firma, lo depositará ante la junta de Conciliación y Arbitraje.

A diferencia del Contrato Colectivo, la vigencia del reglamento interior es indefinida, pero en cambio, cualquiera de las dos partes, trabajador o patrón, podrán solicitar a la junta, en cualquier tiempo, se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

El capítulo V del Título Séptimo de la ley laboral engloba todas las disposiciones respecto al Reglamento Interior de Trabajo.

CAPITULO I

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

A) CONSIDERACIONES SOBRE RIESGOS DE TRABAJO.

Anteriormente los trabajadores que sufrían algún accidente en sus labores o padecían alguna enfermedad como consecuencia de las mismas, no recibían prácticamente ninguna indemnización, ya que su condición les obligaba a presentar las causas y/o pruebas que les había originado tal perjuicio, y como las leyes favorecían notablemente a los patrones y sus empresas, las posibilidades de ganar el debate y obtener algún ingreso que los ayudara a sobrellevar dichos perjuicios causados por el accidente o enfermedad, se reducían al mínimo. El patrón se limitaba a pagar alguna indemnización siempre y cuando no ocurrieran cualquier caso de los siguientes:

- 1) Si el accidente fué causado por culpa de un compañero de trabajo o un tercero.
- 2) Si el trabajador había asumido para sí los riesgos de su empleo.
- 3) Si el accidente era por culpa del mismo trabajador.

Esta teoría, llamada teoría de la culpa, consistía en considerar que cuando un trabajador aceptaba prestar sus servicios a una empresa, aceptaba tácitamente los riesgos inherentes al puesto de trabajo y la reparación de los daños sufridos por él. Asimismo, correspondía al patrón cuando se demostraba que éste era el culpable.

El concepto actual del riesgo profesional vino a corregir tan equívoca situación, pues anora en la Ley Federal del Trabajo se define el concepto de riesgos de trabajo en el artículo 473 como: "Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su trabajo". En la Constitución Mexicana, artículo 123, fracciones XIV y XV, dice al respecto de accidentes de trabajo lo siguiente: "Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos en ejercicio o motivo de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por medio de un intermediario. El patrón estará obligado a observar en la instalación de sus establecimientos, los preceptos legales sobre higiene y seguridad, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a

nado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada, días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo; días y lugares de pago; indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidentes; labores insalubres o peligrosas que no deben desempeñar las mujeres y los menores, tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos profilácticos que dicten las autoridades para su aplicación; permisos y licencias; así como disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

A este respecto, la ley dispone que la suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de 8 días, y que el trabajador tendrá el derecho a ser oído antes que se aplique la sanción.

Se dispone también que el Reglamento Interior de Trabajo se elaborará por una comisión mixta de los representantes de los trabajadores y del patrón; y si llegan a un acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los 8 días siguientes a su firma, lo depositará ante la junta de Conciliación y Arbitraje.

A diferencia del Contrato Colectivo, la vigencia del reglamento interior es indefinida, pero en cambio, cualquiera de las dos partes, trabajador o patrón, podrán solicitar a la junta, en cualquier tiempo, se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

El capítulo V del Título Séptimo de la ley laboral engloba todas las disposiciones respecto al Reglamento Interior de Trabajo.

CAPITULO I

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

A) CONSIDERACIONES SOBRE RIESGOS DE TRABAJO.

Anteriormente los trabajadores que sufrían algún accidente en sus labores o padecían alguna enfermedad como consecuencia de las mismas, no recibían prácticamente ninguna indemnización, ya que su condición les obligaba a presentar las causas y/o pruebas que les había originado tal perjuicio, y como las leyes favorecían notablemente a los patrones y sus empresas, las posibilidades de ganar el debate y obtener algún ingreso que los ayudara a sobrellevar dichos perjuicios causados por el accidente o enfermedad, se reducían al mínimo. El patrón se limitaba a pagar alguna indemnización siempre y cuando no ocurrieran cualquier caso de los siguientes:

- 1) Si el accidente fué causado por culpa de un compañero de trabajo o un tercero.
- 2) Si el trabajador había asumido para sí los riesgos de su empleo.
- 3) Si el accidente era por culpa del mismo trabajador.

Esta teoría, llamada teoría de la culpa, consistía en considerar que cuando un trabajador aceptaba prestar sus servicios a una empresa, aceptaba tácitamente los riesgos inherentes al puesto de trabajo y la reparación de los daños sufridos por él. Asimismo, correspondía al patrón cuando se demostraba que éste era el culpable.

El concepto actual del riesgo profesional vino a corregir tan equívoca situación, pues anora en la Ley Federal del Trabajo se define el concepto de riesgos de trabajo en el artículo 473 como: "Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su trabajo". En la Constitución Mexicana, artículo 123, fracciones XIV y XV, dice al respecto de accidentes de trabajo lo siguiente: "Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos en ejercicio o motivo de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por medio de un intermediario. El patrón estará obligado a observar en la instalación de sus establecimientos, los preceptos legales sobre higiene y seguridad, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a

PARTE V

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

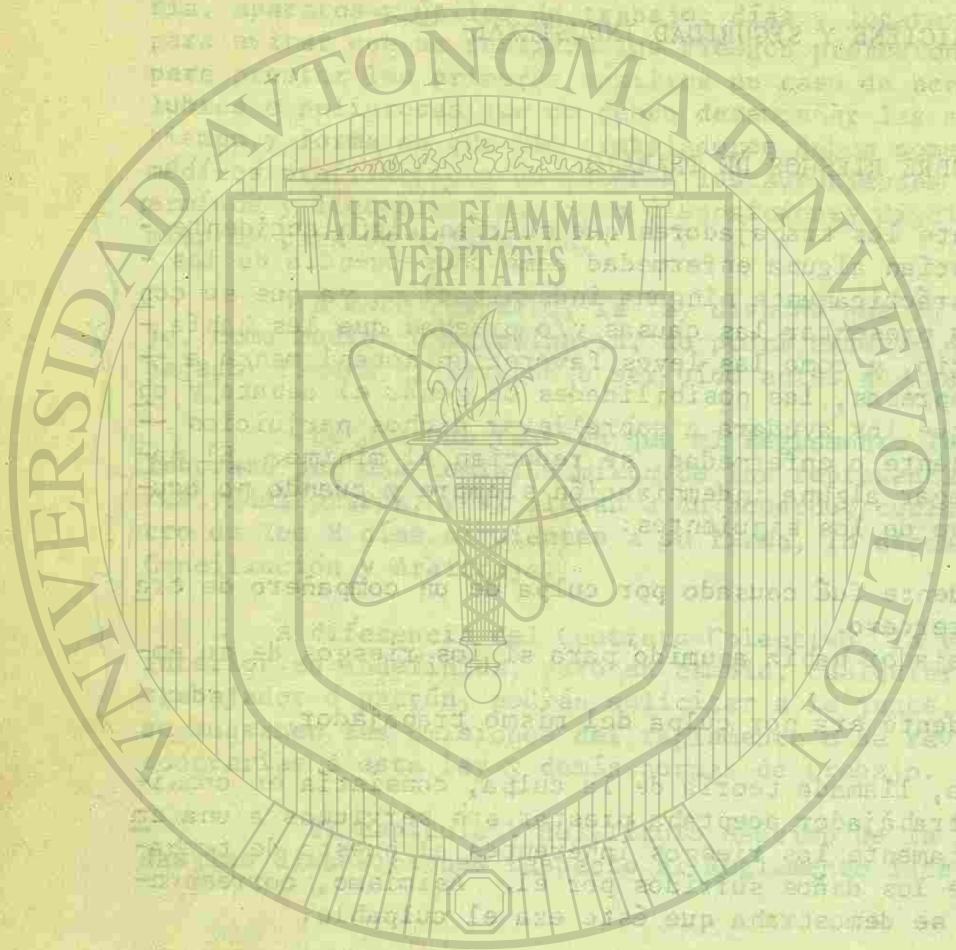
La Seguridad Industrial, como función de Relaciones Industriales de una organización, exige el respaldo de todos los niveles de la misma, pues en ella han de participar tanto la alta gerencia como los trabajadores y supervisores. Esto es cierto, ya que a menudo los trabajadores son los que descubren o sienten las áreas de peligro y pueden proponer soluciones a los supervisores para remediar esas situaciones. Otras veces son esos mismos supervisores y/o los ingenieros en seguridad los que detectan dichas áreas y buscan la manera de corregir las anomalías.

El personal de Seguridad Industrial rinde cuentas de cada una de sus actividades al jefe de Relaciones Industriales de la empresa o bien al personal de Ingeniería Industrial o a la alta gerencia; pero cualesquiera que sea su dependencia sus principales funciones son:

- 1) Analizar las causas de los riesgos de trabajo.
- 2) Preparar estadísticas y registros de accidentes.
- 3) Adquirir equipos y accesorios de seguridad.
- 4) Llevar a cabo los programas de seguridad de la empresa, tratando de crear y fomentar la educación en dicha materia mediante campañas de adiestramiento en seguridad, el uso de carteles alusivos, etc.

A lo largo de esta parte, en el primer capítulo, haremos referencia a ciertos aspectos legales y analíticos sobre las enfermedades y los accidentes de trabajo; mencionaremos, aunque sea brevemente, cada una de las funciones anteriores; trataremos aspectos interesantes sobre los costos de los accidentes, buscando con esto no crear peritos en Seguridad Industrial, sino al menos alentar el interés al estudio de esta materia.

En el segundo capítulo, describiremos algunos de los principales elementos de producción que puedan producir riesgos de trabajo y explicaremos, asimismo, algunas normas de seguridad que pueden ser utilizadas para prevenir dichos riesgos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

organizar de tal manera éste, que resulte para la salud y la vida de los trabajadores la mayor garantía compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las leyes", y en el artículo 489 de la Ley Federal del Trabajo se verifica y reafirma la válida consistencia de esta modificación sobre la teoría de la culpa. El artículo 488 de esta ley marca los casos y modalidades excluyentes de responsabilidad para el patrón por lo que se refiere a riesgos de trabajo por el personal de su empresa.

Cuando los riesgos de trabajo a que se exponen los trabajadores se realizan, pueden producir (artículos 477, 478, 479 y 480 de la Ley Federal del Trabajo):

Incapacidad Temporal. Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Incapacidad Permanente Parcial. Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Incapacidad Permanente Total. Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Es conveniente, para atender cualquier contingencia que se presente por motivos de trabajo que sufra el personal de una empresa, que ésta cuente con un hospital o enfermería dotado con el suficiente equipo y medicamentos de curación y con el personal competente para resolver prontamente dicho efecto.

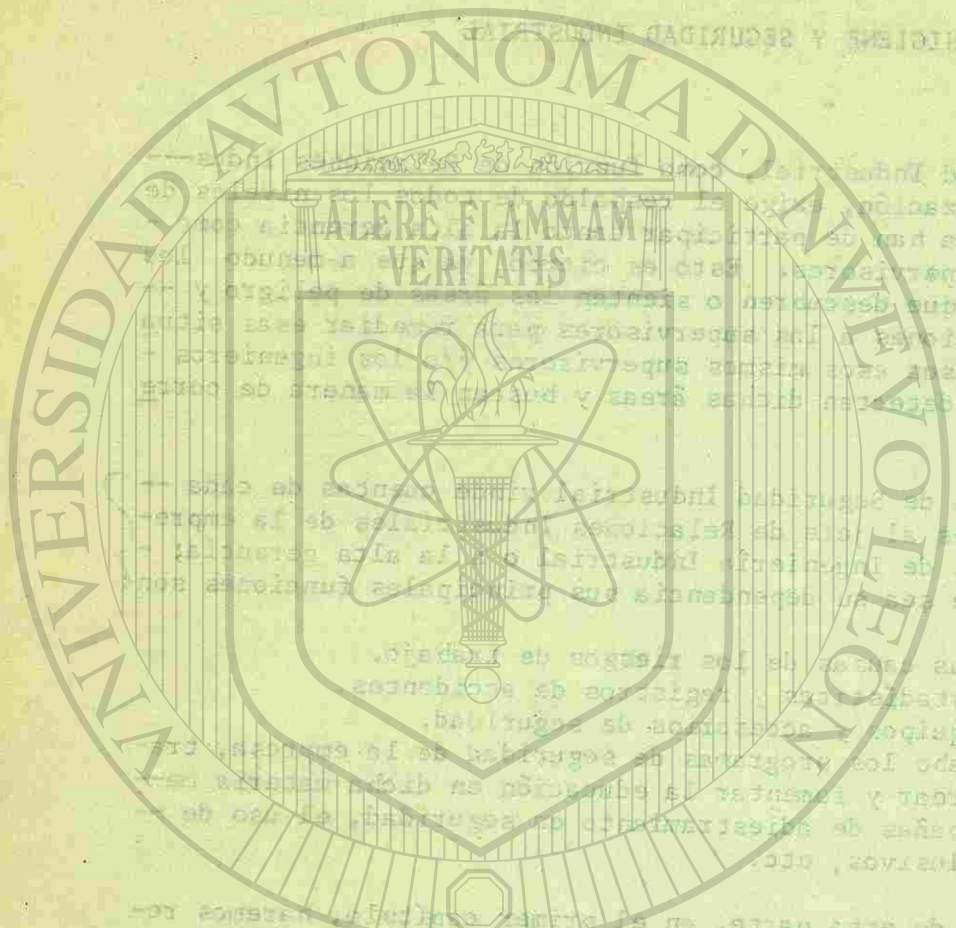
B) HIGIENE INDUSTRIAL.

Al principio a la higiene se le concebía, de una manera concreta pero expresiva, como el arte de conservar la salud. Hoy día este concepto resulta muy simple, ya que el objeto de la higiene moderna no es evitar que una persona se enferme, sino llevar la salud a un estado tal que se dé por asegurado en todo momento un perfecto desarrollo y funcionamiento del organismo.

LETAMENDI definía la higiene como: "Una disciplina o asignatura esencialmente médica, que tiene por objeto prevenir las enfermedades, y por fin, conservar la salud y regenerar la especie".

Todo lo anterior nos hace comprender que el fin único que persigue es: Hacer todo lo posible por conservar la salud y el buen desarrollo del cuerpo, evitando siempre el peligro de enfermedad.

Las fases en que estriba el desarrollo de la higiene general son tres:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

organizar de tal manera éste, que resulte para la salud y la vida de los trabajadores la mayor garantía compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las leyes", y en el artículo 489 de la Ley Federal del Trabajo se verifica y reafirma la válida consistencia de esta modificación sobre la teoría de la culpa. El artículo 488 de esta ley marca los casos y modalidades excluyentes de responsabilidad para el patrón por lo que se refiere a riesgos de trabajo por el personal de su empresa.

Cuando los riesgos de trabajo a que se exponen los trabajadores se realizan, pueden producir (artículos 477, 478, 479 y 480 de la Ley Federal del Trabajo):

Incapacidad Temporal. Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Incapacidad Permanente Parcial. Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Incapacidad Permanente Total. Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Es conveniente, para atender cualquier contingencia que se presente por motivos de trabajo que sufra el personal de una empresa, que ésta cuente con un hospital o enfermería dotado con el suficiente equipo y medicamentos de curación y con el personal competente para resolver prontamente dicho efecto.

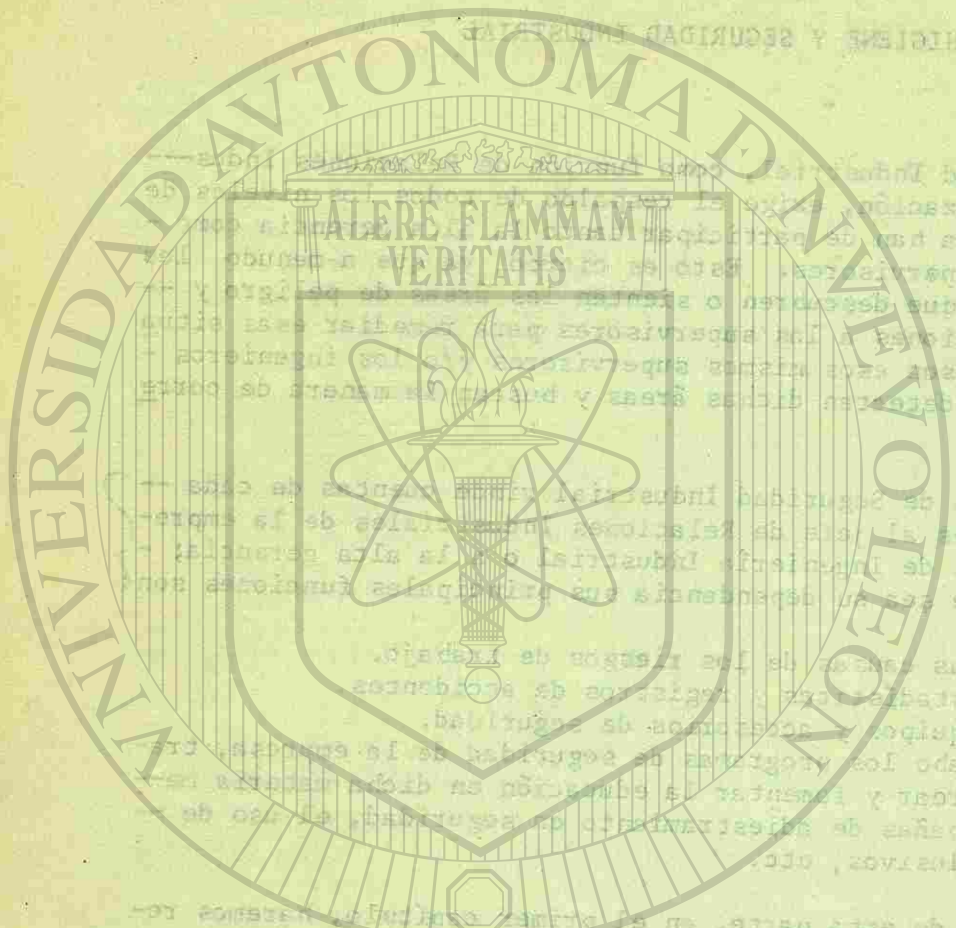
B) HIGIENE INDUSTRIAL

Al principio a la higiene se le concebía, de una manera concreta pero expresiva, como el arte de conservar la salud. Hoy día este concepto resulta muy simple, ya que el objeto de la higiene moderna no es evitar que una persona se enferme, sino llevar la salud a un estado tal que se dé por asegurado en todo momento un perfecto desarrollo y funcionamiento del organismo.

LETAMENDI definía la higiene como: "Una disciplina o asignatura esencialmente médica, que tiene por objeto prevenir las enfermedades, y por fin, conservar la salud y regenerar la especie".

Todo lo anterior nos hace comprender que el fin único que persigue es: Hacer todo lo posible por conservar la salud y el buen desarrollo del cuerpo, evitando siempre el peligro de enfermedad.

Las fases en que estriba el desarrollo de la higiene general son tres:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 1.- Una serie de reglas higiénicas basadas en la práctica o rutina.
- 2.- Las influencias perniciosas que sobre el organismo tienen -- los alimentos, el movimiento, el agua, el aire y demás elementos.
- 3.- El descubrimiento de determinados seres patógenos (microbios y parásitos) productores de enfermedades.

Dichas fases fueron los cimientos sobre los que comenzó a edificarse la higiene actual.

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) define la salud como: "Un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad o invalidez". Asimismo, dicha organización define la enfermedad como: "El estado opuesto a la salud, o sea, como el estado de malestar físico, mental o social del individuo".

Se distinguen dos tipos de enfermedad; aguda y crónica. La aguda es la que dura poco y es muy violenta, y la enfermedad crónica, por el contrario, es la que dura mucho tiempo y los síntomas son más apagados y suaves. En toda enfermedad hay que distinguir los síntomas, el diagnóstico, el pronóstico y el tratamiento.

- a) **HIGIENE INDUSTRIAL.** Conocido el concepto de higiene ya expuesto, podríamos intentar definir la higiene industrial como una de las ramas más importantes de la higiene general, que trata de poner los medios para conservar la salud de los trabajadores que laboran en las actividades industriales de las fábricas, sean éstas de la naturaleza que fueren; es decir, que su primordial preocupación es la de velar porque el trabajador se mantenga en todo momento en buen estado de salud y evitar que resulte afectado por alguna enfermedad en relación directa con el trabajo.

La higiene industrial depende del medio ambiente (la atmósfera, el suelo, el clima) y de la localización y arreglo de las instalaciones y construcciones de una empresa. Como el medio ambiente es un factor incontrolable por el hombre, enfocaremos nuestra atención solamente al factor de la ubicación total de una organización.

La ubicación de las industrias varía, como es lógico, según la naturaleza de las mismas. Algunas de ellas inevitablemente tienen que ser ubicadas en sitios determinados por el tipo de actividades que desempeñan, por ejemplo: las plantas hidroeléctricas tienen que estar ubicadas en las compuertas de una presa o en un río, las enlatadoras de mariscos en un puerto de mar, etc. Sin embargo, en la ubicación de toda instalación industrial deberán tenerse en cuenta ciertas reglas generales como son: 1) No deben ser edificadas sobre terrenos húmedos ni en valles sombríos y estrechos; 2) deben estar alejadas de zonas en que existan aguas pantanosas, fuertes vientos o edificios vecinos; 3) deben tener facilidad en el suministro

de aguas potables y en la evaluación adecuada de las aguas residuales; 4) deben ser de fácil acceso para los trabajadores independientemente del tráfico de materiales; 5) deben tener zonas verdes dentro del recinto de la fábrica; 6) deben estar orientadas hacia el norte en las zonas calurosas y hacia el sur en las frías, etc.

La distribución interior de las instalaciones industriales -- difieren unas de otras de acuerdo con el carácter específico de cada una de ellas. Aquí cabe tener en cuenta ciertas reglas generales, como son; Aislar unas secciones de otras, especialmente cuando se manejan sustancias tóxicas o peligrosas; gozar de un sistema -- perfecto de ventilación natural; disponer de una adecuada instalación de servicios higiénicos (enfermería, clínica, botiquines, vestidores, comedores, etc., etc.).

- b) **CLASIFICACION DE LAS INDUSTRIAS DESDE EL PUNTO DE VISTA HIGIENICO.** Se puede hacer una clasificación de las industrias desde el punto de vista higiénico y se pueden dividir en incómodas, insalubres, nocivas y peligrosas.

- 1.- **INDUSTRIAS INCOMODAS.** Los rastros o mataderos, las fábricas de abonos, de amoníaco, de aceite; las fábricas siderúrgicas, etc. es decir, todas aquellas industrias cuyas actividades constituyen una incomodidad por los ruidos y vibraciones que producen, o por los humos, gases, olores, nieblas, polvos en suspensión o sustancias que despiden, pertenecen a este tipo de industria. La salud de los trabajadores en estas industrias no supone, por lo general, ningún quebranto, sino que únicamente se producen molestias más o menos grandes.
- 2.- **INDUSTRIAS INSALUBRES.** Las fábricas de productos químicos o farmacéuticos; las traperías; las industrias de teñido, de fabricación de colorantes y detergentes; y las de fabricación de insecticidas y tóxicos en general, pertenecen a este tipo de industrias, ya que sus actividades dan lugar al desprendimiento o evacuación de productos que pueden resultar directa o indirectamente perjudiciales para la salud humana.
- 3.- **INDUSTRIAS NOCIVAS.** Son aquellas que por sus desperdicios pueden dar origen a daños en la riqueza agrícola, forestal, pecuaria o piscícola.
- 4.- **INDUSTRIAS PELIGROSAS.** Son aquellas cuyas actividades tienen por objeto fabricar, manipular, expandir o almacenar productos susceptibles de originar riesgos graves por explosiones, combustiones, radiaciones u otros riesgos de análoga importancia para las personas y para los productos. Tales fábricas son: Las dedicadas a la fabricación y manipulación del celuloide, del petróleo y sus derivados, de explosivos; las destilerías de alcoh...

hol, las fábricas de sosa, potasa y cloro, etc. Dichas fábricas deberán ser ubicadas fuera de los núcleos de población para la seguridad de éstos.

Todas las industrias que eliminen polvos, humos, gases y vapores que expongan a atender contra la salud no sólo de los trabajadores, sino de las personas que habitan en sus alrededores, deberán tener los dispositivos adecuados para la depuración o neutralización de los gases y vapores nocivos. Dentro de toda industria debe haber servicios higiénicos y sanitarios tales como; botiquín, lavabos y duchas, retretes y mingitorios, vestidores, comedores, etc., y servicios de limpieza, desinfección, desinsectación y desratización.

c) ENFERMEDADES DE TRABAJO. Las enfermedades de trabajo vienen definidas por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 475 como: "Todo estado patológico derivado de la acción continua 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".

Nos resultaría muy complicado mencionar cada una de las enfermedades a que se exponen los trabajadores al estar efectuando sus labores por el hecho de que dicho estudio pertenece al campo de la medicina industrial, sin embargo, explicaremos, aunque sea brevemente, una clasificación de ellas y las principales causas que las producen, no con el fin de que se formen peritos en la materia, sino para que al menos se tenga un conocimiento superficial de este amplio campo. La clasificación corresponde a la Ley Federal del Trabajo (artículos 476 y 513) y es como sigue:

* Neumoconiosis y enfermedades broncopulmonares.- Son enfermedades producidas por la aspiración de polvos y humos de origen vegetal, mineral o animal. Las causas principales que producen la neumoconiosis son: a) De origen vegetal; inhalaciones de polvos y humos de madera, tabaco, bagazos de la caña de azúcar, corcho, cáñamo, lino, harinas, cereales, paja, yute, ixtle, henequén, algodón, etc.; b) De origen animal; inhalaciones de lana, cuerno, pluma, hueso, crin, pelo, seda, etc.; c) De origen mineral; inhalaciones de polvos y humos de carbón, grafito, antracita y demás derivados del carbón de hulla; de sílice y sus derivados; de hierro y sus compuestos y derivados, de calcio, de estaño, de uranio, de manganeso, de vanadio, de micas y vidrios, etc. Los factores que influyen en la generación de estas enfermedades son principalmente: el tamaño de las partículas de polvo y humos absorbidos, la riqueza o cantidad de estas partículas en las áreas de trabajo, el tiempo de exposición de los trabajadores al ambiente pulvígeno, la naturaleza de las partículas y la superficie de contacto de éstas con los diferentes órganos del cuerpo humano.

Como medidas de prevención de estas enfermedades se recomie-

mienda utilizar al máximo los equipos y sistemas para supresión de humos y polvos (por ejemplo; los sistemas de ciclón, aparatos en forma de embudo divididos interiormente en tabiques por los que se hace pasar el aire cargado de polvo, quedando éste depositado en su parte inferior por precipitación, y también los sistemas de precipitación electrostática) y los equipos personales de seguridad (por ejemplo: filtros de tela, caretas, capuchones, equipos antiguos, etc.).

* Enfermedades de las vías respiratorias producidas por la inhalación de gases y vapores.- Son afecciones provocadas por substancias químicas inorgánicas u orgánicas que determinan acción asfixiante simple, o irritante de las vías respiratorias superiores, o irritante de los pulmones. Las principales substancias que producen esta enfermedad son; El azoe o nitrógeno, los vapores nitrosos y demás compuestos y derivados de este elemento; el anhídrido carbónico o bióxido de carbono; el metano, propano, etano, butano y demás productos de la industria petroquímica, el acetileno, el amoníaco; el anhídrido sulfuroso y sulfúrico; el formol y el formaldehído, el cloro, el bromo, el ozono, el fluor y sus compuestos, etc.

Como medidas de prevención se recomiendan prácticamente las mismas que en el caso anterior.

* Dermatitis.- Son enfermedades de la piel (excluyendo las debidas a radiaciones ionizantes), provocadas por agentes mecánicos, físicos, químicos orgánicos o inorgánicos, o biológicos; que actúan como irritantes primarios, o sensibilizantes, o que provocan quemaduras químicas; que se presentan generalmente bajo la forma de equimosis o moretón, eritematosa, edematosa, vesiculosa, eczematosa o costra. Los principales agentes que la producen son: a) Mecánicos; golpes y traumatismos, rozones, incisiones, cortadas; y callosidades, fisuras, grietas, etc., por trabajar aprisionando ciertas partes de la piel o por resequeadas de la misma; b) Físicos; por acción del calor con altas o bajas temperaturas (quemaduras, sabañones, etc.), por acción de la luz solar y rayos ultravioleta, etc.; c) Químicos; por acción de ácidos (ácidos clorhídrico, sulfúrico, nítrico, fluorhídrico, etc., y ácidos acéticos, fórmicos, etc.), álcalis (sosa y potasa cáustica, carbonato de calcio, etc.), cloro y sus productos y derivados, cromo y sus derivados, arsénico, níquel, cal u óxido de calcio, benzol y demás solventes orgánicos, aceites de engrase y de corte, petróleo crudo y otros derivados de los hidrocarburos, etc.; d) Biológicos; por acción de las distintas infecciones bacterianas; debidas a hongos, levaduras, parásitos, microbios y demás agentes biológicos.

La profilaxis de estas enfermedades consiste en limpiar cuidadosamente las partes afectadas de la piel con jabones que no contengan substancias abrasivas, jabones neutros y antisépticos. Además, para evitar estas enfermedades, se recomienda utilizar siempre el

equipo personal de seguridad (guantes, botas, delantales, etc.) y esterilizar el mismo siempre que haya sido usado anteriormente por otra persona. Así mismo, se tiene que ver la posibilidad de que los trabajadores se unten una substancia impermeabilizadora en forma de pomada que es vendida en casi todos los negocios del ramo, la cual al secarse, forma una película impermeable y elástica que adherida a la piel, la protege de la mayor parte de los agentes nocivos.

* Oftalmopatías profesionales.- Son enfermedades del aparato ocular -- producidas por polvos y otros agentes físicos, químicos y biológicos. -- Las principales causas que dan origen a estas enfermedades son; a) Mecánicas; polvos y partículas duras procedentes de vegetales, minerales o residuos y partes de animales (harinas y cereales, polen, algodón, -- trigo, café, cacahuete, tabaco, mostaza, vainilla, etc.; pelo, lana, pluma, hueso, cuerno, etc.; cemento, carbón, cobre, yeso, cal, sílice y -- otros polvos provenientes de la trituración de productos minerales; partículas de mármol piedra, madera, etc.; polvos, humos, gases y vapores de la industria química, petroquímica, farmacéutica, etc.); b) Físicos; enfermedades producidas por el calor (alta o baja temperatura); o bien debidas a radiaciones de diferentes clases (rayos actínicos; infrarrojos y de onda corta; rayos X; rayos luminosos producidos por las lámparas -- incandescentes de mercurio, por las luces solares ultravioletas; radiaciones producidas por el arco voltaico de la soldadura eléctrica o fusión del horno eléctrico, etc.); c) Químicos; por acción del cloro y -- sus derivados, amoníaco, formol, ozono, ácidos sulfúrico y sulfhídrico, alcoholes, solventes, barnices, plomo, anilina, sulfuro de carbono, nectalina, benzal, mercurio, etc. d) Biológicos; todos los agentes y gérmenes patógenos que puedan causar daños al aparato ocular.

Como medida de protección de estas enfermedades se recomienda usar lentes, caretas, capuchas, etc., según la situación o lugar donde se trabaje. Asimismo se recomienda no tallarse los ojos con las manos sucias, sino con objetos limios e higiénicos.

✓* Intoxicaciones.- Son enfermedades producidas por la absorción de sólidos, líquidos, polvos, humos, gases o vapores tóxicos de origen químico, orgánico o inorgánico, por las vías respiratoria, digestiva o cutánea. Unas veces las substancias tóxicas actúan en forma aguda como -- cuando sucede que el ambiente de trabajo es invadido súbitamente por alguna de dichas substancias altamente tóxica; en cambio, otras veces la actuación de estas es lenta y dan origen a las intoxicaciones crónicas. Los efectos nocivos de estas enfermedades se manifiestan generalmente -- sobre los riñones, la sangre, el sistema nervioso y el sistema pulmonar. Las causas más comunes de las intoxicaciones son; el plomo y sus compuestos, el mercurio y sus derivados, el hidrógeno fosforado, el arsénico, el manganeso, el zinc, los gases y óxidos de carbono (gas de hulla, gas pobre, gases de los altos hornos y de los motores, etc.), el cianuro, los alcoholes (metílico, pirúico, metílico, y butílico), el petróleo

leo y sus derivados, el benzol cuando es utilizado como solvente, la -- anilina y sus compuestos, la nitroglicerina y el trinitro - tolueno (T. N.T.), el tetraetilo de plomo, los insecticidas orgánico - fosforados, los adelgazadores, etc.

Para evitar las intoxicaciones, es conveniente exigir a todos los trabajadores cuyo puesto se encuentre en el medio ambiente en el -- que existen las substancias nocivas, que utilicen siempre la careta, -- mascarilla, equipo antigas y todo el resto del equipo de protección personal necesario.

* Infecciones, Parasitosis, Micosis y Virosis.- Son enfermedades generalizadas o localizadas provocadas por acción de bacterias, parásitos, hongos y virus. Las principales enfermedades que pertenecen a esta clasificación son: La tuberculosis, la brucelosis, la sífilis, el tétanos, el palúdismo, la hepatitis, la rabia, la poliomielitis, la erisipeloide, etc. Los trabajadores que más comunmente están expuestos a sufrirlos -- son; los que trabajan en rastros, empacadoras y productoras de los artículos provenientes de los animales que pertenecen al ganado caballar, caprino y bobino; los médicos, enfermeras, laboratoristas, afanadoras, lavanderas, veterinarios, mozos de anfiteatro y demás personal que trabajan en clínicas y hospitales. Las medidas que se deben de tomar para prevenir este tipo de enfermedades son, las vacunas aplicadas al personal que trabaja en todas estas actividades, el buen cumplimiento de todas las disposiciones de higiene y salubridad que son requeridas en las áreas de trabajo, la utilización de los equipos personales de trabajo -- para cada una de las actividades y esterilización de los mismos, etc.

✓* Enfermedades producidas por el contacto con productos biológicos.- Estas enfermedades son comunes en el personal de las industrias que sintetizan productos hormonales y en el personal expuesto a la acción de los antibióticos ya sea que los fabriquen, los formulen o los empaquen.

✓* Enfermedades producidas por factores mecánicos y variaciones de los -- elementos naturales del medio de trabajo.- Estas enfermedades son comunes en los trabajadores que realizan presiones repetidas (mineros, cargadores, estibadores, etc.) o bien que ejercen presiones sobre determinadas articulaciones del cuerpo. También estas enfermedades son comunes en los trabajadores que utilizan martillos neumáticos, perforadoras mecánicas y demás herramientas análogas; en los trabajadores que adoptan posturas forzadas; en los trabajadores expuestos a la acción de temperaturas muy altas o muy bajas (fundidores, horneros, caldereros, etc. -- o bien, trabajadores de las fábricas de hielo o de los cuartos frigoríficos); trabajadores que tienen que utilizar constantemente la presión pulmonar (sopladores de vidrio y trompetistas); trabajadores que tienen que estar de pie constantemente durante mucho tiempo, o bien los trabajadores que tienen que caminar demasiado cargando bultos pesados.

* Enfermedades producidas por las radiaciones ionizantes y electromagnéticas (excepto el cáncer).- Estas enfermedades son muy comunes en los trabajadores de la industria atómica y de las minas de uranio y otros metales radioactivos; trabajadores dedicados a tratamientos térmicos y metalúrgicos; trabajadores de los reactores nucleares; trabajadores que utilizan radio-elementos y generadores de radiaciones (radio, sonar, masser, rayos laser, etc.), etc. Los principales efectos de estas enfermedades se presentan en la piel, en los ojos, en la sangre, en los huesos, en las glándulas sexuales, como efectos genéticos o como envejecimiento precoz.

* Cáncer.- Son enfermedades tumorales malignas debido a la acción de cancerígenos industriales de origen físico, o químico, orgánico o inorgánico, o por radiaciones, de localización diversa. Los agentes que producen esta enfermedad son: la exposición a la acción de los rayos ultravioleta al aire libre; a los rayos X, a los isotopos radioactivos, radium y demás elementos; al arsénico y sus compuestos; a los productos derivados de la destilación de la hulla, alquitrán, brea, asfalto, etc.; a los productos derivados del petróleo; etc.

* Enfermedades endógenas.- Son afecciones debidas a la fatiga industrial y sufridas por los trabajadores expuestos a ruidos y trepidaciones (laminadores, remachadores, herreros, etc.) o a repetición de movimientos (mecnógrafos, telegrafistas, etc.).

C) SEGURIDAD INDUSTRIAL

Los accidentes no son nada nuevo, pues nos han acompañado siempre y por lo general han sido causados por condiciones y/o actos inseguros. En la prehistoria, el hombre primitivo vivió en cavernas, formó clanes, hizo herramientas y armas y aprendió a utilizar el fuego; esto le brindó más protección pero introdujo nuevos peligros. A tanta distancia en el tiempo no podemos juzgarle, pues el asumir riesgos para la obtención de alimentos y satisfacer otras necesidades algo que hoy es para nosotros desconocido, formaba parte de su vida cotidiana. Es decir, para el hombre prehistórico aceptar y correr riesgos era, por lo general, un acto de riesgo calculado necesario para su bienestar personal y el de su tribu. En la edad media, esa situación cambió para convertirse en la de correr riesgos por la emoción o la gloria. Hoy en día un ejemplo típico lo tenemos en los deportistas (Jockeys, corredores de autos y motocicletas, paracaidistas, etc.). Hasta hace poco, y en cierto modo actualmente, encontramos que ha habido trabajadores que se enorgullecían de su habilidad en derribar árboles, levantar objetos pesados, o caminar por vigas tendidas a gran altura; creían que la seguridad era "Afeminada" en el trabajo, o sea, era por demás innecesaria, pero aún así la aceptación del peligro era, o es, algo característico de la vida cotidiana tanto en su trabajo como en sus esparcimientos.

En los talleres caseros y artesanos, por lo general, el artesano individual (zapatero, sobrero, herrero, carpintero, albañil, etc.) trabajaba a solas o con un ayudante o aprendiz, y si aquél moría o quedaba incapacitado debido a un accidente del que, por regla general, solo se enteraban sus vecinos, parientes, clientes y colaboradores inmediatos. Generalmente, los accidentes graves se debían a caídas, objetos que caían, quemaduras, asfixia por inmersión y lesiones infungidas por animales domésticos. En esta época eran pocas las enfermedades de trabajo que eran aceptadas como parte del ejercicio. El envenenamiento por mercurio de los sombrereros, el envenenamiento por plomo en los pintores, la silicosis de los trabajadores de las minas y pedreras, etc., son ejemplos de esas situaciones.

Con la aparición de las fábricas, surgió una nueva fuente de accidentes, ya que se llevó la fuerza hidráulica a la fabricación y muy pronto le siguió el vapor, y más tarde, la electricidad. Esto trajo como consecuencias nuevos riesgos, ya que las máquinas nuevas se diseñaban sin tomar para nada en cuenta ni la seguridad, ni la comodidad de los operarios, y como éstos no estaban preparados ni habituados al uso de dichas máquinas ni tampoco a la producción ni al uso de nuevas fuentes de energía, los accidentes se incrementaron y las lesiones se hicieron más graves.

La) CONCEPTO Y ANALISIS DE ACCIDENTE DE TRABAJO.- Actualmente el concepto de accidente de trabajo tiene varias connotaciones, la más común considera que ha habido accidente cuando el trabajador ha resentido alguna lesión o daño; otra, es la mencionada en el artículo 474 de nuestra Ley Federal de Trabajo, el cual dice que "un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior o la muerte, producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente". En esta definición quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél. Otro concepto considera al accidente de trabajo como la interrupción violenta y fortuita que da la actividad que se estaba realizando, y que no necesariamente reporta lesión al individuo. Para efectos contractuales y legales la ideología de la legislación laboral es la adecuada y en la que basaremos nuestros conceptos.

La condición física impropia que puede causar un accidente se denomina "Condición insegura", y las acciones incorrectas de las personas que hacen el trabajo se denominan "Actos inseguros". La causa inmediata de todo accidente es la condición insegura y/o el acto inseguro que anteceden inmediatamente al mismo. Luego de donde, los accidentes de trabajo no se producen solos o por sí mismos, si no que los causan condiciones ó actos inseguros; y por eso cuando ocurre algo está mal en el ambiente físico en que se ejecutan el trabajo, en la forma en que se está efectuando el mismo, o las más de las veces, algo anda mal en ambas cosas.

* Enfermedades producidas por las radiaciones ionizantes y electromagnéticas (excepto el cáncer).- Estas enfermedades son muy comunes en los trabajadores de la industria atómica y de las minas de uranio y otros metales radioactivos; trabajadores dedicados a tratamientos térmicos y metalúrgicos; trabajadores de los reactores nucleares; trabajadores que utilizan radio-elementos y generadores de radiaciones (radio, sonar, masser, rayos laser, etc.), etc. Los principales efectos de estas enfermedades se presentan en la piel, en los ojos, en la sangre, en los huesos, en las glándulas sexuales, como efectos genéticos o como envejecimiento precoz.

* Cáncer.- Son enfermedades tumorales malignas debido a la acción de cancerígenos industriales de origen físico, o químico, orgánico o inorgánico, o por radiaciones, de localización diversa. Los agentes que producen esta enfermedad son: la exposición a la acción de los rayos ultravioleta al aire libre; a los rayos X, a los isotopos radioactivos, radium y demás elementos; al arsénico y sus compuestos; a los productos derivados de la destilación de la hulla, alquitrán, brea, asfalto, etc.; a los productos derivados del petróleo; etc.

* Enfermedades endógenas.- Son afecciones debidas a la fatiga industrial y sufridas por los trabajadores expuestos a ruidos y trepidaciones (laminadores, remachadores, herreros, etc.) o a repetición de movimientos (mecnógrafos, telegrafistas, etc.).

C) SEGURIDAD INDUSTRIAL

Los accidentes no son nada nuevo, pues nos han acompañado siempre y por lo general han sido causados por condiciones y/o actos inseguros. En la prehistoria, el hombre primitivo vivió en cavernas, formó clanes, hizo herramientas y armas y aprendió a utilizar el fuego; esto le brindó más protección pero introdujo nuevos peligros. A tanta distancia en el tiempo no podemos juzgarle, pues el asumir riesgos para la obtención de alimentos y satisfacer otras necesidades algo que hoy es para nosotros desconocido, formaba parte de su vida cotidiana. Es decir, para el hombre prehistórico aceptar y correr riesgos era, por lo general, un acto de riesgo calculado necesario para su bienestar personal y el de su tribu. En la edad media, esa situación cambió para convertirse en la de correr riesgos por la emoción o la gloria. Hoy en día un ejemplo típico lo tenemos en los deportistas (Jockeys, corredores de autos y motocicletas, paracaidistas, etc.). Hasta hace poco, y en cierto modo actualmente, encontramos que ha habido trabajadores que se enorgullecían de su habilidad en derribar árboles, levantar objetos pesados, o caminar por vigas tendidas a gran altura; creían que la seguridad era "Afeminada" en el trabajo, o sea, era por demás innecesaria, pero aún así la aceptación del peligro era, o es, algo característico de la vida cotidiana tanto en su trabajo como en sus esparcimientos.

En los talleres caseros y artesanos, por lo general, el artesano individual (zapatero, sobrero, herrero, carpintero, albañil, etc.) trabajaba a solas o con un ayudante o aprendiz, y si aquél moría o quedaba incapacitado debido a un accidente del que, por regla general, solo se enteraban sus vecinos, parientes, clientes y colaboradores inmediatos. Generalmente, los accidentes graves se debían a caídas, objetos que caían, quemaduras, asfixia por inmersión y lesiones infungidas por animales domésticos. En esta época eran pocas las enfermedades de trabajo que eran aceptadas como parte del ejercicio. El envenenamiento por mercurio de los sombrereros, el envenenamiento por plomo en los pintores, la silicosis de los trabajadores de las minas y pedreras, etc., son ejemplos de esas situaciones.

Con la aparición de las fábricas, surgió una nueva fuente de accidentes, ya que se llevó la fuerza hidráulica a la fabricación y muy pronto le siguió el vapor, y más tarde, la electricidad. Esto trajo como consecuencias nuevos riesgos, ya que las máquinas nuevas se diseñaban sin tomar para nada en cuenta ni la seguridad, ni la comodidad de los operarios, y como éstos no estaban preparados ni habituados al uso de dichas máquinas ni tampoco a la producción ni al uso de nuevas fuentes de energía, los accidentes se incrementaron y las lesiones se hicieron más graves.

La) CONCEPTO Y ANALISIS DE ACCIDENTE DE TRABAJO.- Actualmente el concepto de accidente de trabajo tiene varias connotaciones, la más común considera que ha habido accidente cuando el trabajador ha resentido alguna lesión o daño; otra, es la mencionada en el artículo 474 de nuestra Ley Federal de Trabajo, el cual dice que "un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior o la muerte, producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente". En esta definición quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél. Otro concepto considera al accidente de trabajo como la interrupción violenta y fortuita que da la actividad que se estaba realizando, y que no necesariamente reporta lesión al individuo. Para efectos contractuales y legales la ideología de la legislación laboral es la adecuada y en la que basaremos nuestros conceptos.

La condición física impropia que puede causar un accidente se denomina "Condición insegura", y las acciones incorrectas de las personas que hacen el trabajo se denominan "Actos inseguros". La causa inmediata de todo accidente es la condición insegura y/o el acto inseguro que anteceden inmediatamente al mismo. Luego de donde, los accidentes de trabajo no se producen solos o por sí mismos, si no que los causan condiciones ó actos inseguros; y por eso cuando ocurre algo está mal en el ambiente físico en que se ejecutan el trabajo, en la forma en que se está efectuando el mismo, o las más de las veces, algo anda mal en ambas cosas.



Las personas cometen actos inseguros debido a inadaptación física, mental, o ambas; debido a actividades impropias o a la falta de conocimientos, destreza o de ambas. La falta de aptitud física o mental incluye; vista deficiente, oído defectuoso, debilidad muscular, reacción mental lenta, falta de coordinación, trastornos cardíacos y circulatorios e inestabilidad nerviosa. Las actividades indebidas incluyen; indiferencia, falta de atención, indolencia, arrogancia, imprudencia y hostilidad. La falta de conocimientos o destreza se refiere a ignorancia de los métodos correctos, hábitos impropios de trabajo y experiencia insuficiente.

Para determinar las condiciones y/o actos inseguros que causaron un accidente se realiza una investigación, la cual casi siempre da como resultado que la causa de la lesión fué una combinación de ambos, o sea, se debió a una condición y a un acto inseguro.

Solo los accidentes que han causado lesiones personales son los que se someten a la atención de los departamentos de seguridad industrial para que éstos los investiguen. Al llevar a cabo una investigación, se parte del tipo de lesión para así determinar la clase del accidente (caída, golpe, fué atrapado entre, golpeado por, etc.) y luego

Nombre del trabajador <u>J. PEREZ</u> Número de tarjeta <u>72</u> Departamento <u>FUNDICION</u>			Total de tiempo no trabajado <u>5 Horas</u> FECHA: <u>18/5/71</u>			
HISTORIA DE PRIMEROS AUXILIOS			REGISTRO DIARIO DE ACCIDENTES			
fecha de lesión o enfermedad	naturaleza de la lesión o enfermedad y tratamiento correspondiente.	fecha del reporte efectuado	nombre del trabajador	hora de tiempo	naturaleza e historia de la lesión.	depto.
2/mayo/69	Torcedura de brazo. Reposo 2 días.	3/mayo/69	José Ríos	6:00 P.M.	Machucón con lingo-te.	acabado

REGISTROS DE ACCIDENTES. Son muy provechosos en la reducción de accidentes

Solo los accidentes que han causado lesiones personales son los que se someten a la atención de los departamentos de seguridad industrial para que éstos los investiguen. Al llevar a cabo una investigación, se parte del tipo de lesión para así determinar la clase del accidente (caída, golpe, fué atrapado entre, golpeado por, etc.) y luego proceder a buscar los actos o condiciones que antecedieron inmediatamente al accidente, como por ejemplo:

¿Cuál fué la condición insegura que causó el accidente?

La condición o circunstancia física que tuvo como resultado el accidente.

¿Cuál fué el acto inseguro?

El acto inseguro cometido por la persona, y que contribuyó al accidente o fué causa del mismo.

¿Por qué era insegura la condición?

Motivo de la existencia de la condición insegura.

¿Por que la acción fué insegura?

La acción fué insegura debido a la falta de aptitud física o mental, o de ambas, o una actitud indebida y a la falta de conocimiento o habilidad.

Resumiendo, la investigación de los accidentes se lleva a cabo para determinar cuales fueron las condiciones y/o actos inseguros que los causaron. Por lo general dichas causas son una combinación de los dos motivos (condición y acto inseguro), y para remediar esa situación tienen que formularse las preguntas mencionadas anteriormente. De ahí, una vez encontradas las respuestas a tales preguntas, debe remediarse la condición y/o el acto inseguro que causaron el accidente. Las condiciones inseguras se corrigen por medio de dispositivos protectores que las eliminan, mientras que los actos inseguros se corrigen por medio de asignaciones apropiadas de labores, disciplinas y adiestramiento.

Respecto al último punto, el adiestramiento en materia de seguridad industrial es de suma importancia, pues al trabajador no solo debe decirse, sino también debe mostrarsele, la forma segura en que deberá hacer su labor, con prontitud y eficacia.

Por lo tanto, cuando se esté adiestrando a los trabajadores, tiene que explicárseles bien cada actividad, mostrárseles además los riesgos y las medidas para evitarlos en cada una de dichas actividades, dejar que los efectúen solos pero con una supervisión próxima, y enseñarles también los procedimientos de emergencia para que puedan hacer frente a situaciones críticas.

✓b) COSTOS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO.- Por el hecho de que el accidente de trabajo produce siempre daños, es evidentemente el elemento indeseable. El principal perjuicio que causa el accidente, no solo es el daño físico sufrido, a veces en forma irreparable, por la persona del trabajador, sino el daño causado a su propia familia, ya que un trabajador que a sabiendas de posibles riesgos comete actos imprudentes, está desdeñando su propia integridad, y a su vez, está manifestando egoísmo, ya que no está pensando que su familia lo necesita no tan solo como sostén económico, sino como guía y como elemento de respeto, de orden y de unidad.

Por cuanto a la empresa donde un trabajador presta sus servicios, la mala conducta mostrada por éste contribuye a que los costos de operación de aquella se eleven, y disminuyan, por lo tanto, sus posibilidades de operar con los suficientes márgenes económicos para poder mejorar las condiciones de trabajo, las prestaciones y los salarios.

Afirmaremos que las utilidades de las empresas se reducen, por que se ha comprobado que las erogaciones de éstas por concepto de primas de seguridad contra riesgos de trabajo son muy inferiores a los desembolsos que por concepto de los llamados costos indirectos del accidente (tiempo perdido por el accidente al detener la producción y por las máquinas; tiempo perdido por los trabajadores, que por curiosidad o por ayudar al accidentado descuidan sus labores; producción deteriorada; etc.) tienen que soportar las mismas. De tal manera, resumiendo por los

afirmar que los principales perjuicios económicos para la empresa están basados principalmente en: (1) Primas más altas por concepto de riesgos de trabajo, (2) Desperdicios de materiales, equipo e instalaciones, (3) Costos de operación más elevados y (4) Competencia más difícil en los mercados.

El interés de la gerencia de una empresa por la prevención de accidentes deberá estimularse expresándola sobre una base de ganancias y pérdidas e incorporándola a los demás costos de producción. Una vez que se consiguió el apoyo de la gerencia hay que conseguir el apoyo de los demás sectores (Supervisores y trabajadores), y por eso los supervisores deberán tener interés por el control del costo de los accidentes por que éstos constituyen un factor importante de los costos de producción. Por otra parte, los trabajadores y sus organizaciones deberán también estar interesados en ello, puesto que afecta tanto su seguridad personal como la seguridad de su empleo.

Un sistema de control de costo de los accidentes demostrará cuanto cuestan los accidentes y, por lo tanto, será un factor de importancia para determinar la efectividad de un programa de Seguridad Industrial en una empresa. Se conocen tres sistemas, el que se utilice dependerá, en gran medida, del grado de precisión exigido, del alcance del programa, y de la disponibilidad de los datos necesarios para poner el sistema en práctica. A continuación explicamos los tres sistemas.

- 1.- El sistema de costos directos e indirectos.- Este es el sistema en el que los costos indirectos (ocultos o intangibles) están en proporción de cuatro a uno con los costos directos (médicos y por indemnización). Esta proporción es muy imprecisa, y por lo general, inaceptable por la gerencia de la empresa, que aceptará los costos médicos y de indemnización, pero no en todos los casos querrá aceptar los costos ocultos o intangibles.
- 2.- El sistema de costos asegurados y no asegurados.- Aquí el beneficio del seguro incluye según la Ley Federal del Trabajo, artículo 487; asistencia médica y quirúrgica, rehabilitación cuando el caso lo requiera, medicamentos y material de curación, los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios y la indemnización según los daños sufridos por el riesgo (accidente o enfermedad en el trabajo). El Instituto Mexicano del Seguro Social en el artículo 43 de su ley nos dice que "Las cuotas a cubrir por los patrones para el seguro de riesgos de trabajo, se fijarán en proporción al monto de los salarios que pagan y a los riesgos inherentes a la actividad de la negociación de que se trate". De ahí que el costo de la labor de la Seguridad Industrial en una empresa sea, hasta cierto punto, función de los ahorros que obtenga ésta por prevenir los accidentes y enfermedades de trabajo de su personal.

3.- El sistema de los accidentes en elementos de producción.- Este se ocupa del costo de los accidentes con lesiones al personal trabajador, daños a la maquinaria, equipo y materiales, así como del costo de las pérdidas de tiempo de producción. Este sistema no incluye - costos tales como: Costo del tiempo perdido por trabajadores que dejan de trabajar debido a compasión o curiosidad y no debido al accidente, costo del tiempo de los supervisores de la empresa que auxilian al personal accidentado, costos de investigar el accidente, etc. Aquí solamente se incluyen los costos reales de importancia suficiente para que los acepte la dirección. A continuación presentamos un análisis de dichos costos.

COSTO DE LOS ACCIDENTES

COSTO DE MANO DE OBRA = Gastos Médicos + Indemnización + Tiempo perdido de producción.

+
COSTO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS = Daños a la máquina + Tiempo Perdido de producción.

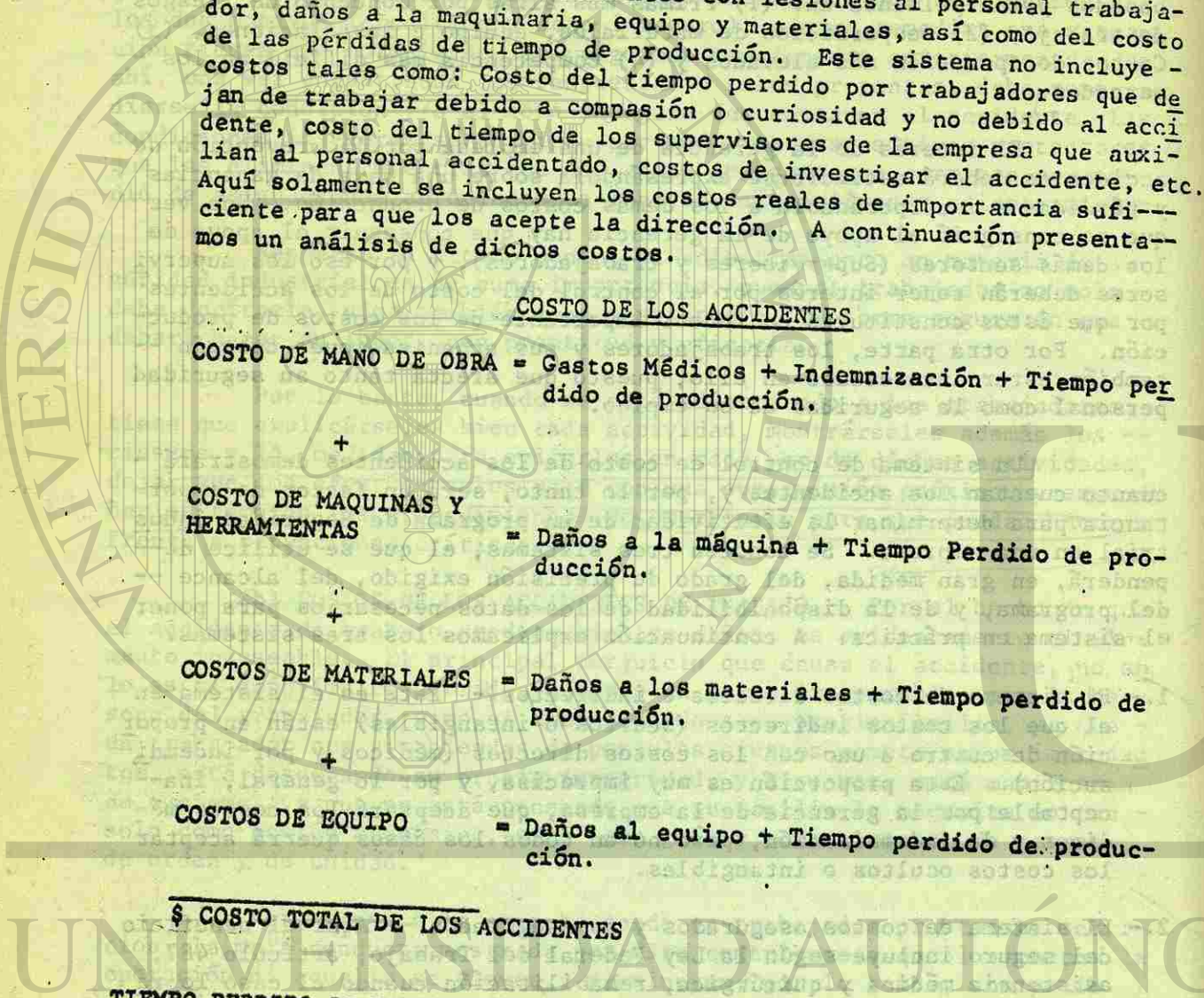
+
COSTOS DE MATERIALES = Daños a los materiales + Tiempo perdido de producción.

+
COSTOS DE EQUIPO = Daños al equipo + Tiempo perdido de producción.


§ COSTO TOTAL DE LOS ACCIDENTES


TIEMPO PERDIDO DE PRODUCCION.- Siempre que hay uno o más de los elementos de producción (Maquinaria y herramientas, material o equipo) que se dañan en un mismo accidente y que causan tiempo perdido de producción, se emplea solo para el cálculo del tiempo perdido de producción, aquel que origine la pérdida mayor, es decir, para cada accidente debe utilizarse solo un tiempo perdido de producción.

Para facilitar mejor el control de costos de un programa de seguridad, al supervisor deberá asignársele la obligación y responsabilidad de determinar la causa del accidente y el grado de los daños causados a la maquinaria, herramientas, materiales y equipo, así como la responsabilidad de calcular la cantidad de tiempo en que estos elementos de -





COSTOS DE LOS ACCIDENTES

 dañar al equipo

 atención médica o indemnización

 daños a la maquinaria

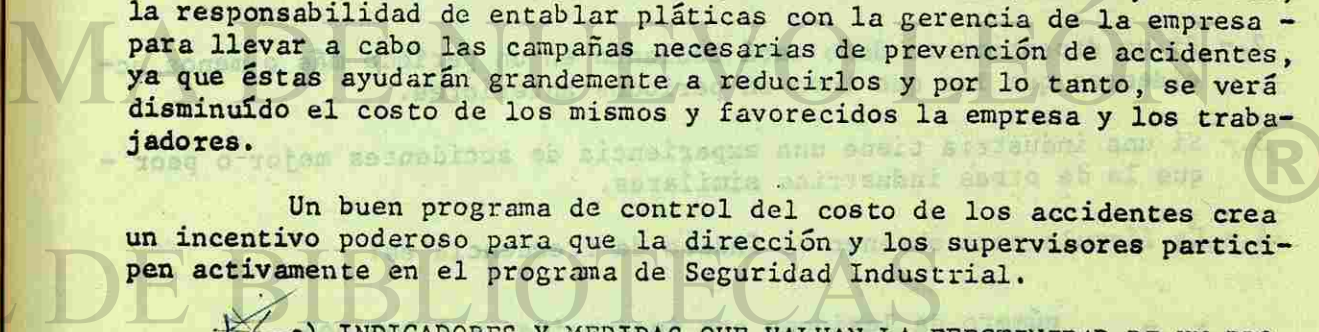
 daños al material

 tiempo perdido de producción

producción no estén trabajando normalmente debido a los daños originados por el accidente. Al departamento de Contabilidad deberá encomendársele la obligación y responsabilidad de determinar el costo del daño a uno o más de los elementos de producción, así como el costo de las unidades de producción perdidas debido a tal daño; y además al departamento de Seguridad deberá encomendársele la obligación y la responsabilidad de hacer las tabulaciones finales acumulativas de los costos de los accidentes y los análisis correspondientes de los mismos y también, la responsabilidad de entablar pláticas con la gerencia de la empresa para llevar a cabo las campañas necesarias de prevención de accidentes, ya que éstas ayudarán grandemente a reducirlos y por lo tanto, se verá disminuído el costo de los mismos y favorecidos la empresa y los trabajadores.

Un buen programa de control del costo de los accidentes crea un incentivo poderoso para que la dirección y los supervisores participen activamente en el programa de Seguridad Industrial.

c) INDICADORES Y MEDIDAS QUE VALUAN LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.- Del mismo modo que los funcionarios ejecutivos de producción tienen que vigilar y comprobar continuamente la calidad y cantidad del producto, el director de seguridad tiene que vigilar y apreciar continuamente la efectividad de los programas de seguridad industrial y la calidad de la labor preventiva de éstos. Los --



programas de seguridad proporcionarán al departamento de Seguridad Industrial información acerca de los principales lugares que más contribuyen a los altos índices de lesiones; de ahí que los indicadores y medidas utilizados en tales programas se lleven de acuerdo con el desarrollo de los mismos.

Para la valuación del programa una empresa se vale de estadísticas e índices de lesiones, de frecuencia y de gravedad. Las Estadísticas pueden usarse para:

- 1.- Determinar las principales causas de los accidentes, y como ayuda en el análisis de las mismas.
- 2.- Crear interés entre los supervisores proporcionándoles información sobre los accidentes y lesiones en sus departamentos.
- 3.- Proporcionar información a los supervisores y comisiones de Seguridad Industrial.

Los índices de lesiones se emplean:

- 1.- Para medir la labor de Seguridad Industrial y para que indiquen las necesidades de servicio.
- 2.- Para comparar las condiciones actuales con las anteriores y también para comparación con instalaciones, operaciones etc., similares.

Índice de frecuencia.- Se le emplea para determinar:

- 1.- Si el número comparable de lesiones por accidentes del trabajo ocurridos en un departamento es mayor o menor que en otros departamentos de la misma industria, o que en otras operaciones que presenten peligro similares.
- 2.- Si un departamento dado está teniendo en un período más o menos accidentes que los que tuvo en períodos anteriores.
- 3.- Si una industria tiene una experiencia de accidentes mejor o peor que la de otras industrias similares.

- 4.- La fórmula para obtener el índice de frecuencia es:

$$I. F. = \frac{\text{número de lesiones con incapacidad} \times 1,000,000}{\text{número de horas - hombre trabajadas}}$$

(Donde la lesión con incapacidad es aquella lesión causante de incapacidad al trabajador y cuyos resultados son la muerte, o un impedi-

mento corporal permanente, o un impedimento para que la persona lesionada pueda efectuar su trabajo normal durante uno o más días posteriores al accidente).

El índice de gravedad deberá utilizarse con discreción, puesto que sólo en determinadas ocasiones puede emplearse como calibrador satisfactorio de la gravedad de las lesiones, siempre que la base la constituyan un número suficiente de lesiones, preferiblemente 1,000 o más. La gravedad significa cuan serias son las lesiones. Al índice de gravedad se le define como: "El número de días perdidos y cargados, por un millón de horas-hombre trabajadas". Se calcula en la siguiente fórmula:

$$I. G. = \frac{\text{total de días perdidos y cargados} \times 1,000,000}{\text{horas hombre de exposición}}$$

(En el cual, los "Días perdidos" es la suma de todos los días perdidos debido a lesiones con incapacidad, excepto los que hayan sido causa de incapacidad permanente, y los "Días cargados" son los días que se cargan por muerte, incapacidad total permanente o incapacidad parcial permanente. Cuando ocurre alguna incapacidad permanente no se utilizan los días perdidos reales).

Otro método de valuación de la labor se Seguridad Industrial se consigue por medio del orden y limpieza de las instalaciones, de los resguardos en las máquinas, del mantenimiento, del equipo de seguridad, de las disposiciones para la comodidad del trabajador, del programa de adiestramiento en material de Seguridad Industrial, etc.

CAPITULO II

RIESGOS DE TRABAJO Y SU PREVENCIÓN

La prevención de los riesgos de trabajo y la prevención contra incendios ha llegado a constituir parte integrante de los programas de seguridad de una buena organización, por lo que consideramos que cuando menos ciertas fases fundamentales de esos temas deben figurar lógicamente en un estudio de esta naturaleza.

La Seguridad Industrial debe tenerse muy en cuenta al proyectar las fábricas con sus edificios, aparatos y procesos, y de ahí que los planos de éstas deben ser examinados por personas competentes capaces de decidir sobre los aspectos relacionados con dicha seguridad y protección.

Debido a la cuidadosa atención prestada en el pasado a esas materias, la mayoría de los accidentes y los incendios que se producen en la actualidad son generalmente resultado de lo que se conoce comúnmente por causas humanas, por lo tanto, el fin que se persigue es eliminar hasta donde sea posible el factor humano en los riesgos, haciendo que la protección sea permanente y automática.

A) MAQUINARIA.

Es común y corriente que al hablar de la prevención de accidentes de trabajo se asocie la idea de la seguridad a la idea de protección de la maquinaria; concepto que en cierto modo es lógico, puesto que en la protección y lucha contra la producción de accidentes durante el trabajo comenzó precisamente por la eliminación de riesgos mecánicos, lo cual, aún hoy, sigue siendo la base de todo programa de seguridad. Fueron precisamente los numerosos accidentes graves ocurridos al comienzo de la era industrial los que conmovieron a la opinión pública e incitaron a tomar las primeras medidas de protección.

Según R. P. Blake (Ingeniero Jefe de Seguridad de las oficinas de normas de trabajo en E.U.A.), el hecho quizá más significativo es que el 55.6% de todos los accidentes provocados por las máquinas dieron como resultado incapacidades permanentes totales (I.P.T.) para el trabajo habitual, alcanzando las lesiones por causas mecánicas un porcentaje aproximado de un 30% sobre los accidentes considerados en conjunto, de aquí que se desprenda la gran importancia que debe concedérsele a la maquinaria, desde el punto de vista de seguridad.

Conviene advertir que incluimos dentro del concepto de maquinaria a toda clase de motores, transmisiones, máquinas propiamente di-

chas y máquinas herramientas, abarcando por tanto este concepto, una gran diversidad de equipo de trabajo, el cual es explicado a continuación:

a) MOTORES.— Cuando se trate de motores de gran potencia debe procurarse que estén instalados en lugares aislados del trabajo, y en caso de que así no fuese, deberán protegerse rodeándolos de barreras o handrillas, y no permitir la entrada a estos locales al personal extraño al servicio de los mismos, lo cual se hará patente mediante el uso de carteles alusivos bien visibles en el lugar indicado.

Deben además protegerse, independientemente del tipo o clase de los motores, el mecanismo de arranque y las bielas de conexión de los mismos, así como en ciertos casos, los radios de las ruedas mediante un disco que los cubra todo o en parte. Del mismo modo, deben protegerse las piezas salientes y cualquier otro elemento que presente peligro para el operario.

En los motores, tanto el arranque como la parada, se harán en forma que no ofrezca ningún peligro para los encargados de su manipulación. Hay que tener previsto el hecho de que en caso de accidente, pueda hacerse también rápidamente la parada desde estos mismos locales.

Se recomienda que los motores sean accionados por personas capacitadas y preparadas para ello, disminuyendo así las probabilidades de un accidente que podría ser de consecuencias graves.

b) TRANSMISIONES.— Entre los mecanismos de transmisión de fuerza mecánica cabe hacer mención de los trenes de engranes, las poleas, los árboles de transmisión y las bandas. Realmente es imprescindible en las industrias donde se emplean estos elementos de transmisión, tenerlo todo dispuesto de tal forma que ante cualquier accidente puedan pararse rápidamente; toda vez que de no hacerlo así, la lesión del trabajador accidentado podría revestir caracteres de verdadera gravedad.

Los accidentes debidos a bandas, poleas y árboles de transmisiones son, casi sin excepción, graves; ya que podría resultar enganchada la ropa del operario y provocar un accidente al jalar al operario hacia las partes móviles de la máquina. Dicho accidente podría ocasionar, como resultado, la mutilación de alguno de los miembros del cuerpo, o cuando bien le fuera al operario, fracturas y contusiones. La muerte es muchas veces la consecuencia de esta clase de accidentes.

Los engranes deben, sin excepción, ser protegidos convenientemente en las proximidades del punto inicial de contacto de las

ruedas en el sentido de movimiento y del simétrico si han de girar en ambos sentidos. Lo mejor es, sin embargo, que de ser posible se cubran totalmente.

Las protecciones pueden ser de diversas clases de materiales, aunque lo más común es usar cubiertas metálicas por ser las más duraderas. Se recomienda para mayor seguridad, que cuando el dispositivo protector esté abierto, se disponga el mecanismo de tal manera que el operario realice el trabajo con alguna dificultad para que se vea obligado a cerrar dicho dispositivo.

Es aconsejable, a manera de advertencia, el realizar de una manera perfecta las uniones de dos extremos libres de las bandas. Si se hacen con grabas metálicas, como es lo habitual, debe procurarse que los extremos de éstas miren hacia adentro para evitar que sean enganchadas las ropas de los trabajadores. Son varios los accidentes que se han reportado por hacer caso omiso de esta advertencia. Otro consejo es aquel referente a la aplicación de polvos adhesivos a las poleas, lo cual es una operación que se realiza generalmente con el mecanismo en marcha y con la mano aplicada directamente sobre la polea; pero nunca debe realizarse así, sino que se debe hacer con la transmisión completamente parada, o de otra manera esparciendo el polvo con la mano, con una espátula o con cualquier otro instrumento adecuado.

c) **MONTACARGAS Y ELEVADORES.**— Los montacargas y elevadores destinados al transporte, ya sea de personas o materiales, deberán estar provistos de dispositivos de seguridad adecuados que eviten la caída brusca del vehículo en el supuesto caso de que en un momento determinado se produzca una avería. Su instalación debe ser o estar en tal forma que sea prácticamente imposible que las personas que circulan por sus proximidades sean golpeadas o enganchadas. Se recomienda que los elevadores estén fabricados de material incombustible; que sus puertas se abran siempre hacia los lados en sentido opuesto, y de tal forma que al abrirse, originen la parada instantánea del mismo; igualmente es recomendable que no se pongan en marcha intempestivamente o fuera de ocasión y que la distancia del piso al elevador no permita la caída de personas o de materiales. Para el caso de que los cables se rompan, deben los aparatos elevadores estar dotado de los denominados "Paracaídas", que son dispositivos cuya finalidad no es otra más que la de evitar que la jaula se precipite contra el suelo de la fosa. Como complemento de estos paracaídas, es aconsejable en los elevadores la existencia de amortiguadores en la fosa que contrarresten el golpe en caso de caída brusca. En el supuesto de que la velocidad de descenso sea superior a la normalmente prevista, los elevadores deben tener dispositivos que automáticamente realicen la parada, e igual debe suceder en el caso de que en su descenso encuentren obstáculos. Todo elevador debe tener un letrero visible en

donde se especifique su capacidad, así como su uso (Personas o materiales), esto con el propósito de no provocar un accidente por sobrecarga o mal manejo.

d) **GRUAS.**— En las grúas movidas automáticamente vale parte de lo dicho a propósito de los aparatos elevadores en general. En las grúas operadas a mano mediante manivelas, debe tenerse especial cuidado, de no dejar el cable flojo, ya que ello puede dar lugar, al ponerlas de nuevo en marcha, a un tirón brusco que hace girar rápidamente la manivela con el consiguiente peligro para el trabajador encargado de su funcionamiento. Estas grúas deben ir provistas del llamado "gatillo de retención", adaptado, como debe suponerse, a la rueda dentada anexa al trabajador en que se enrolla el cable.

Con las grúas hay que tener sumo cuidado, ante el peligro de desprenderse y caer, en la colocación de los materiales que tienen que ser transportados. Durante la elevación de los mismos, debe prohibirse terminantemente a los trabajadores que permanezcan debajo de las cargas, de ahí que una medida muy práctica sea la de utilizar silbatos, campanas, o cualquier otra señal acústica, así como señales manuales y también carteles, por medio de los cuales los operarios situados abajo, avisen a los encargados de hacer funcionar dichos aparatos, que todo está en orden, que pueden manejar la carga y moverla, que cambien de dirección, etc.. Análogamente, los operarios situados arriba darán aviso, a los de abajo, siempre que se vaya a proceder al descenso o ascenso de la jaula o gancho, ya sea con carga o sin ella. Los operarios situados abajo deberán utilizar cascos protectores que los cubran de los materiales que pueden ser proyectados desde arriba.

e) **DISPOSITIVOS PROTECTORES.** Los dispositivos protectores son un factor de primera importancia en la prevención de accidentes de trabajo y deben siempre considerarse como parte integral de la máquina, por lo cual todo ingeniero al proyectar los mismos, debe tener presente el valor de esta exigencia. Los dispositivos protectores no deben constituir un serio obstáculo a la producción, sino que deben servir para mejorar la cantidad y calidad de trabajo, al mismo tiempo que dan protección al personal que tiene a cargo la máquina en cuestión.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) menciona las condiciones que ha de reunir todo dispositivo protector, las cuales son:

- 1.- Deben suministrar una protección positiva, es decir, que si por cualquier motivo dejase de funcionar la máquina, ésta debe detenerse automáticamente.
- 2.- Deben prevenir todo acceso a la zona de peligro durante las operaciones.

- 3.- No deben ocasionar molestias ni inconvenientes al operario, ya -- que si tal cosa sucede, éste puede verse tentado a retirarlos.
- 4.- Deben constituir preferiblemente parte integrante de la máquina. Al diseñar las máquinas, ya dijimos que el ingeniero debe tener -- presente esta exigencia, ya que cuando dicho dispositivo ha sido concebido después de instalada la máquina, es más difícil que --- cumpla sus fines a la perfección, aparte de que resulta más costo -- so. Claro es que en ocasiones los dispositivos de protección no van colocados sobre la máquina, sino en el piso, pared o techo -- cerca de la misma; en tales casos, es el usuario de los mismos el que tiene que disponer los requisitos que deben reunir los mismos. El asesoramiento del ingeniero proyectador siempre será conveniente.
- 5.- Deben funcionar automáticamente o con el mínimo esfuerzo.
- 6.- Deben permitir el aceitado, la inspección, el ajuste y la reparación de la máquina.
- 7.- Deben proteger no solamente contra aquellos peligros que pueden -- normalmente esperarse sino igualmente contra todas las consecuencias inherentes al trabajo. La experiencia enseña que muchas veces se evitan los peligros directos, pero no es raro que surjan -- otros indirectos inherentes al propio trabajo.

Las recomendaciones que se hacen en este artículo no deben interpretarse en el sentido de que exijan la modificación o sustitución -- de los dispositivos de protección existentes, salvo en las circunstan--- cias siguientes:

- 1.- Cuando la protección existente no es adecuada y es evidentemente inferior a la que estipulan las normas.
- 2.- Cuando los dispositivos de protección actuales no cumplan las condiciones impuestas por el gobierno.
- 3.- Cuando los dispositivos de protección existentes necesitan una reparación general o su reemplazamiento.

B) EL COLOR EN LA INDUSTRIA.

En la industria moderna tiene una función útil y concreta el -- color con que se pintan las paredes, los pisos, los techos, las máquinas y sus distintas partes, las tuberías, etc.. El alumbrado interior puede mejorarse materialmente empleando, por ejemplo, varios colores adecuadamente, y reducirse, por consiguiente, el esfuerzo visual de los trabajadores mediante mezclas adecuadas de los fondos. Las piezas de máquinas que pueden causar accidentes, los materiales peligrosos, los riesgos de tránsito, los avisos de peligro y las instalaciones protectoras, deberán

proyectarse de acuerdo con un código normalizado de seguridad para los colores. La tabla siguiente indica los colores básicos y sus aplica--- ciones, según han sido aceptados por las principales autoridades en seguridad, así por ejemplo:

<u>COLOR</u>	<u>APLICACION</u>
<u>AMARILLO (De alta visibilidad)</u>	Aceras, pasillos, vigas bajas, accesos a escaleras, cambios de nivel en los pisos, etc..
<u>NARANJA (De alerta o cuidado)</u>	Superficies interiores de las cajas de los interruptores eléctricos, las cajas de fusibles, las defensas de las máquinas; piezas descubiertas de poleas, de engranes, de rodillos, de aparatos cortantes, etc..
<u>VERDE (De seguridad).</u>	Para identificar los cuartos y lugares de socorro, de primeros auxilios y de camillas; los gabinetes para -- máscaras contra gases; las regaderas o duchas de seguridad, etc..
<u>ROJO (De protección contra el fuego o peligro).</u>	Válvulas y bocas de incendio, tuberías del sistema de rociadores, alarma contra incendios, situación de -- los extinguidores de incendios, ---- otros equipos para combatir el fuego, etc..
<u>AZUL (De precaución).</u>	Para identificar el equipo o los aparatos que no deberán utilizarse, moverse, ni ponerse en marcha sin autorización o previo aviso, tales como: Controles eléctricos, vagones de ferrocarril, válvulas, puertas de elevadores, de hornos, de tanques y secadores, etc..
<u>BLANCO (De tráfico)</u>	Control de tráfico, marcado de los pasillos, zona de almacenamiento, esquinillas o rincones, receptáculo para desperdicios, y botes de basura, etc. Aquí, se incluye la combinación de -- este color con el negro y gris que -- es utilizado en ciertas empresas.

C) MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE MATERIALES.

El manejo, almacenamiento y colocación de materiales que han de ser utilizados en todo proceso de producción, debe tener un riguroso control, de tal manera que sólo se manejen aquellos materiales que se vayan a necesitar en las distintas etapas de la fabricación; pues como ya se sabe, las caídas debidas a los materiales y demás obstáculos esparcidos por el suelo, constituyen la causa de un número muy elevado de accidentes, y esa es la razón por la cual se busca que los pasillos estén siempre libres de obstáculos y tengan la anchura precisa de acuerdo con el número de trabajadores y vehículos mecanizados que hayan de circular por ellos.

El suelo debe ser lo más liso y horizontal posible para facilitar el transporte. No deben circular por encima de los trabajadores en ningún momento cargas colgantes o grúas móviles que puedan caer sobre los mismos.

a) MATERIALES.- La altura de los materiales "apilados" exige mucho cuidado y varía según la clase de materiales de que se trate. En cualquier caso, se mostrará principal interés en evitar su posible derrumbamiento, de tal manera que la disposición no pueda significar un estorbo al perfecto funcionamiento de la fábrica. Una buena medida de carácter práctico es la de disponer que los artículos o materiales de poco volumen sean almacenados en cajas que puedan ser colocados unas encima de otras. Aparte del peligro del derrumbamiento de los materiales almacenados, debe tenerse mucho cuidado con las puntas y clavos sueltos de las maderas de embalajes donde dichos materiales están colocados.

b) SUBSTANCIAS PELIGROSAS.- El transporte de esta clase de sustancias (ácidos, sustancias inflamables, productos explosivos, etc.) debe estar precedido por el más riguroso cuidado y tendrá que hacerse en todo momento con los medios y dispositivos apropiados en forma tal que ofrezca garantía segura de que el trabajador no entrará en contacto con ellos o con sus vapores o resultará alcanzado con proyecciones de los mismos empleando para ello, en los casos que así se requiera, equipos especiales de protección como son: caretas, gafas, guantes, polainas, etc.. Estas sustancias, en sitios visibles llevarán un letrero en el que figure la palabra "peligro", el nombre del producto de que se trate y las indicaciones precisas para su transporte y almacenaje. El almacenamiento y manejo de líquidos volátiles e inflamables exige que se adopten ciertas precauciones para reducir al mínimo los riesgos. El peligro inherente de incendio y explosión depende no sólo de su punto de inflamabilidad, sino también de la temperatura aparente de ignición, del intervalo explosivo, de la densidad del vapor con respecto al aire, de la difusibilidad del vapor en el aire, etc.. Cualquier líquido volátil que despidiera vapores

inflamables a la temperatura ambiente o por debajo de ella se considera peligroso, y desde el punto de vista de seguridad industrial, no está de más tomar medidas especiales para su manejo. La más común y sencilla de estas medidas es la de colocar letreros donde se almacenen dichas sustancias que digan "No fumar", pues las colillas encendidas de los cigarros o los cerillos prendidos pueden provocar un incendio o causar una explosión al reaccionar directamente con los gases y/o vapores de este tipo de sustancias.

Un grado igual de seguridad que para el caso anterior, se debe mantener cuando se utilicen tanques y cilindros de gases comprimidos. Para llenar, transportar y almacenar estos cilindros se debe tener gran precaución, y es por eso que se han establecido reglamentos concretos que hay que cumplir para evitar accidentes. A continuación se indican algunas de las precauciones más importantes que deben observarse al utilizar esos cilindros:

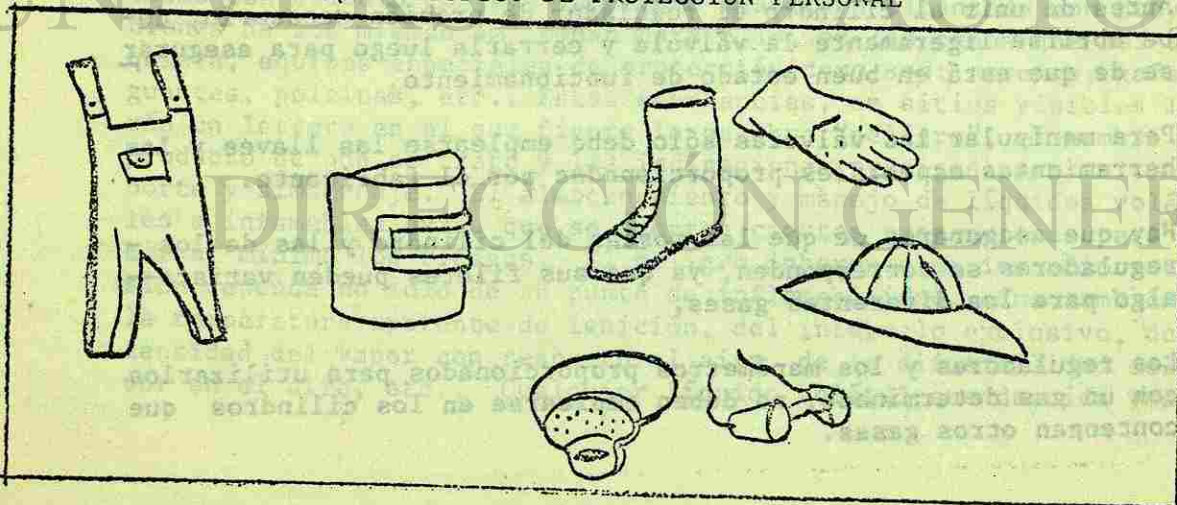
- 1.- Debe tenerse mucho cuidado al manipular los cilindros para no dejarlos caer ni permitir que choquen unos contra otros.
- 2.- Deben protegerse los cilindros contra todo desperfecto mecánico mientras están en uso.
- 3.- Deben adoptarse las precauciones necesarias para impedir que se desarreglen los dispositivos de seguridad de que están provistos los cilindros.
- 4.- Cuando los cilindros no están en uso las válvulas de salida deben mantenerse herméticamente cerradas aunque se crea que los cilindros estén vacíos.
- 5.- Cuando se hayan agotado los cilindros, deben cerrarse las válvulas de descarga y atornillarse firmemente los casquetes de protección.
- 6.- Antes de unir al cilindro el regulador de presión necesario, debe abrirse ligeramente la válvula y cerrarla luego para asegurarse de que está en buen estado de funcionamiento.
- 7.- Para manipular las válvulas sólo debe emplearse las llaves y las herramientas especiales proporcionadas por el fabricante.
- 8.- Hay que asegurarse de que las roscas del cilindro y las de los reguladores se corresponden, ya que sus filetes pueden variar algo para los diferentes gases.
- 9.- Los reguladores y los manómetros proporcionados para utilizarlos con un gas determinado, no deben emplearse en los cilindros que contengan otros gases.

- 10.- Deben protegerse todos los cilindros contra las elevaciones excesivas de temperatura y contra los climas extremos. No deben exponerse a una humedad prolongada.
- 11.- Para evitar confusiones los cilindros llenos deberán almacenarse a parte de los vacíos.
- 12.- Los cilindros que contengan gas comprimido no deben almacenarse cerca de materiales muy inflamables.
- 13.- En las operaciones de soldadura y corte de materiales, no debe permitirse que choquen las chispas contra los cilindros.
- 14.- Deben tomarse todas las precauciones posibles para impedir que el oxígeno se ponga en contacto con aceites o grasas.
- 15.- Los cilindros recibidos en la fábrica deben tener una etiqueta normalizada bien visible que indique la clase de gas que contiene. El color de la etiqueta indica si el gas es inflamable, corrosivo o inerte.
- 16.- El oxígeno nunca debe utilizarse como sustituto del aire comprimido.

D) EQUIPOS PERSONALES DE PROTECCION Y SEGURIDAD.

El empleo de equipos de protección personal es una medida indispensable en toda organización contra los riesgos de lesiones y peligros para la salud a que se exponen los trabajadores que no puede eliminarse mediante el diseño y la disposición de las instalaciones ni por medio de una ventilación adecuada, puesto que en la utilización de estos equipos interviene el factor humano, la seguridad que ofrecen es variable y a veces incierta.

EQUIPO TÍPICO DE PROTECCION PERSONAL

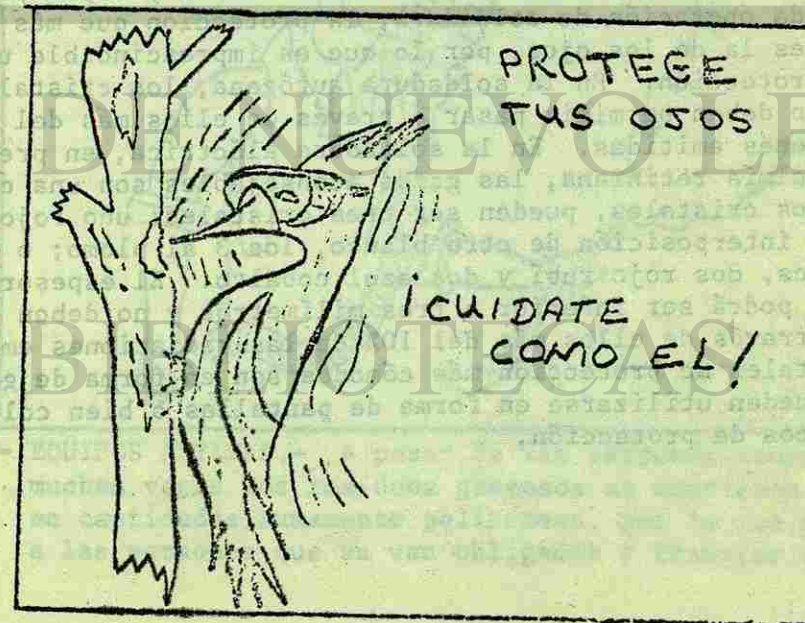


Para la protección de la cabeza y en especial los ojos deben usarse accesorios tales como anteojos, pantallas, cascos, capuchas, caretas, sombreros, etc; para protegerse contra la aspiración de gases y vapores venenosos o contra una atmósfera donde la proporción de oxígeno es insuficiente, se utilizarán dispositivos adecuados protectores de la respiración. Las manos, los brazos, las piernas y los pies, se protegen con guantes de caucho o con botas y delantales de caucho, polainas, zapatos y otras vestimentas. El equipo de seguridad no debe de pasar de un trabajador a otro a menos que se esterilice previamente. Para seguir un orden conveniente desde el punto de vista de higiene y seguridad, vamos a ver los siguientes grupos de equipos de protección personal:

a) PROTECCION DE LA CABEZA.

1.- CASCOS. En aquellas labores en que los trabajadores estén expuestos a la caída de objetos o fragmentos de material (construcciones, minas, etc.) deberán usarse cascos que a la vez que los protejan convenientemente sean ligeros. Los cascos se fabrican de metal o de material plástico de escaso peso y de gran resistencia contra los impactos. Las mujeres usarán turbantes que recojan el pelo a fin de evitar que sea atrapado por las partes en movimiento de la máquina, lo cual es un accidente que no es infrecuente observar. Asimismo utilizarán turbantes por higiene en determinadas labores (cocineras, enfermeras, etc.).

2.- PANTALLAS Y LENTES.- Por medio de sencillas pantallas de material plástico o vidrio inastillable puede protegerse la cara del peligro de líquidos corrosivos que salpiquen, de metales fundidos, etc. En ciertos trabajos puede ser necesario el uso de capuchones que cubran totalmente la cabeza.

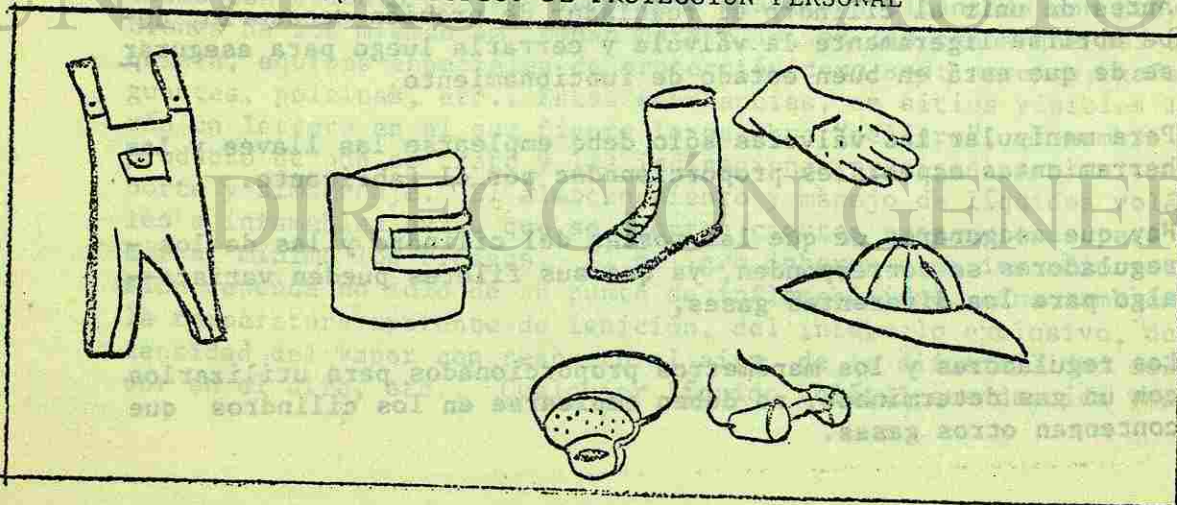


- 10.- Deben protegerse todos los cilindros contra las elevaciones excesivas de temperatura y contra los climas extremos. No deben exponerse a una humedad prolongada.
- 11.- Para evitar confusiones los cilindros llenos deberán almacenarse a parte de los vacíos.
- 12.- Los cilindros que contengan gas comprimido no deben almacenarse cerca de materiales muy inflamables.
- 13.- En las operaciones de soldadura y corte de materiales, no debe permitirse que choquen las chispas contra los cilindros.
- 14.- Deben tomarse todas las precauciones posibles para impedir que el oxígeno se ponga en contacto con aceites o grasas.
- 15.- Los cilindros recibidos en la fábrica deben tener una etiqueta normalizada bien visible que indique la clase de gas que contiene. El color de la etiqueta indica si el gas es inflamable, corrosivo o inerte.
- 16.- El oxígeno nunca debe utilizarse como sustituto del aire comprimido.

D) EQUIPOS PERSONALES DE PROTECCION Y SEGURIDAD.

El empleo de equipos de protección personal es una medida indispensable en toda organización contra los riesgos de lesiones y peligros para la salud a que se exponen los trabajadores que no puede eliminarse mediante el diseño y la disposición de las instalaciones ni por medio de una ventilación adecuada, puesto que en la utilización de estos equipos interviene el factor humano, la seguridad que ofrecen es variable y a veces incierta.

EQUIPO TÍPICO DE PROTECCION PERSONAL

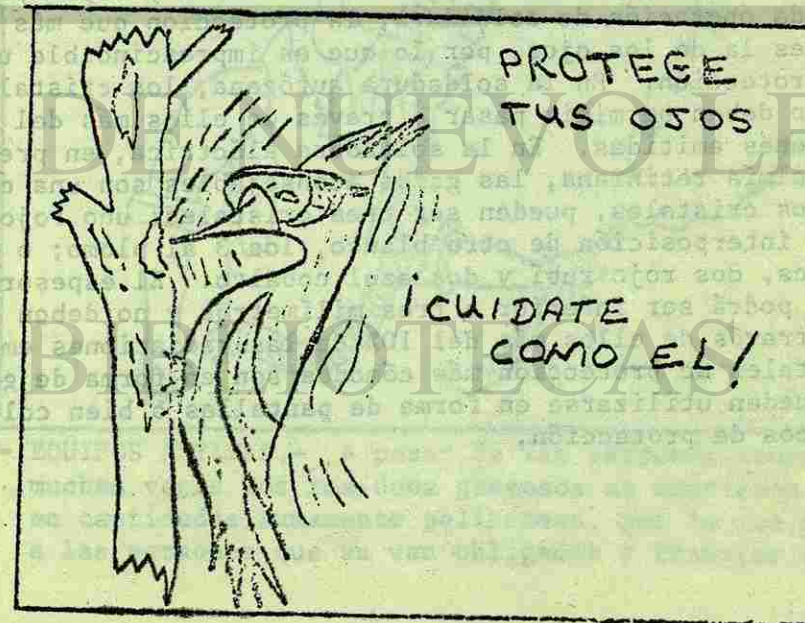


Para la protección de la cabeza y en especial los ojos deben usarse accesorios tales como anteojos, pantallas, cascos, capuchas, caretas, sombreros, etc; para protegerse contra la aspiración de gases y vapores venenosos o contra una atmósfera donde la proporción de oxígeno es insuficiente, se utilizarán dispositivos adecuados protectores de la respiración. Las manos, los brazos, las piernas y los pies, se protegen con guantes de caucho o con botas y delantales de caucho, polainas, zapatos y otras vestimentas. El equipo de seguridad no debe de pasar de un trabajador a otro a menos que se esterilice previamente. Para seguir un orden conveniente desde el punto de vista de higiene y seguridad, vamos a ver los siguientes grupos de equipos de protección personal:

a) PROTECCION DE LA CABEZA.

1.- CASCOS. En aquellas labores en que los trabajadores estén expuestos a la caída de objetos o fragmentos de material (construcciones, minas, etc.) deberán usarse cascos que a la vez que los protejan convenientemente sean ligeros. Los cascos se fabrican de metal o de material plástico de escaso peso y de gran resistencia contra los impactos. Las mujeres usarán turbantes que recojan el pelo a fin de evitar que sea atrapado por las partes en movimiento de la máquina, lo cual es un accidente que no es infrecuente observar. Asimismo utilizarán turbantes por higiene en determinadas labores (cocineras, enfermeras, etc.).

2.- PANTALLAS Y LENTES.- Por medio de sencillas pantallas de material plástico o vidrio inastillable puede protegerse la cara del peligro de líquidos corrosivos que salpiquen, de metales fundidos, etc. En ciertos trabajos puede ser necesario el uso de capuchones que cubran totalmente la cabeza.



Los lentes son la mejor protección para los ojos y han alcanzado un alto grado de perfección, lo que en parte se explica, porque desde un principio uno de los problemas de protección al que se ha prestado mayor importancia ha sido al de la protección de los ojos. No en balde son los ojos los órganos más importantes de los cinco sentidos. El problema, sin embargo, no estriba en disponer de los lentes adecuados sino en convencer a los trabajadores de la conveniencia de su uso.

Como los peligros a que están expuestos más comúnmente los ojos son los impactos de astillas o rebabas, los polvos, las salpicaduras de ácidos, los gases y vapores, los deslumbramientos, los rayos peligrosos, etc. Los lentes protectores deben ser adecuados al tipo de peligro que se desee evitar. Una variedad de lentes es la que se conoce con el nombre de antiparras, gafas o anteojeras, con protecciones laterales, los cuales son muy útiles para trabajadores que tienen que remachar, esmerilar, picar piedras, y en general, realizar labores donde salten fragmentos que puedan causar heridas en los ojos, así como también son útiles para trabajadores que laboran en ambientes de polvos. Otra variedad de lentes se fabrican con monturas de metal y cristales de material inastillable que los hacen más resistentes para cuando se trabajan materiales a impacto. Los lentes con protecciones laterales tienen el inconveniente de que al no permitir la ventilación se empañan y tal inconveniencia es hoy día fácilmente corregible por la existencia en el comercio de sustancias que al depositarse sobre los cristales evitan su empañamiento. También se puede corregir ese defecto con mallas en las protecciones laterales.

Un peligro que merece tenerse muy en cuenta es el que se refiere a los trabajos que producen deslumbramientos y rayos peligrosos. En toda operación de soldadura, la protección que más atención requiere es la de los ojos, por lo que es imprescindible utilizar gafas de protección. En la soldadura autógena, los cristales de las gafas no deben permitir pasar a través de ellos más del 50% de las radiaciones emitidas. En la soldadura eléctrica, en prevención de la oftalmía retiniana, las gafas aconsejables son una combinación de varios cristales, pueden ser tres cristales; uno rojo y otro verde con interposición de otro blanco, los 3 al plomo; o bien cuatro cristales, dos rojo rubí y dos azul cobalto. El espesor de todos ellos no podrá ser inferior a tres milímetros y no deben permitir pasar a través de ellos más del 10% de las radiaciones emitidas. Los cristales de protección más cómodos son en forma de gafas, pero también pueden utilizarse en forma de pantallas o bien colocados en los cascos de protección.

3.- PROTECCION PARA LOS OIDOS.- Para la protección de los oídos, aparte de actuar sobre los mecanismos que producen ruido en intensidad considerable por medio de amortiguadores en los mismos o procediendo si es posible a su aislamiento, será necesario la utilización de tapones de material plástico en los oídos, o bien, pequeños trozos de algodón impregnados de vaselina.

b) PROTECCION DE LAS VIAS RESPIRATORIAS.- Las vías respiratorias deben protegerse siempre que haya elementos nocivos en el aire, como por ejemplo; polvos, humos, gases, vapores tóxicos o irritantes, o bien, en aquellos otros casos en que exista una deficiencia de oxígeno en el ambiente. La protección puede ser por medio de:

1.- CARETAS.- Esta protección se realiza mediante el uso de aparatos que filtran el aire, o bien, en aparatos que lo suministran.

2.- CAPUCHONES.- En algunas tareas se hacen ineficaces o difícilmente utilizables las caretas por la enorme concentración de partículas, y se acude entonces, al uso de capuchones que cubren toda la cabeza y cuyo borde inferior reposa sobre los hombros. El aire suministrado con una ligera hiper-presión impide que las partículas asciendan.

EQUIPO DE PROTECCION DE LAS VIAS RESPIRATORIAS



3.- EQUIPOS ANTIGAS.- A pesar de las extremas medidas que se toman, muchas veces los residuos gaseosos se mantienen en el ambiente en cantidades sumamente peligrosas, por lo que para proteger a las personas que se van obligados a trabajar en esos lugares,

hay que acudir a la utilización de los equipos antiguos. Estos equipos van provistos de un filtro que consta de un cartucho de metal en donde se depositan las sustancias filtrantes; --- asimismo van todos ellos provistos de dos o más válvulas (de aspiración y expiración respectivamente).

c) PROTECCION DE LAS MANOS Y DE LAS PIERNAS.

1.- **GUANTES.**— Se utilizan gran variedad de guantes de protección cuyas características varían según las tareas. Así vemos, que para algunos trabajos, pueden bastar unos guantes sencillos de algodón o de cuero; para labores de fundición, soldadura y --- otras tareas, serán convenientes guantes fuertes y largos tipo mosquetero; para los electricistas, fuentes de gran consistencia totalmente de caucho; para las labores en que interviene el calor o el fuego, guantes de asbesto mezclado con cuero o lana para facilitar su flexibilidad; para protegerse de aceites y solventes, guantes de ciertas sustancias plásticas; etc. Hay que tener presente, cuando se diseñan los equipos de protección personal, la posibilidad de que los guantes se enganchen en máquinas y originen por su causa otros accidentes.

2.- **BOTAS Y POLAINAS.**— Particular importancia tiene la protección de los miembros inferiores, y dentro de éstos los pies. En las labores en las que haya que trabajar dentro del agua, bastará con el uso de botas altas de hule; en labores sencillas, simplemente chanclas. Las polainas de cuero que cubre toda la pierna pueden proteger contra las salpicaduras de metal fundido, contra las chispas, contra salpicaduras de ácidos, etc..

Siguiendo con los equipos de protección para los miembros inferiores, veremos que para la protección de los pies, el calzado de seguridad puede evitar los accidentes causados por la caída de objetos pesados, por clavos, por puntas que atraviesan la suela, por metales en fusión, por ácidos, etc.. Las características del calzado de seguridad variarán según la clase de riesgo que se desee evitar; así veremos que contra la caída de objetos pesados, deberán ir provistos de punteras de acero (casquillos) porque el punto más importante en este caso es la protección de los dedos; en los trabajos eléctricos, ya se dijo que deberán ser totalmente de goma o hule, sin clavos ni hojales de metal y se evitará además que la humedad penetre hasta el pie, debiendo ir bien sujetos para evitar resbalones, y conservar, en caso de que esto suceda, la estabilidad del cuerpo.

d) **TRAJE O ROPA PROTECTORA.** El tipo de traje de trabajo variará según la labor que se realice; así, la primera precaución que deberá tenerse en cuenta es la referente a estar confeccionado de tal forma que las partes del mismo, especialmente las bocamangas y los bajos de los pantalones, no ofrezcan posibilidad de ser enganchados por los órganos o piezas móviles de las máquinas. Para ciertas clases de trabajo, las más corrientes, bastará con un "Overol". En otros, el uso de distintas clases de material será necesario. Se debe evitar el uso de corbatas, relojes de pulsera, esclavas y demás adornos. De vez en cuando debe revisarse el estado de conservación de toda clase de vestimenta y elementos de protección.

E) PREVENCION CONTRA INCENDIOS.

La lucha contra los incendios figura en uno de los primeros lugares dentro de la prevención de accidentes. Algunas industrias están tan expuestas a sufrirlos que se impone una real y verdadera necesidad de llevar a la práctica determinadas medidas con el fin de evitarlos, o bien, combatirlos de una manera eficaz cuando éstos se han presentado.

Cuando un incendio se ha presentado en una fábrica, debe considerársele como una verdadera calamidad pública, ya que aunque puede no causar víctimas; ocasiona al menos, una pérdida temporal de empleo para los trabajadores. Son industrias peligrosas en este sentido, entre otras, las fábricas en que se manipulan alcoholes, barnices, caucho, maderas, papeles, etc; fábricas de gas de alumbrado, de corcho, de resina, de fósforo, de fulminantes, de explosivos y, todas aquellas en que se maneje gasolina y demás derivados del petróleo (petroquímica, química, etc.).

a) **PRINCIPALES SISTEMAS DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS.** Para combatir mejor los incendios deben estudiarse minuciosamente los procedimientos nuevos o extraordinarios, determinarse los riesgos e instalarse los mayores métodos para la extinción de los incendios. En algunos casos es necesaria una protección mejor que la que proporciona el sistema común de rociadores automáticos o el de aparatos extintores de primer auxilio, por lo cual, exponemos a continuación algunos de los sistemas en uso más comunes:

AGUA.— Es sin duda, el medio más comunmente empleado para apagar un fuego, pero no siempre es el mejor, ya que muchas veces no se tiene a mano, y aún así, teniéndola en cantidad suficiente, hay que tener presente que origina serios daños a los materiales y a las máquinas en general, y muy especialmente si éstas son de gran precisión. Por su gran conductividad, el agua no es recomendable en los fuegos provocados por la electricidad o cuando en la proximidad de los mismos existan líneas conductoras de alta tensión. Asimismo, el agua

hay que acudir a la utilización de los equipos antiguos. Estos equipos van provistos de un filtro que consta de un cartucho de metal en donde se depositan las sustancias filtrantes; --- asimismo van todos ellos provistos de dos o más válvulas (de aspiración y expiración respectivamente).

c) PROTECCION DE LAS MANOS Y DE LAS PIERNAS.

1.- **GUANTES.**— Se utilizan gran variedad de guantes de protección cuyas características varían según las tareas. Así vemos, que para algunos trabajos, pueden bastar unos guantes sencillos de algodón o de cuero; para labores de fundición, soldadura y --- otras tareas, serán convenientes guantes fuertes y largos tipo mosquetero; para los electricistas, fuentes de gran consistencia totalmente de caucho; para las labores en que interviene el calor o el fuego, guantes de asbesto mezclado con cuero o lana para facilitar su flexibilidad; para protegerse de aceites y solventes, guantes de ciertas sustancias plásticas; etc. Hay que tener presente, cuando se diseñan los equipos de protección personal, la posibilidad de que los guantes se enganchen en máquinas y originen por su causa otros accidentes.

2.- **BOTAS Y POLAINAS.**— Particular importancia tiene la protección de los miembros inferiores, y dentro de éstos los pies. En las labores en las que haya que trabajar dentro del agua, bastará con el uso de botas altas de hule; en labores sencillas, simplemente chanclas. Las polainas de cuero que cubre toda la pierna pueden proteger contra las salpicaduras de metal fundido, contra las chispas, contra salpicaduras de ácidos, etc..

Siguiendo con los equipos de protección para los miembros inferiores, veremos que para la protección de los pies, el calzado de seguridad puede evitar los accidentes causados por la caída de objetos pesados, por clavos, por puntas que atraviesan la suela, por metales en fusión, por ácidos, etc.. Las características del calzado de seguridad variarán según la clase de riesgo que se desee evitar; así veremos que contra la caída de objetos pesados, deberán ir provistos de punteras de acero (casquillos) porque el punto más importante en este caso es la protección de los dedos; en los trabajos eléctricos, ya se dijo que deberán ser totalmente de goma o hule, sin clavos ni hojales de metal y se evitará además que la humedad penetre hasta el pie, debiendo ir bien sujetos para evitar resbalones, y conservar, en caso de que esto suceda, la estabilidad del cuerpo.

d) **TRAJE O ROPA PROTECTORA.** El tipo de traje de trabajo variará según la labor que se realice; así, la primera precaución que deberá tenerse en cuenta es la referente a estar confeccionado de tal forma que las partes del mismo, especialmente las bocamangas y los bajos de los pantalones, no ofrezcan posibilidad de ser enganchados por los órganos o piezas móviles de las máquinas. Para ciertas clases de trabajo, las más corrientes, bastará con un "Overol". En otros, el uso de distintas clases de material será necesario. Se debe evitar el uso de corbatas, relojes de pulsera, esclavas y demás adornos. De vez en cuando debe revisarse el estado de conservación de toda clase de vestimenta y elementos de protección.

E) PREVENCION CONTRA INCENDIOS.

La lucha contra los incendios figura en uno de los primeros lugares dentro de la prevención de accidentes. Algunas industrias están tan expuestas a sufrirlos que se impone una real y verdadera necesidad de llevar a la práctica determinadas medidas con el fin de evitarlos, o bien, combatirlos de una manera eficaz cuando éstos se han presentado.

Cuando un incendio se ha presentado en una fábrica, debe considerársele como una verdadera calamidad pública, ya que aunque puede no causar víctimas; ocasiona al menos, una pérdida temporal de empleo para los trabajadores. Son industrias peligrosas en este sentido, entre otras, las fábricas en que se manipulan alcoholes, barnices, caucho, maderas, papeles, etc; fábricas de gas de alumbrado, de corcho, de resina, de fósforo, de fulminantes, de explosivos y, todas aquellas en que se maneje gasolina y demás derivados del petróleo (petroquímica, química, etc.).

a) **PRINCIPALES SISTEMAS DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS.** Para combatir mejor los incendios deben estudiarse minuciosamente los procedimientos nuevos o extraordinarios, determinarse los riesgos e instalarse los mayores métodos para la extinción de los incendios. En algunos casos es necesaria una protección mejor que la que proporciona el sistema común de rociadores automáticos o el de aparatos extintores de primer auxilio, por lo cual, exponemos a continuación algunos de los sistemas en uso más comunes:

AGUA.— Es sin duda, el medio más comunmente empleado para apagar un fuego, pero no siempre es el mejor, ya que muchas veces no se tiene a mano, y aún así, teniéndola en cantidad suficiente, hay que tener presente que origina serios daños a los materiales y a las máquinas en general, y muy especialmente si éstas son de gran precisión. Por su gran conductividad, el agua no es recomendable en los fuegos provocados por la electricidad o cuando en la proximidad de los mismos existan líneas conductoras de alta tensión. Asimismo, el agua

tampoco es recomendable en aquellos incendios provocados por la gasolina o cualquier otra clase de líquido inflamable de menor densidad que el agua, ya que el agua, al ser más pesada, se va al fondo, dando lugar a que la superficie inflamable se extienda aún más agravando el siniestro.

NEBLINA.— Las neblinas a base de agua provocadas por medio de rociadores tienen, en efecto, bastante poder enfriador y de ahí que unas de sus principales ventajas reside en el hecho de que absorbe el calor muy rápidamente. Sus desventajas son las mismas que las del agua.

ANHIDRIDO CARBONICO. Es un método que apaga el fuego por asfixia y consiste en usar equipos conteniendo este gas en cuya presencia, la llama no arde ya que está precisa la existencia del oxígeno para hacerlo. La utilización de este gas lleva consigo el desplazamiento del oxígeno de la zona del fuego, que al no disponer del mismo, se apaga. La mayoría de los equipos extintores de incendios que se utilizan en los comercios, teatros, almacenes, etc; contienen este gas.

NIEVE CARBONICA.— Es quizá el mejor método apaga fuegos, ya que tiene sobre los demás la gran ventaja de que puede emplearse en toda clase de fuegos, lo mismo en las proximidades de alta tensión que en incendios producidos por líquidos inflamables, y lo mismo en locales abiertos que cerrados, y además, no deterioran ninguna clase de mercancías ni máquinas. Resulta, por tanto, el apagafuegos ideal por que al ponerse en contacto con el fuego, no sólo lo enfría intensamente, sino que también produce grandes cantidades de anhídrido carbónico que actúa, como vimos ya, tan favorablemente como extintor. La temperatura a que sale la nieve carbónica de los correspondientes equipos es a la de -80°C .

TETRACLORURO DE CARBONO.— Es un líquido peligroso, que por ser altamente tóxico, no debe emplearse al aire libre. Es muy recomendado sin embargo, en los fuegos de automóviles donde se muestra muy eficaz, así como también, en los fuegos originados por la electricidad y líquidos inflamables. Tiene, además la ventaja de no causar daño a los materiales ni máquinas.

ESPUMA.— La espuma consiste, en esencia, en una combinación de varias sustancias y su gran ventaja estriba en que al proyectarse sobre el fuego forma una superficie en forma de manta sobre el mismo, con lo que se evita que el aire conteniendo el oxígeno, indispensable para que el fuego continúe, se aproxime a éste. Es un procedimiento muy empleado para combatir incendios en lugares cerrados pero causa, como sucede con el agua, grandes desperfectos en los materiales almacenados y en las máquinas.

POLVOS Y ARFNA.— Los polvos minerales, de manera semejante a lo que sucede con la arena, depositado sobre el foco de ignición, aíslan el fuego e impiden que llegue al oxígeno. Son muy recomendables en casos de fuegos provocados por magnesio y también en aquellos otros en que hay porciones no muy grandes de aceite, gasolina, etc..

La manipulación eficaz de los aparatos contra incendios es absolutamente esencial, y como se quiere conseguir la máxima protección con un equipo determinado, la mayoría de las fábricas, aunque sean pequeñas, acostumbran elegir algunos trabajadores seguros, vigorosos, e inteligentes para instruirlos en el funcionamiento de todos los aparatos extintores instalados en ella. Esta instrucción es por medio de frecuentes ejercicios que los familiariza con la situación de los edificios y la ubicación de los aparatos extintores más próximos, y además con la distribución interior de cada edificio y con el fin a que se destinan. Es también costumbre instruir a todos los trabajadores para que tomen las precauciones debidas cuando entren en edificios en los que se lleven a cabo operaciones más peligrosas que las ordinarias.

b) NORMAS Y MEDIDAS DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS. En todas las industrias o trabajos en que exista la posibilidad de declararse un incendio, se observarán ciertas normas, que seguidas adecuada y eficazmente, serán de por sí un sistema intrínseco de protección.

Así, por ejemplo los edificios deben ser de un sólo piso y de ser posible construídos con material incombustible. La madera debe figurar sólo en los casos en que sea absolutamente imprescindible para cumplir determinadas condiciones de fabricación. Además, siempre que ello sea factible, deberá haber muros corta-fuegos construídos de ladrillos y cemento y de un espesor mínimo de 30 centímetros. La finalidad de éstos es la de aislar una nave de otras e impedir la propagación del fuego en caso de incendio. Cuando los techos o cubiertas sean combustibles, los corta-fuegos deberán sobre salir de los tejados y tener un parapeto de una altura no inferior a 90 centímetros y cuando los muros laterales del edificio sean combustibles, los corta-fuegos deberán extenderse varios decímetros más allá de los muros exteriores. En los edificios de varios pisos debe procurarse que cada piso pueda aislarse por completo de los demás. Cuando sea necesario que las escaleras los elevadores o montacargas crucen diversos pisos, aquellos deberán estar encerrados entre muros de construcción por lo menos equivalentes a la de los pisos del edificio. Todos los huecos o aberturas existentes en esos recintos deben estar provistos de puertas automáticas contra incendios. Todos los pisos deberán mantenerse en buen estado de conservación y cuando se hagan modificaciones interiores que afecten de alguna manera a los corta-fuegos verticales, deberá tenerse en cuenta y prevenirse la posibilidad de que se propaguen los incendios.

Asimismo, se debe tener dispuesto el suficiente número de

salidas de urgencia para casos de necesidad (son salidas de tal forma situadas que ningún trabajador se encuentre a más de 25 mts. de distancia de alguna de ellas). Mediante grandes carteles y flechas se indicará la dirección que ha de seguirse para ponerse a salvo en el menor tiempo posible. Los pasillos estarán bien iluminados y en todo momento libre de obstáculos, y en caso de tener que salvar puertas, no deberán estar cerradas con llave o cerrojos y deberán abrirse hacia el exterior. Las puertas de la planta baja no tendrán rejas.

Por otra parte, el alumbrado eléctrico debe reunir especiales condiciones de seguridad. Los hilos conductores deben ir dentro de tubos "Conduit" empotrados en la pared, y los interruptores, fusibles y demás elementos eléctricos deberán ir protegidos para evitar corto-circuitos que puedan ocasionar incendios.

Está visto que casi todas las fábricas necesitan, o bien tienen, sistemas particulares de alarma contra los incendios que avisen rápidamente a los bomberos y brigadas contra incendios para que vayan a combatirlos y a los trabajadores para que salgan de los edificios. Estas alarmas deberán hacerse sentir en toda la fábrica mediante campanas, silbatos o sirenas situados en un número suficiente en ciertos lugares estratégicos. Los sistemas de alarmas deben funcionar con circuitos eléctricos normalmente cerrados e inspeccionados con frecuencia. Las alarmas pueden ser con sistemas automáticos de dos clases. Unos actúan cuando la temperatura en las proximidades de su instalación, sufre un rápido aumento de 4 o 5 grados por minuto.

c) ORGANIZACION DE SISTEMAS Y BRIGADAS CONTRA INCENDIO.- Para combatir con éxito los incendios es preciso crear un departamento especial -- contra incendios, pues sólo a través de una organización de esta índole puede instruirse a los trabajadores, entrenarlos y dirigirlos en la lucha contra los incendios. Esta fase podría resumirse como sigue:

- 1.- Para la pronta extinción de un incendio, los empleados tienen -- que conocer la ubicación y utilización de los equipos de primeros auxilios y también la de los equipos auxiliares tales como los extintores químicos, los cubos, las mangueras de mano, cuerdas, caretas, cascos, cinturones de seguridad, etc.
- 2.- Para derivar el máximo beneficio del equipo principal contra incendios, esto es, las bocas de aguas extintores, las grandes mangueras, las bombas contra incendios, los aparatos químicos, etc., ciertos trabajadores tienen que conocer la ubicación de los mismos y estar suficientemente entrenados con el procedimiento más apropiado para manipularlos y dirigirlos e igualmente deben conocer la capacidad de los mismos.

3.- Para impedir las confusiones y los retrasos, es preciso establecer una línea definida de autoridad en las brigadas de bomberos.

4.- Para poder impedir la propagación del fuego, los que tienen a su cargo la lucha contra esta clase de siniestros, tienen que conocer bien la construcción de los edificios, su disposición, la índole de los materiales que contienen y los riesgos que presentan unos edificios para otros. Es muy recomendable hacer de vez en cuando simulacros de fuego para ver el grado de adiestramiento -- del equipo de bomberos y para mantenerlos en forma.

5.- Los residuos tales como trapos y algodones impregnados en aceite y otras sustancias inflamables deben, una vez usados, ser depositados en cubos herméticamente cerrados. No estará de más advertir la conveniencia de no fumar.

CONCLUSIONES

El Área de Relaciones Industriales de una organización presenta una diversidad de actividades, todas ellas muy interesantes, cuyo estudio requiere, al igual que otras áreas, esfuerzo y dedicación constantes si se desean obtener buenos resultados.

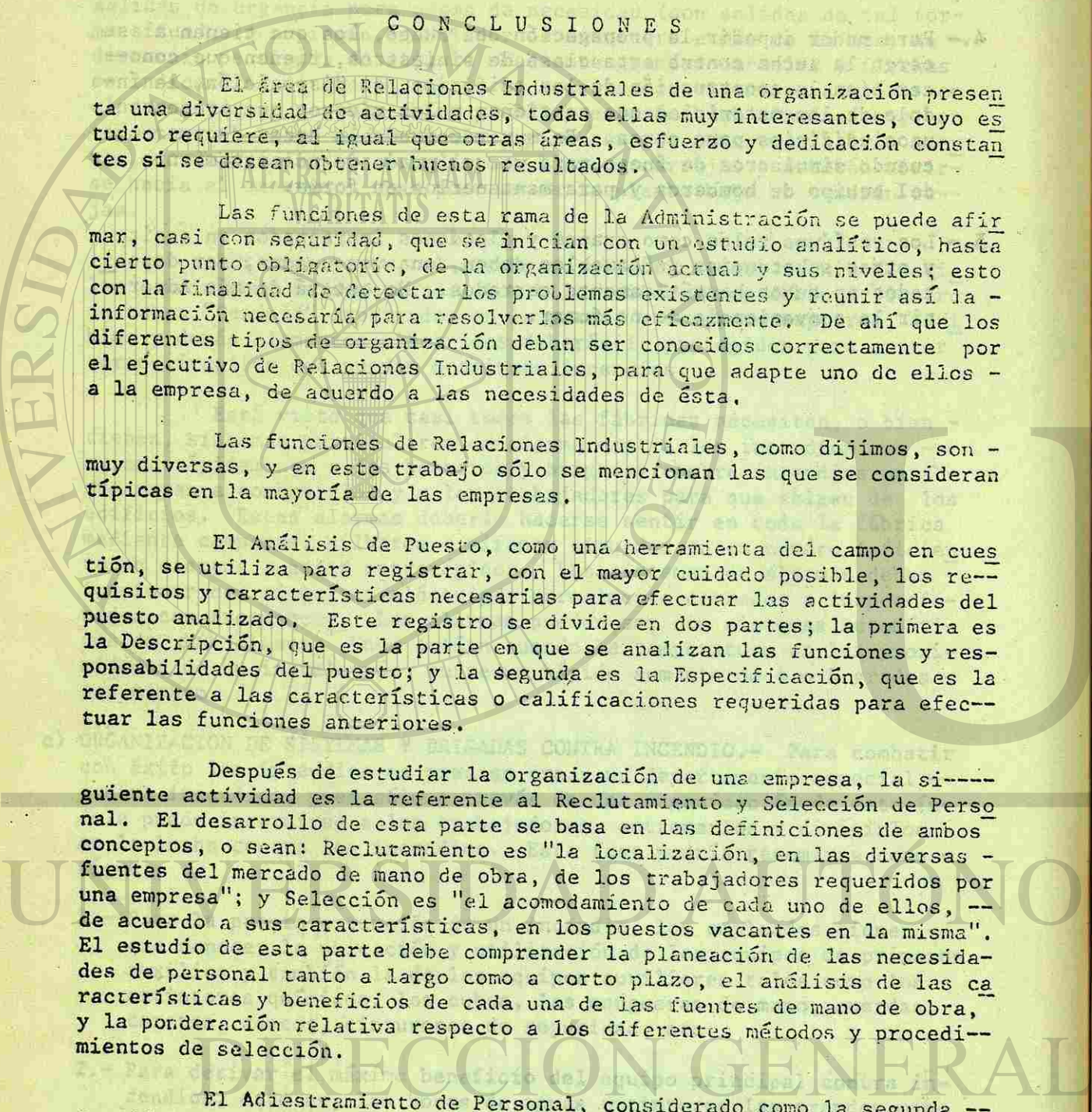
Las funciones de esta rama de la Administración se puede afirmar, casi con seguridad, que se inician con un estudio analítico, hasta cierto punto obligatorio, de la organización actual y sus niveles; esto con la finalidad de detectar los problemas existentes y reunir así la información necesaria para resolverlos más eficazmente. De ahí que los diferentes tipos de organización deban ser conocidos correctamente por el ejecutivo de Relaciones Industriales, para que adapte uno de ellos a la empresa, de acuerdo a las necesidades de ésta.

Las funciones de Relaciones Industriales, como dijimos, son muy diversas, y en este trabajo sólo se mencionan las que se consideran típicas en la mayoría de las empresas.

El Análisis de Puesto, como una herramienta del campo en cuestión, se utiliza para registrar, con el mayor cuidado posible, los requisitos y características necesarias para efectuar las actividades del puesto analizado. Este registro se divide en dos partes; la primera es la Descripción, que es la parte en que se analizan las funciones y responsabilidades del puesto; y la segunda es la Especificación, que es la referente a las características o calificaciones requeridas para efectuar las funciones anteriores.

Después de estudiar la organización de una empresa, la siguiente actividad es la referente al Reclutamiento y Selección de Personal. El desarrollo de esta parte se basa en las definiciones de ambos conceptos, o sean: Reclutamiento es "la localización, en las diversas fuentes del mercado de mano de obra, de los trabajadores requeridos por una empresa"; y Selección es "el acomodamiento de cada uno de ellos, de acuerdo a sus características, en los puestos vacantes en la misma". El estudio de esta parte debe comprender la planeación de las necesidades de personal tanto a largo como a corto plazo, el análisis de las características y beneficios de cada una de las fuentes de mano de obra, y la ponderación relativa respecto a los diferentes métodos y procedimientos de selección.

El Adiestramiento de Personal, considerado como la segunda función de Relaciones Industriales, es necesario para lograr que los trabajadores, aparte de no exponerse a los riesgos inherentes a su trabajo, ejecuten acertadamente sus labores y resulten más productivos para la empresa. El tipo de adiestramiento, los métodos utilizados, y los dispositivos para lograrlo, se procuran ajustarlos a las posibilidades



des de la empresa, y más aún, a las necesidades de los trabajadores, ya que éstos son los que efectúan las labores.

Los trabajadores de una empresa deben ser retribuidos de acuerdo a su trabajo, y la función encargada, en este punto del presente estudio, es la comunmente llamada Administración de Sueldos y Salarios. Esta función se puede desarrollar en varias fases que son:

La Valuación de Puestos, como técnica muy utilizada en la mayoría de las empresas, tiene como finalidad determinar el valor relativo de cada puesto. Si se desea obtener la retribución correspondiente a los puestos, la relación entre estos y sus respectivos salarios se puede obtener por medio de una curva de salarios.

Los Sistemas de Incentivos tienen como finalidad aumentar la productividad y el esfuerzo de los trabajadores mediante las compensaciones pagadas, no en función de los requisitos y características que les demanda el puesto que ocupan sino, en función de los incrementos en su eficiencia o resultados. Los Servicios y Beneficios cuyo objetivo es complementar la retribución de los trabajadores como un medio de que se aumente indirectamente su salario y se mejoren las relaciones sindicales, o bien, como un medio para inducir a ingresar a la empresa al personal foráneo altamente calificado.

La Calificación de Méritos es una técnica muy utilizada que sirve para distinguir a los trabajadores cuyas características personales sobresalen de las del resto de sus compañeros de trabajo que ocupan puesto del mismo nivel. Esta distinción es con el fin de promover a los trabajadores a los que el puesto les "queda chico", a otros puestos a los que estén más acordes sus rasgos personales, o bien, con el fin de otorgar un merecido aumento en el salario a dichos trabajadores.

Para lograr la más completa armonía entre la empresa y los trabajadores y realizar la plena identificación del binomio patrón-trabajador, el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización no debe descuidar, por ningún motivo, el aspecto referente a Relaciones Sindicales como una función de suya propia. Un desglose de esta parte debe mostrar un estudio del contrato individual de trabajo y un análisis detallado del concepto trabajador, ya que desde el punto de vista legal, las medidas de protección para cada una de las clasificaciones de subconceptos (de acuerdo a la edad, sexo o características) son muy diversas. Asimismo, como un requisito para mantener a nivel aceptable las relaciones de trabajo, se deben estudiar con detalle los puntos referentes a los contratos colectivos y contratos-ley. Además, la constitución de los sindicatos y la elaboración de los reglamentos interiores de trabajos son prácticamente actividades en las que está íntimamente relacionado el personal del área que se está analizando.

Realmente la conclusión obvia que se podría tener en la parte correspondiente a Relaciones Sindicales es en mucho, mejor descrita y explicada en la Ley Federal de Trabajo y en el contenido presentado anteriormente.

La Higiene y Seguridad Industrial es una función que tiene -- por objeto evitar, o bien disminuir, los riesgos de trabajo a que está expuesto el personal de una empresa. En esta función deben intervenir los trabajadores, los supervisores de éstos y la alta gerencia; ya que a los primeros les conviene desde el punto de vista de mantenerse siempre en buen estado físico, a los segundos porque desean evitarse los -- problemas surgidos a raíz de los accidentes sufridos por sus subordinados, y a la última porque los riesgos de trabajo ocasionan fuertes desembolsos que repercuten en sus utilidades.

Para ejercer un buen control sobre los accidentes, las empresas preparan índices, registros y estadísticas sobre los mismos, así como también tienen especialistas en la materia que analizan detenidamente las causas de los accidentes.

Los accidentes pueden ser debidos a condiciones inseguras --- (factor material) y/o a actos inseguros (factor humano), y como éstos -- últimos no pueden ser reducidos en virtud de la complejidad del pensamiento humano, se debe procurar reducir al mínimo las condiciones inseguras.

Los principios en Seguridad Industrial indican que al diseñar o proyectar una fábrica o un nuevo proceso, los componentes de éstos -- (maquinaria, edificios, equipos, etc.), tienen que ser examinados antes de que empiecen a funcionar para que brinden la máxima seguridad al trabajador.

BIBLIOGRAFIA

DALE YODER.
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
C.E.C.S.A., 1967.

CHRUDEN Y SPERMAN.
Administración de Personal.
C.E.C.S.A., 1970.

STRAUSS y SAYLES.
Personal
Herrero Hnos, Sucs, S.A.,
1969.

MEMORIAS (IV y VII).
Congresos de Relaciones Industriales.
1966 y 1969.

SPRIEGEL y LANSEBURGH.
Organización de Empresas Industriales.
C.E.C.S.A., 1968.

SCOTT, CLOTHIER y SPRIEGEL.
Dirección de Personal.
Mc Graw-Hill.
1964.

REYES PONCE AGUSTIN.
Administración de Empresas.
Limusa Wiley.
1970.

BETHEL, ATWATER, SMITH y STACKMAN.
Organización y Dirección Industrial.
Fondo de Cultura Económica, 1968.

LAURENCE SIEGEL
Psicología Industrial.
C.E.C.S.A., 1965.

HAWK ROGER H.
Reclutamiento y Selección de Personal.
Editora Técnica, S.A.,
1968.

Realmente la conclusión obvia que se podría tener en la parte correspondiente a Relaciones Sindicales es en mucho, mejor descrita y explicada en la Ley Federal de Trabajo y en el contenido presentado anteriormente.

La Higiene y Seguridad Industrial es una función que tiene -- por objeto evitar, o bien disminuir, los riesgos de trabajo a que está expuesto el personal de una empresa. En esta función deben intervenir los trabajadores, los supervisores de éstos y la alta gerencia; ya que a los primeros les conviene desde el punto de vista de mantenerse siempre en buen estado físico, a los segundos porque desean evitarse los -- problemas surgidos a raíz de los accidentes sufridos por sus subordinados, y a la última porque los riesgos de trabajo ocasionan fuertes de-- sembolos que repercuten en sus utilidades.

Para ejercer un buen control sobre los accidentes, las empre-- sas preparan índices, registros y estadísticas sobre los mismos, así como también tienen especialistas en la materia que analizan detenida-- mente las causas de los accidentes.

Los accidentes pueden ser debidos a condiciones inseguras --- (factor material) y/o a actos inseguros (factor humano), y como éstos -- últimos no pueden ser reducidos en virtud de la complejidad del pensa-- miento humano, se debe procurar reducir al mínimo las condiciones inse-- guras.

Los principios en Seguridad Industrial indican que al diseñar o proyectar una fábrica o un nuevo proceso, los componentes de éstos -- (maquinaria, edificios, equipos, etc.), tienen que ser examinados antes de que empiecen a funcionar para que brinden la máxima seguridad al tra-- bajador.

BIBLIOGRAFIA

DALE YODER.
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
C.E.C.S.A., 1967.

CHRUDEN Y SPERMAN.
Administración de Personal.
C.E.C.S.A., 1970.

STRAUSS y SAYLES.
Personal
Herrero Hnos, Sucs, S.A.,
1969.

MEMORIAS (IV y VII).
Congresos de Relaciones Industriales.
1966 y 1969.

SPRIEGEL y LANSEBURGH.
Organización de Empresas Industriales.
C.E.C.S.A., 1968.

SCOTT, CLOTHIER y SPRIEGEL.
Dirección de Personal.
Mc Graw-Hill.
1964.

REYES PONCE AGUSTIN.
Administración de Empresas.
Limusa Wiley.
1970.

BETHEL, ATWATER, SMITH y STACKMAN.
Organización y Dirección Industrial.
Fondo de Cultura Económica, 1968.

LAURENCE SIEGEL
Psicología Industrial.
C.E.C.S.A., 1965.

HAWK ROGER H.
Reclutamiento y Selección de Personal.
Editora Técnica, S.A.,
1968.

BLEICK VON BLEICKEN.
Manual para el Adiestramiento de Personal
Herrero Hnos, Sucs, S.A.,
1960.

MC GEE y THAYER.
Adiestramiento y Formación Profesional,
Editorial River, S.A.,
1962.

E. LANHAM.
Valuación de Puestos.
C.E.C.S.A.,
1963.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.
La Valuación de las Tareas.
1960.

VAZQUEZ TORRES NICOLAS.
Poderación Estadística de Factores en la Valuación de Puestos por el
Método de puntos, III Congreso de Relaciones Industriales del I.T.E.S.M.
1965.

Publicaciones del Departamento de Relaciones Industriales del I.T.E.S.M.
Cuaderno No. 16. La Valuación de Puestos, 1962; Cuaderno No. 21, El --
Análisis de Puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación, 1965.

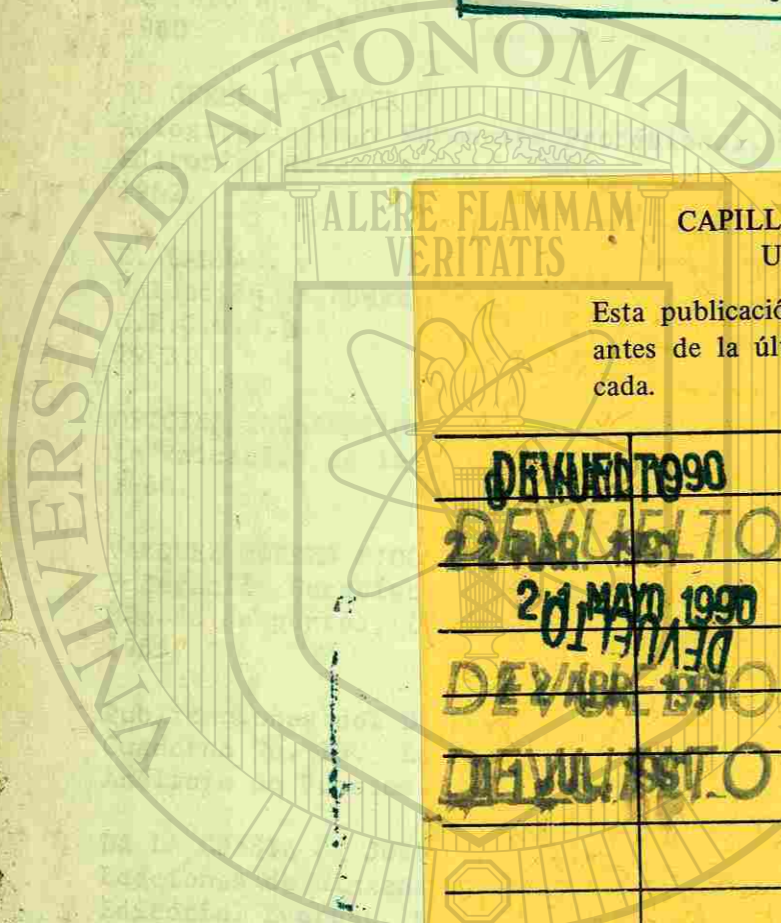
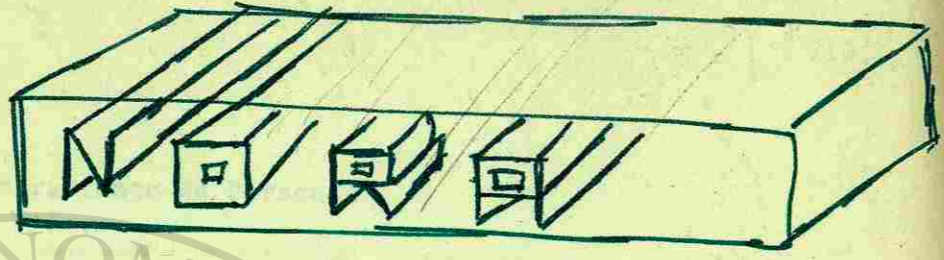
DE LA CUESTA R. JOSE
Lecciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo,
Editorial Everest, S.A.,
1967.

MANUAL DE ADIESTRAMIENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL. Número 73 y 74.
Herrero Hnos, Sucs., S.A., 1969.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO,
Editorial Porrúa,
1970.

Leyes, Reglamentos e Instructivos del Instituto Mexicano del Seguro
Social.
Editorial I.M.S.S., 1969.

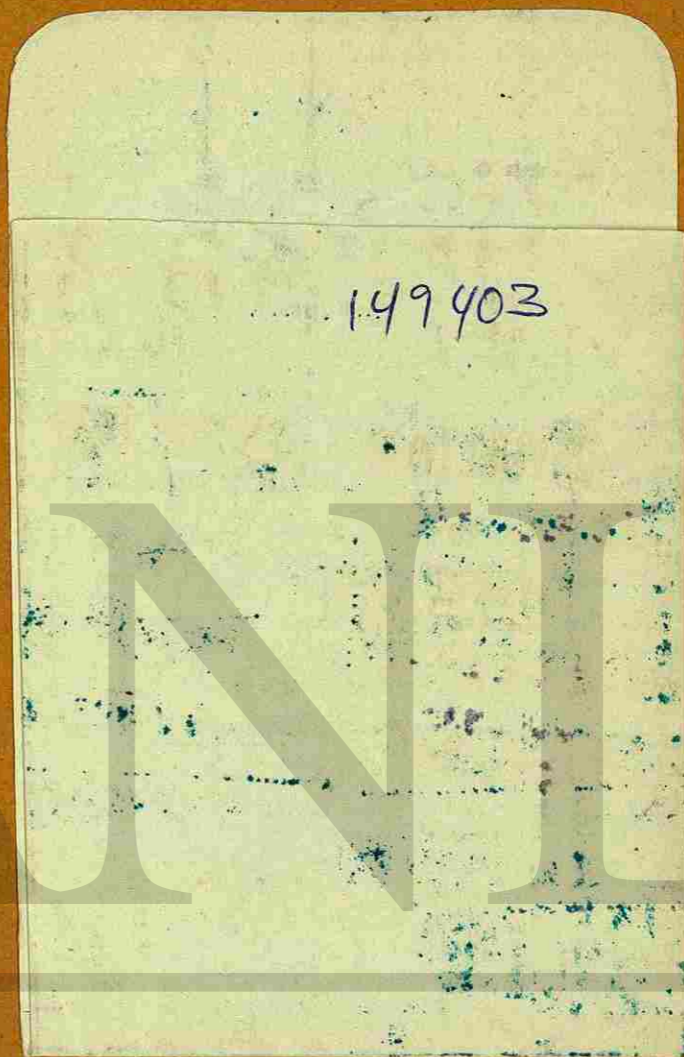
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPILLA ALFONSINA
U. A. N. L.

Esta publicación deberá ser devuelta
antes de la última fecha abajo indi-
cada.

DEVUELTO 1990	01 SEPT 1990	
DEVUELTO		
21 MAYO 1990		
DEVUELTO		
DEVUELTO		
DEVUELTO		



149403

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UANA

IDAD AUTÓNOMA DE NUEV

CIÓN GENERAL DE BIBLIOTE