

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

LAS RELACIONES INDUSTRIALES :

1.- Definición de relaciones Industriales :

Según Palomino : Es un conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones que sirven para alcanzar la mas eficiente actuación y función de sus encargados y lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa , con la máxima satisfacción y eficiencia posibles. Las Relaciones Industriales en un mundo permanentemente cambiante , donde segundo tras segundo se producen variaciones espirituales y materiales que afectan los campos de las humanidades , la ciencia y la tecnología. El trato Humano, laboral viene modificándose en forma incesante, traduciéndose en leyes, reglamentos o simples usos y costumbres que constituyen estos últimos el Derecho consuetudinario , tan respetado como el Derecho Legislado. (Véase Teodosio Palomino , **Relaciones Industriales año 1989**)

Con la globalización de los negocios , el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por al calidad y productividad , surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones : La gran diferencia , la principal ventaja competitiva de las empresas depende de las personas que en ellas trabajan. Son las personas quienes producen, venden , sirven al cliente , toman decisiones , lideran , motivan , comunican, supervisan, gerencian y dirigen a los negocios de las Empresas y también dirigen a las demás personas, pues no puede haber organizaciones sin personas. Entonces, hablar de organizaciones es hablar de personas que las representan y que les dan personalidad propia.

En muchas organizaciones hablábase hasta hace poco tiempo, de Relaciones Industriales ; como una visión burocrática que viene desde los finales de la II Revolución Industrial y que logró su ápice en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de Administración de Recursos Humanos , como una visión más dinámica que predominó hasta la década de 1990. Hoy en día en algunas otras organizaciones mas sofisticadas, se habla de Administración de Personas , como un enfoque que tiende a personalizar y visualizar a las personas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo la tendencia de hoy se verifica abarca mucho mas allá, se habla ahora de las personas como personas y no mas como recursos empresariales. Las personas, como participantes directos y colaboradores y no mas como empleados. Una visión de las personas ; no mas como un recurso organizacional , un objeto servil , como un sujeto pasivo del proceso mas no como un proceso activo y provocador de las decisiones , emprendedor de las acciones y creador de la innovación dentro de las organizaciones ; mas que eso , un agente proactivo dotado de visión propia y sobre todo de inteligencia, la más avanzada y sofisticada habilidad humana. Es dentro de esa nueva visión que tentaremos abordar el tema la nueva gerencia de personas. En esta transición , daremos el nombre de Gestión de Personas , para bautizar las nuevas tendencias que están ocurriendo en la administración de Recursos Humanos. (Idalberto Chiavenatto : **La nueva Gerencia de Recursos Humanos. Conferencia Magistral . Abril 1999**).

Según Dunlop : Las Relaciones Industriales estudian los procesos de control sobre las relaciones de trabajo y entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acciones colectivas de los trabajadores (Véase Hyman Richard , **Las Relaciones Industriales Tercera Edición , España 1987**)

2.-La Importancia de las relaciones industriales :

Recae en la importante labor que se desarrolla en el campo de los recursos humanos ,el capacitar

,seleccionar ,entrenar ,adiestrar ,perfectamente a la fuerza laboral adecuadamente a los trabajadores para su amplio desarrollo tanto en lo personal como en la Producción y Productividad de la empresa , utilizando los métodos y técnicas mas avanzados para los fines de la Promoción Humana.

3.-Objetivos de las de Relaciones industriales :

Objetivos en la sociedad :

- Cumplimiento de las Leyes
- Relacion Obrero – Patron.
- Servicios que ofrece la Organización.

Objetivos funcionales:

- Valoración Inicial
- Ubicación.
- Evaluar el desempeño

Objetivos Corporativos:

- Planificación de Relaciones industriales
- Relaciones Industriales
- Selección del Personal
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación
- Reclutamiento
- Valoración.

Objetivos Personales:

- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación.
- Ubicación.
- Compensación.

4.- Funciones esenciales de las Relaciones industriales:

En los departamentos de relaciones industriales se lleva a cabo una amplia variedad de funciones, actividades y por consiguiente puede haber en ella un sinnúmero de funciones muy variadas.

• EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar puestos vacantes en una organización. Se inicia con la búsqueda y culmina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Comprende también el desarrollo y mantenimiento de fuentes de relaciones industriales adecuadas tanto internas como externas de las que podrán ser seleccionados los solicitantes calificados. (Véase, **Herbert J. Chruden & Sherman Jr. Administración de personal, 1987)**

Fuentes del Reclutamiento:

Internas:

- Las ofertas de vacantes.
- Los concursos por puestos.
- La publicación de ofertas de puestos en lugares concurridos.

Externas:

- Avisos
- Bolsas de trabajo
- Recomendaciones de los trabajadores
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos

Proceso del Reclutamiento:

- La identificación de los puestos mediante la planeación de RR.HH. tomando en cuenta las necesidades del puesto a ofrecerse.
- La determinación por medio de evaluaciones y/o revisión de archivos la posibilidad de encontrarse candidatos optimos para el puesto antes de recurrir a las fuentes externas.
- La determinación del medio más adecuado de difusión del puesto en caso de usar medios externos .
- Elaboración del anuncio por el cual se anuncia la oferta del puesto .

• LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de Selección de Personal consiste en una secuencia de pasos que se emplean para decidir qué candidato debe ser contratados una vez que se dispone de un grupo optimo de candidatos obtenidos mediante el reclutamiento.

Proceso de la Selección de Personal:

• Recepción de solicitudes.–

La selección comienza con el encuentro entre el potencial candidato y el dpto de personal oficina de personal o con una una solicitud de empleo. El postulante empieza a obtener un concepto de la organización desde ese momento. Es usual que se presenten postulantes espontáneos que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a los postulantes una pre-entrevista o entrevista preliminar .

• Entrevista preliminar.–

Aplicada para descartar aquellos que obviamente no estén calificados. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

• Llenado de la forma de solicitud.–

Aplicado para obtener información variada sobre el postulante, en cuanto a información importante a criterio del entrevistador generalmente a los antecedentes educacionales, record laboral y referencias personales. La forma de solicitud típicamente es usada como una fuente de información más acerca del candidato.

Con esta información y la obtenida de otras fuentes, el entrevistador o el técnico de personal logra una impresión del individuo.

- **Pruebas de empleo.**–

Aplicada para saber lo que el candidato puede hacer en el puesto ofertado . Una de sus principales ventajas es su objetividad por sobre la entrevista, ya que permite conocer lo que el candidato puede hacer mediante la ejecución misma de la labor evaluada. Sin embargo todas las pruebas o test deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto.

- **Entrevista por el ejecutivo de personal.**–

En esencia es una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el candidato. El ejecutivo del departamento de personal debe fijarse como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿es el candidato ideal para el puesto y desempeñarlo bien? y ¿comparado con otros en que calidad se encuentra ?.

- **Verificación de información y antecedentes.**–

Si el entrevistador queda satisfecho de que el candidato es potencialmente apto, pueden investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya descrito en la forma de solicitud y en la entrevista. Obviamente, no puede comprobarse toda la información; sería conveniente comprobar los aspectos que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto.

- **Selección preliminar del Dpto. de Personal.**–

Tiene como finalidad el facilitarle la tarea al ejecutivo que requiere personal.– Una vez que haya sido obtenida la información sobre los candidatos , el departamento de personal realiza, por lo general, la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores.

A continuación, estos solicitantes son enviados al departamento en donde existe la vacante para la entrevista con el jefe inmediato.

- **Selección final por el Jefe inmediato.**–

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene la ultima palabra en decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a las preguntas.

- **Examen Médico.**–

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo. que padezca de una enfermedad contagiosa y conviva con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.. (**Véase, Werther y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos,1996**)

- **Asignación o colocación.**–

El candidato que pase todas las etapas de selección anteriores es asignado a una posición vacante dentro del departamento donde el gerente y/o el supervisor lo ha evaluado y aceptado. En este punto debe iniciarse la orientación y entrenamiento en el trabajo **(Véase, Chruden & Sherman, Administración de Personal, 1987)**

• LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Área de trabajo de la Gerencia de RR.HH. cuya misión es reducir al mínimo cualquier tipo de riesgo que atente contra la salud e integridad física y/o mental de los trabajadores para contribuir al mantenimiento de condiciones ambientales para el desarrollo y desenvolvimiento de las labores diarias del personal. **(Véase, Manuel Pérez R. Diccionario de Administración, 1995).**

La seguridad industrial es también es un área de la psicología ya que hay que concienciar y establecer un nivel de persuasión con la psicología preventiva para una efectiva ejecución de un programa de seguridad industrial .

La teoría y la práctica de la psicología preventiva no constituye sino la aplicación de un conjunto de conocimientos de múltiples disciplinas. Una psicología preventiva necesariamente se relaciona con la psicología del desarrollo, la psicología de la personalidad, la psicología organizacional, la psicología ambiental ecológica, la psicología social, la psicología política, la psicología de la salud, la psicología comunitaria, la medicina, la psiquiatría, la antropología cultural, la sociología, el psicoanálisis, la terapia familiar y otras disciplinas.

Una psicología preventiva o psicoprevención – antes de los accidentes en el ámbito de las organizaciones es, hoy por hoy, una mejor alternativa de acción que una psicología de la emergencia durante los accidentes o una psicología de la crisis después de los accidentes . Desde luego que las tres clases de intervenciones psicológicas son necesarias e importantes, pero siempre será preferible invertir recursos, energías y tiempo para prevenir que no solamente para remediar las consecuencias.

La seguridad industrial en la psicología.–

La psicología de la seguridad por su nivel de desarrollo y temática de estudio puede ser considerada como una sub rama de la psicología industrial y organizacional. Necesariamente tendrá que apoyarse esta sub rama de la psicología en la psicología industrial y organizacional para desarrollarse. El interés de la psicología de la seguridad es específico a la situación del trabajador en su ambiente de trabajo con los riesgos que son inherentes a la naturaleza de su labor. Un aporte valiosísimo para el desarrollo de esta psicología de la seguridad también proviene de la psicología preventiva, así como del comportamiento organizacional.

Es posible ofrecer aquí una respuesta genérica a la interrogante: ¿Qué puede hacer un psicólogo incorporado al equipo de seguridad de las empresas? Desde la óptica de la psicología de la seguridad puedo establecer algunas alternativas de acción que son necesarias llevar a la práctica y que configuran el rol del psicólogo en la seguridad industrial.

Lo primero es conocer la administración moderna de la seguridad / control de pérdidas en la empresa. Es importante encontrar respuestas a estas interrogantes: ¿Qué características tiene el sistema de seguridad de la empresa? ¿Qué resultados tiene el sistema de seguridad? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el sistema de seguridad? ¿Qué oportunidades y riesgos tiene el sistema de seguridad? ¿Cómo se aplica el sistema de administración moderna de la seguridad / control de pérdidas? Lo segundo es investigar la mentalidad del trabajador con respecto a la seguridad. Es importante encontrar respuestas a estas cuestiones: ¿Cuáles son los comportamientos y actitudes del trabajador hacia la seguridad y la supervisión? ¿Qué características psicológicas, educativas y culturales tienen los trabajadores en los niveles individual, grupal y organizacional? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores? ¿Cuáles son las oportunidades y riesgos de los trabajadores? ¿Cómo se evalúa la conducta segura del trabajador en la empresa? ¿De qué manera participa la

familia del trabajador en las campañas de seguridad? Lo tercero es contribuir a generar una consciencia y cultura de prevención en los trabajadores, de tal manera que el compromiso con la seguridad se extienda del ámbito laboral al familiar y social. Este paso es muy amplio y complejo y representa la preparación de actividades de trabajo, definiendo las estrategias, los objetivos, las metas, las tácticas y los recursos en estrecha coordinación con las áreas de seguridad, producción, personal y la supervisión en general. Puestos en una balanza, de una parte, los costos que representan los accidentes de trabajo; y, de otra parte, un cambio de paradigma en la gestión de la seguridad en las organizaciones mediante la efectiva acción de la psicología de la seguridad, es tiempo de iniciar una renovación en algunas de las prácticas de la seguridad industrial de acuerdo a un simple análisis de costo/beneficio. **(Ricardo Vargas Trepaud, Seguridad Ind)**

Objetivos de la Seguridad Industrial:

- Eliminar las causas de enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores y aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. **(Véase , Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos,1993)**

Funciones de la Seguridad Industrial:

- Garantizar condiciones de seguridad.
- Proteger las instalaciones y la propiedad.
- Revisar y aprobar las políticas de seguridad e higiene de la planta.
- Revisar los planes de seguridad.
- Hacer inspecciones periódicas de seguridad.
- Tomar parte en las investigaciones sobre accidentes.
- Establecer normas adecuadas de seguridad para la Empresa.
- Elaborar métodos de entrenamiento en Seguridad Industrial.
- Preparar dispositivos de motivación, publicidad y promoción en materia de seguridad.
- Mejorar el sistema de comunicación relativa a la seguridad industrial. **(Véase , Juan de mata Ruelas, Seguridad e higiene Industrial, 1992)**

• LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación del personal es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Véase , Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo de Personal,1993).

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización. (Véase , Chruden y Sherman,Administración de Personal, 1987).

Tanto el proceso de selección como el de capacitación de personal depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

Es cierto que la capacitación es un medio de auxilio para los miembros de la organización para llevar a cabo su trabajo, pero también es cierto que es un medio de integración al medio laboral que puede prolongarse para toda su vida.

La capacitación es tan importante en el actual entorno laboral que la negativa de la sociedad de invertir recurso para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada se refleja en la presencia de amplios grupos

de población que no resultan empleables ni pueden encontrar su ubicación en el moderno mercado de trabajo.

Naturaleza de la Capacitación

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación (del adjetivo capaz y éste, a su vez, del verbo latino cápere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación:

1. Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del proceso de la civilización, no es si no hasta el inicio de la revolución industrial, que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en ciento cincuenta años (1750 – 1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes cincuenta años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límite.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo de un puesto de trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje de trabajo se remonta hacia el año de 1700 A.C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código Hammurabi (Babilonia). Más cercanos a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado Maestro. El Maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los oficiales que realizaban el trabajo bajo su comisión y a los aprendices a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían percibir una paga.

Objetivos de la capacitación:

Las metas perseguidas por la capacitación deben concordar con los objetivos y políticas de la empresa. Dichas metas de la capacitación, deben ser a mediano y a largo plazo y son las siguientes:

- **Desarrollar un comportamiento individual.**
- **Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.**

El comportamiento individual es el compromiso e integración de la persona con su puesto, y el comportamiento de grupo es la madurez e integración de un equipo de trabajo para cumplir con sus metas y con las de la empresa.

La capacitación no pretende lograr resultados inmediatamente, sino a mediano y a largo plazos. (Véase, Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo de Personal, 1993)

El principal propósito de estas actividades es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo. (Véase, Chrudden y Sherman Jr. Administración de Personal, 1987)

Contenido de la capacitación:

Cada sección o departamento decide la estructura y contenido de los cursos de capacitación. La diferencia entre la estructura y el contenido de la capacitación es la siguiente: la estructura comprende los métodos, técnicas, horario, duración, actos solemnes (inauguración y clausura) y servicios diversos, mientras que el contenido del curso son todos los conocimientos o temas a impartirse.

Los contenidos de las charlas de capacitación son parte de la planeación y objetivos de la misma. Es recomendable usar una escala que sirva como base para el contenido de los diferentes de los diferentes programas de educación. Dicha escala puede contener los siguientes puntos:

- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeña.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona. (Véase, Alfonso Siliceo, capacitación y Desarrollo de Personal, 1993)

Métodos de capacitación:

Método de la charola de entrada.– Es el más eficaz en el entrenamiento a niveles ejecutivo y alto. Consiste en presentar a los participantes, organizados en pequeños grupos, situaciones complejas cotidianas. Se plantean diferentes soluciones en el grupo, las cuales son discutidas por los miembros del mismo. El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella, asimila más firmemente los principios gerenciales mediante este procedimiento que por medio de cualquier otra técnica unilateral. Es decir, se expone al participante una situación real de trabajo.

Método de aprender haciendo.– Es el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Sus tres pasos principales son los siguientes:

- Dar información de cómo hacer el trabajo, de parte del instructor.
- Demostrar prácticamente cómo se hace el trabajo, también de parte del instructor.

- Realizar el trabajo, de parte del alumno.

Su ventaja más importante, está en la inmediata posibilidad de verificación y evaluación de resultados.

Método del caso.– Es el de más prestigio en el campo de capacitación para los negocios. Es también conocido como el método de Harvard. Se presenta al grupo un problema para analizarlo y aplicar conocimientos. Tal caso es sobre el desenvolvimiento de una empresa en donde debe analizarse detenidamente cada decisión que deba tomarse. Uno de sus objetivos principales, es que los alumnos aprendan por sí mismos los principios e ideas de validez perdurable y aplicabilidad general. Es decir, se ayuda a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos. El caso presentado corresponde a la realidad o es sumamente realista y objetivo en su elaboración y concepción.

El Symposium.– Su concepción original es la de una reunión destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado. Actualmente el término designa a una conferencia en la cual se reúnen diversas opiniones sobre algún asunto en particular generalmente llevada a cabo de forma oral.

El Foro.– Tuvo como objetivo en un principio, reunir a personas para tratar asuntos relativos a la administración de justicia. En la actualidad significa un evento abierto al público donde participan diferentes expositores informalmente para tratar el mismo asunto. **(Véase, Alfonso Siliceo, capacitación y Desarrollo de Personal, 1993)**

El entrenamiento en el trabajo (Entrenamiento a pie de obra).– Es el más usado para entrenar a los empleados. Lo dirige un supervisor o empleado principal. Proporciona experiencia bajo condiciones normales. Su principal desventaja es la mayor importancia que da el instructor a la producción que a la manera de aprender a desarrollar eficientemente el trabajo. Pero también se pueden formar buenas relaciones entre el instructor y el capacitando.

La Conferencia o Discusión.– Suelen usarse con profesionales de supervisión y de oficina. El entrenamiento básicamente implica la comunicación de ideas. Cualesquiera que sean las habilidades requeridas, podrán ser provistas con instrucciones específicas para el trabajo mediante este método. Se permite la flexibilidad en el grado en que fomenta la participación del empleado, y tratándose de personal profesional, se fomenta, en grado elevado, la participación.

El entrenamiento de aprendices.– Mediante el cual se proporciona instrucción y experiencia al trabajador joven que ingresa a la industria, para que se desempeñe tanto en su puesto como también fuera de éste en sus aspectos prácticos y teóricos de un oficio especializado. Tales programas se basan en la cooperación voluntaria entre la Gerencia y los trabajadores.

Instrucción programada.– Un programa representa un intento de desglosar el contenido de la materia en secuencias altamente organizadas y lógicas, que demandan respuestas continuas de parte del entrenado.

Se presenta una pequeña parte de información, en la cual, el estudiante tiene que contestar una pregunta, ya sea escribiendo una respuesta o presionando un botón. Si tal respuesta es correcta se le presenta el siguiente paso. Si la respuesta es incorrecta, recibe información adicional y se le pide que responda nuevamente.

Este método tiene la ventaja de tomar en cuenta las diferencias de aptitudes individuales. Las encuestas señalan que los entrenados, después de esta experiencia, tienen mayor disposición hacia la acción y aplicación. Su principal desventaja viene a ser su costo elevado, el cual puede ser absorbido fácilmente si se entrena a un buen número de personas.

(Véase, Chruden y Sherman Jr. Administración de Personal, 1987).

5. LA EVALUACIÓN DE PERSONAL

Es un proceso que se constituye en una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Constituye una técnica de dirección imprescindible ya que permite localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado, entre otras. Permite detectar fallas en la política de relaciones industriales de la empresa. **(Véase , Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos,1993)**

Es un proceso sistemático, objetivo y periódico de la apreciación del valor de un trabajador dentro de una organización mediante técnicas específicas y realizadas por una o más personas idóneas que conozcan al trabajador y a su trabajo.**(Véase, Dora Zegarra, Evaluación y Control de Personal, 1998)**

La valoración de personal presenta 18 **objetivos específicos**:

- Proponer bases objetivas para las retribuciones y bonificaciones.
- Para establecer correlaciones entre las cualidades de su trabajador y su trabajo.
- Para verificar la validez y veracidad de los juicios de la selección de personal.
- Para promociones y asignaciones de nuevos cargos.
- Para efectuar despidos y sanciones disciplinarias.
- Para efectuar despidos y sanciones disciplinarias.
- Para la formulación de programas y cursos de perfeccionamiento.
- Para identificar a los trabajadores que requieren entrenamiento.
- Para verificar la eficacia del entrenamiento.
- Para mejorar las relaciones empresariales.
- Para estimular a la superación del individuo.
- Para motivar al trabajador a autocorregirse.
- Para proporcionar a la Dirección información acerca de la objetividad, juicios y errores de sus colaboradores.
- Para aumentar el sentido de la responsabilidad sobre el material de trabajo.
- Para desarrollar el sentido de la cooperación.
- Para interesar al empleado en desarrollar en máximo grado la honestidad, imaginación, la laboriosidad, la iniciativa, la inteligencia y el interés.
- Para contribuir a elegir a los jefes en base al valor que estos tengan para la organización y para sus subordinados.
- Para procesar los patrones de desempeño de la empresa.

Los calificadores pueden ser los superiores, los subalternos o los propios compañeros de trabajo. La norma para elegir a las personas que van a fungir de valoradores es que éstas conozcan bien al trabajador y a su trabajo. Estos evaluadores deben ser previamente capacitados.

En lo que concierne a la elaboración de la ficha de evaluación, los requisitos exigidos a cada categoría de puestos son diferentes, por tanto debe elegirse un tipo de ficha diferente para cada categoría. Por lo general , estas son: obreros, empleados de oficina, vendedores, técnicos, funcionarios o jefes, etc.

Culminada la evaluación de personal debe controlarse su precisión y corregir sus eventuales errores. A continuación se procede a la interpretación de los resultados brutos y a calcular los posibles errores de los valoradores.

El siguiente paso es el registro de los resultados. Estos pueden ser registrados en el expediente personal del trabajador o legajo.

Las entrevistas de evaluación.– Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan retroalimentación a los empleados sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

Mediante la entrevista de evaluación se comunica el resultado como una crítica constructiva de su rendimiento y de su comportamiento. A continuación se escuchan las observaciones y justificaciones del empleado. Se le deben señalar los puntos en que debe mejorar. (**Véase, Dora Zagarra , Evaluación y Control de Personal, 1998).**

6. LA ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

El dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos no solamente por su valor económico sino por lo que el pago representa en términos de status y reconocimiento por parte de la organización. El pago de salarios debe ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado como en términos de lo que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño. El sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en esos puestos. Al mismo tiempo, el sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra. Por último deben tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, el costo de vida prevaleciente y las leyes vigentes que rigen el pago de sueldos y salarios. (**Véase, Chruden y Sherman Jr. Administración de Personal, 1987)**

Objetivos de la administración de las remuneraciones.–

- **Adquirir personal calificado.**– Las compensaciones deben ser lo suficientemente atractivas como para atraer solicitantes ya que las organizaciones compiten una contra otra en el mercado laboral. A veces se requieren incentivos adicionales para interesar a personas que ya viene trabajando en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales.**– El nivel de las remuneraciones debe ser competitivo para mantener al personal y prevenir la rotación.
- **Garantizar la igualdad.**– Deben lograrse la igualdad tanto interna como la externa. La igualdad interna está referida al valor de cada puesto según su contribución a la empresa, mientras que la igualdad externa viene a ser el asegurar de que el nivel de salarios de la empresa guarde relación con las tarifas que pagan otras compañías para puestos similares.
- **Controlar los costos.**– Una eficiente estructura de remuneraciones permite a la organización llevar un mejor control sobre sus gastos de personal al no permitir que se pague en exceso o de manera insuficiente el trabajo de los miembros de la empresa.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**– Todo programa de remuneraciones pertenece a un marco jurídico específico, debiendo cumplir las leyes vigentes.
- **Mejorar la eficacia administrativa.**– Al buscar cumplir los objetivos anteriores, se está contribuyendo a una administración más eficiente del personal y de la empresa en general. (**Véase, Werther & Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos1996)**

Factores que afectan la tarifa de salarios:

- Condición del mercado laboral.
- Las tarifas de salarios prevalecientes.
- El costo de vida.
- La capacidad de pago de la empresa.
- La negociación colectiva.
- El valor relativo de los puestos determinado mediante una evaluación de puestos.

Los Sistemas de Evaluación de Puestos.–

El valor relativo de los puestos puede ser determinado comparándolo con otros en la organización o con una escala. Además, cada método de evaluación puede hacerse sobre la base de los puestos tomados como un todo o sobre la base de los factores que componen los puestos. (Véase, Chruden y Sherman , **Administración de Personal , 1987)**

El objetivo de toda evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios. Los sistemas más comunes son los siguientes:

- **Jerarquización de puestos.**– Es el método más sencillo y menos preciso. Consiste en integrar cada puesto a una escala subjetiva en relación a su importancia relativa comparandolo con otros puestos dentro de la empresa.
- **Graduación de puestos.**– Es algo más completo que el método anterior. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o calificación del mismo.
- **Comparación de factores.**– Requiere primeramente que cada puesto sea dividido en sus componentes esenciales. Dichos componentes deben ser factores comunes a todos los puestos que se evalúan. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se puede proceder a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.
- **Sistema de puntos.**– En primer lugar se determinan los factores esenciales (comunes a todos los puestos en evaluación), luego se fijan los niveles para los factores, los cuales van a permitir a los analistas fijar compensaciones para diferentes grados de cada factor. Posteriormente se adjudican puntos a cada subfactor y a cada nivel. Luego se elabora un manual de evaluación conteniendo una explicación por escrito de cada elemento del puesto. Este manual también define lo que se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Finalmente se ubica el puesto en cada subfactor según su descripción. Al sumar los puntos de cada subfactor seleccionado se obtiene el número total de puntos que le corresponden al puesto. (Véase, Werther y Davis , **Administración de Personal y Recursos Humanos 1996)**

7. LAS COMUNICACIONES INTERNAS

Concepto de Comunicación.– Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

En una organización la comunicación es la fuente de energía que la mueve, sin información los administradores no pueden tomar decisiones efectivas.

La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal y la organización. Esto puede resolverse mediante un efectivo sistema de comunicación.

Comunicación formal e informal.– La comunicación informal se da generalmente en empresas pequeñas o de bajo nivel tecnológico. Puede estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables.

La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto que van adecuando a sus necesidades. La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas.

Sistema descendente de Comunicación.– Es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina en los niveles jerárquicos inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

Sistema ascendente de comunicación.– Posiblemente es la que necesita algunas mejoras. Se origina en

niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización debiendo llegar a los niveles superiores. Entre los canales más comunes de la comunicación ascendente se cuenta con el mecanismo del rumor, reuniones abiertas, los sistemas de recepción de sugerencias y quejas y las encuestas de actitudes.

El Rumor.– El rumor no necesariamente es negativo o destructivo. Surge espontáneamente de la interacción social de los integrantes de la organización. Es un factor totalmente normal. El rumor constituye una fuente de comunicación ascendente, afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo y proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos. En general, los supervisores no aciertan en evaluarla en toda su dimensión.

El rumor proporciona valiosa información al Departamento de Personal de la Organización en cuanto a los siguientes puntos:

- Informa sobre los problemas o preocupaciones del personal.
- Cuando es necesario, pone en relieve posibles baches en la comunicación.
- Proporciona indicadores claros de los objetivos y el nivel de motivación del personal.
- Identifica problemas de alto contenido emocional, porque los sentimientos extensos se pueden manifestar a través del mecanismo del rumor.
- Informa acerca de la posible existencia de conflictos.
- Es un indicador de la calidad de la supervisión y la gerencia que existe en la organización. Las quejas por lo general se canalizan por esta vía.
- Mide el grado de aceptación que logran algunas políticas y prácticas nuevas.

Las reuniones abiertas.– Pueden consistir en encuentros no estructurados entre el personal de la gerencia y grupos de empleados para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Constituye un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados.

Las encuestas de actitudes.– Son métodos sistemáticos para la determinación de las percepciones de los empleados respecto a la organización. Estos estudios pueden desarrollarse mediante entrevistas personales, pero más frecuentemente se llevan a cabo mediante cuestionarios anónimos. Una encuesta de actitudes indaga sobre las opiniones respecto a las condiciones laborales, la supervisión ejercida y las políticas de personal. Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica resultado alguno a los empleados. Las encuestas de actitud son apropiadas en organizaciones que genuinamente desean cambiar. (Véase Werther y Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 1996)

• EL MOVIMIENTO INTERNO DE PERSONAL

Para que una organización pueda permanecer viable, adaptarse a nuevas condiciones y servir con efectividad a sus miembros y a la sociedad, a los empleados que se encuentran en ella debe exigírseles que hagan cambios y ajustes. Aún cuando muchos de los cambios serán de naturaleza mínima y requieran reajustes también mínimos, otros serán de naturaleza mayor, por lo menos en lo que se refiere a sus puestos y vidas personales. Entre éstos, los cambios en la colocación en el trabajo pueden ser necesarios para acomodarse a los cambios que se presentan en las cargas o procesos de producción en la organización.

Un cambio de puesto puede constituir una transferencia, un ascenso o una degradación, dependiendo de si el nuevo puesto al cual es asignado el empleado, representa más, menos o la misma cantidad de responsabilidad, status y paga. (Véase, Chruden y Sherman , *Administración de Personal* , 1987)

Los movimientos internos de personal son los siguientes:

- **Promociones o ascensos.**– Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a

una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad (Véase, Werther y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 1996) . Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento o habilidad que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad que obtener una promoción puede servir de incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación de alcances anteriores. Si el programa de promociones se administra en forma apropiada, puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos empleados a la compañía. (Véase, Chruden y Sherman , Administración de Personal , 1987)

- **Transferencias.**– Una transferencia implica la colocación de un individuo en otro puesto en el cual los deberes, las responsabilidades, el status y la remuneración son aproximadamente iguales a las del puesto anterior. Una transferencia hace posible la colocación de un empleado en un puesto en donde exista mayor necesidad de sus servicios. Las transferencias también proporcionan a los empleados experiencias de entrenamiento y de desarrollo. El empleo en una variedad de puestos y departamentos puede ayudar a preparar a un individuo para puestos a un nivel más elevado así como aumentar su efectividad en su nivel actual.
- **Descensos o degradaciones.**– Consisten en un cambio de asignación a un puesto de nivel organizacional inferior y que implica menor aptitud, responsabilidad, status y paga. Los empleados pueden sufrir un descenso debido a una reducción en el número de puestos del tipo que se están ocupando o debido a que su desempeño no ha sido satisfactorio. Los descensos también pueden usarse como medidas disciplinarias para castigar a los empleados por su fracaso en corregir sus deficiencias o por no cumplir con las políticas, reglamentos o estándares existentes..Hace muchos años que no se practica abiertamente en América Latina la modalidad del descenso de los empleados. Son muchas las medidas legales en contra de esta práctica y las razones administrativas que la desaconsejan también tienen mucho peso. En general, cualquier empleado que sufriera una reducción en su ingreso podría poner en dificultades legales a su organización. Algunas organizaciones optan en forma muy cuestionable por rebajar la jerarquía de alguno de sus empleados en forma más o menos encubierta. Cuando una persona sufre este tratamiento lo más probable es que descienda en su productividad, ejerza una influencia negativa en la organización y adopte una actitud claramente antagónica. (Véase, Werther y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 1996)

9. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Es el acuerdo destinado a regular las remuneraciones, condiciones de trabajo y productividad y demás circunstancias concernientes a la relación entre trabajadores y empleadores en una organización. Solo se lleva a cabo en Empresas que hayan cumplido como mínimo un año de funcionamiento. Entra en vigencia al día siguiente de la caducidad del convenio anterior, dura como mínimo un año, sigue vigente en caso de traspaso, fusión o cambio de giro del negocio y se da por escrito en 3 copias (una para cada parte y otra para la Autoridad de Trabajo). Ambas partes tienen una representación no menor de 3 ni mayor de 12 miembros. El pliego de reclamos se presenta no antes de 60 ni después de 30 días calendario anteriores a la fecha de caducidad del convenio vigente. (Véase, Diario Oficial El Peruano Home Site)

Proceso de la Negociación Colectiva:

Las negociaciones se inician cuando los trabajadores entregan el pliego de reclamos a la Empresa con copia a la Autoridad de Trabajo. Dicho pliego debe de ir acompañado de un protocolo de solución al pliego o anteproyecto de solución. La Empresa, envía un escrito a los trabajadores (con la respectiva copia a la

Autoridad de Trabajo) en donde afirma haber recibido el pliego y su alternativa de solución, citando a los trabajadores a la instalación de la Junta del Trato Directo. Ambas partes se reúnen y manifiestan sus deseos y voluntad de solución al pliego y también fijan los parámetros para que cada reunión esté orientada única y exclusivamente a la solución del pliego de reclamos. En dicha reunión ambas partes confirman entre sí a sus representantes y acuerdan el plazo para la primera reunión de Negociaciones, la cual debe realizarse dentro de los siguientes 10 días de presentado el pliego. Es así que se inician las reuniones de solución al pliego de reclamos. Se debe comenzar a negociar de buena fe, sin incurrir en actitudes agresivas y teniendo en cuenta el Derecho a Huelga. Si los representantes de los trabajadores, lo solicitan, la Empresa debe mostrarles información sobre su situación económica-financiera. Dicha información debe ser guardada con reserva por los solicitantes.

Mientras se llevan a cabo las Negociaciones, la Autoridad de Trabajo, puede evaluar las peticiones de los trabajadores y las posibilidades económicas-financieras de la Empresa para atender dichas peticiones. Los resultados de dicha auditoría, son puestos a disposición de las partes.

Si después de culminadas dichas negociaciones, ambas partes no llegaron a un acuerdo, la Autoridad de Trabajo, debe ser informada para que se lleve a cabo un procedimiento de conciliación ya sea por propia iniciativa o por acuerdo de partes. Dicha función conciliadora, puede ser también encomendada (por acuerdo de partes) a personas privadas, y las actas que se levanten deberán ser puestas a disposición de la Autoridad de Trabajo.

Las partes se reúnen por propio acuerdo o cuando lo indique la Autoridad, de no llegarse tampoco a ningún acuerdo en conciliación, las partes pueden solicitar un arbitraje.

En caso de llegar a algún acuerdo, ambas partes redactan el Proyecto de Solución al Pliego de Reclamos, para luego suscribir el Acta de Solución al Pliego de Reclamos (con copia a la Autoridad de Trabajo) en donde se encontrarán estipulados todos y cada uno de los acuerdos debidamente especificados, los cuales deben quedar en Actas. (Véase, Diario Oficial El Peruano, Home Site).

10. EL CONTROL DE PERSONAL

El control es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las desviaciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

(Véase, Chruden y Sherman , Administración de Personal , 1987)

El control de personal tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines. Está a cargo de los jefes jerárquicos inmediatos bajo la asesoría y asistencia del jefe de personal. (Véase, Dora Zegarra, Evaluación y Control de Personal ,1998)

Principales controles de personal: Se establecen en función de las necesidades de la empresa y son los siguientes:

- **Control de pagos.**– El Departamento de Personal debe disponer de lo necesario para la liquidación del haber. Es recomendable de que las personas que elaboren las nóminas no efectúen los pagos. Las planillas deben ser elaboradas por Personal y otro sector debe efectuar los pagos en sí. La persona encargada de la elaboración de planillas debe estar al tanto de las personas que dejan de pertenecer a la empresa. Debe llevarse de igual manera un control sobre las horas extras trabajadas que sean exclusivamente necesarias.
- **Control de presencia.**– Se dan generalmente mediante el uso de relojes marcadores de tarjetas, tanto para

la entrada como para la salida. Se recomienda además que debe contarse con un portero para supervisar los marcajes. Este control también se da mediante pases de salida, los cuales permiten llevar un control sobre los permisos y el tiempo empleado. Deben ser firmados por los jefes.

- **Control de desplazamientos internos.**– Tiene por finalidad conseguir que todos los trabajadores se mantengan en sus puestos salvo permisos expresos para abandonarlos. Requiere que los trabajadores sean previamente identificados respecto al área al que pertenecen.
- **Control de desplazamientos exteriores.**– Solo se establecen cuando la naturaleza del trabajo así lo requiere. Tiene los siguientes fines:
 - Reunir datos y cifras para elaborar estadísticas sobre el número y cuantía de los viajes y otros datos como medios de locomoción o transporte empleados.
 - Evitar los abusos que podrían cometerse si no existiese este control.
- **Control de gestión laboral.**– Es el control que debe realizar el Jefe de Personal o el Directivo de la Empresa para poder interpretar adecuadamente los datos. Para ello se requiere agruparlos y elaborarlos estadísticamente. Tiene las siguientes finalidades.:
 - Reunir y clasificar los datos estadísticos correspondientes a las funciones de personal para fines de análisis, estudio y previsiones.
 - Llevar un control de tipo econométrico.
 - Conocer la estructura humana de la empresa (sus grupos, características, etc.).
 - Llevar un control del clima laboral (insatisfacción, monotonía, accidentalidad, etc.) mediante entrevistas, cuestionarios o cualquier otro método para investigar la moral del personal.(Véase, Dora Zegarra, Evaluación y Control de Personal ,1998)

Áreas de las Relaciones Industriales y definición :

- **Relaciones Laborales :** Referido al fomento de la armonía entre La administración de una empresa y los trabajos de ésta. La función de las Relaciones Laborales debe dirigirse a procurar evitar la ocurrencia de conflictos efectuando una labor similar a la de un médico con su paciente para determinar las posibles causas de su mal. Esta función presenta algunas dificultades ya que muchas veces es difícil de lograr un concierto de opiniones sobre el camino a seguir para prevenir posibles problemas. (Teodosio Palomino Relaciones Industriales 1989)
- **Administración de Personal:** Para un mejor entendimiento de la Administración de Personal , tenemos que preguntarnos ¿Qué hacen los administradores? , las funciones básicas que los gerentes realizan :
 - Planificación
 - Organización
 - Formación de un equipo de trabajo
 - Dirección
 - Control

Éstas funciones representan a lo que se llama Proceso Administrativo.

Orientándonos a una de estas funciones :

La formación de un equipo de trabajo: Decide qué tipo de gente debe ser contratada , recluta a los posibles

empleados ; selecciona los empleados , establece normas de desempeño ; asesora a los empleados ; da capacitación y desarrollo a los empleados

La Administración de personal actualmente conocida como Administración de Recursos Humanos , se refiere a los aspectos relacionados con la gente o el personal de su función administrativa .Estos Incluyen :

- Análisis de puestos (Determinar la naturaleza de cada función del puesto)
- Planificación de mano de obra y reclutamiento de los candidatos al puesto.
- Selección de los candidatos al puesto.
- Orientación y capacitación de los nuevos empleados .
- Administración de sueldos y salarios.
- Proveer incentivos y prestaciones .
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación (Entrevistas, asesoramientos, y disciplina)
- Capacitación y desarrollo.
- La formación del compromiso del empleado.

Y Lo que un Gerente debería saber de :

- La igualdad en las oportunidades y la acción afirmativa .
- La salud y seguridad del empleado.
- El manejo de las quejas y de las relaciones laborales.

Administración Salarial : En una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo, si se conoce el valor de dicho cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores. En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a mantener y establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. **(Véase Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos 1994)**

Capacitación y Desarrollo: La contratación de las personas adecuadas no garantiza su éxito ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo. La capacitación de los empleados no solo significa enseñarles cómo hacer su trabajo. La capacitación y desarrollo fomenta el compromiso del empleado ayudándole a utilizar sus habilidades por completo y a involucrarse en su trabajo. **(Véase, Gary Dessler Administración de Personal 1996)**

Asistencia social y Recreación: Se encarga de velar por la tranquilidad psico-social del trabajador, evitando que sus problemas familiares sean un inconveniente para que realicen eficiente y eficazmente su trabajo, ayudándolo con soluciones simples y conducirlo por las salidas más cercanas a sus problemas.

Comunicación: Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. En una organización es la fuente de energía que la mueve.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CENTRO DE PRÁCTICAS :

1.1 Razón Social de la Institución :

MINERA AURÍFERA RETAMAS S.A

1.2 Ubicación Geográfica :

Domicilio fiscal :Av . TRINIDAD MORAN 821 SAN ISIDRO .

Ubicación zona de explotación : Departamento de La Libertad ,Provincia PATAZ ,Distrito de PARCOY a 3950 m.s.n.m .

1.3 Reseña Histórica :

Minera Aurífera Retamas S.A inicia sus labores de explotación del denuncia minero de San Andres aproximadamente 18 años siendo en un principio los campamentos de R2 y CACHICA a 3950 m.s.n.m. Bajo la propiedad de la familia MARSANO PORRAS. En la actualidad se dirige a una expansión de denuncias mineros en el DPTO de ICA .

1.4 Objetivos que persigue la Organización :

El objetivo que persigue MARSA es la explotación del mineral oro y ponerse a la vanguardia en la explotación y colocación del mineral en los mercados internacionales asi como tambien lograr colocarse como una de las empresas lideres en la aplicación de sistemas de seguridad y mantener una calidad de personal apropiada a los standares mundiales.

• ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL :

2.1 Estructura Orgánica Funcional :

1. Gerencia General

2. Superintendencia general

3. Administración general

4. Superintendencia de operaciones mineras

- Logística
- Dpto Seguridad .
- Recursos operativos.
- Programa Protección del Medio Ambiente.
- Intendencia de planta .

2.2 Organigrama .

3. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA :

Para la determinación del problema he recurrido a la observación ,revisión de archivos, entrevistas y platicas verbales con los trabajadores

Aspectos Positivos :

- El pago al personal es puntual .

- Se aplican las reglas de seguridad a cabalidad .
- Los trabajadores cuentan con cómodas instalaciones .
- El clima laboral se trata de llevar en el mejor de las intenciones .
- Cada contratista se encarga explícitamente en su personal

Aspectos Negativos:

- Hace falta un dpto mas activo de capacitacion y enseñanza a los trabajadores .
- Cambiar la metodología de capacitacion y hacerla mas interesante y capte mas la atención.
- Difundir mas el reglamento de seguridad entre los trabajadores nuevos y los permanentes .
- Se necesita Un dpto de psicología

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN :

- Crear y Estructurar la Oficina o departamento que sea mas activo en la organización de jornadas de capacitacion y/o entretenimiento .
- Difusión de el reglamento de seguridad y otros temas
- Dar a conocer al trabajador sobre los riesgos y cuidados permanentes relacionados con la labor minera tanto en salud ,higiene y seguridad .

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Fundamentación :

Existe la necesidad de crear una Oficina activa que sea mas dinámica en la ejecución de actividades para el trabajador, y de esta manera crear formas mas efectivas de capacitación en la Empresa .

Que la metodología que es usada para capacitar tiene ciertas deficiencias para llegar al trabajador .

La falta de un dpto de psicología se ve reflejada en los problemas emocionales que presentan algunos trabajadores como el stress debido a ñas exigencias del trabajo desarrollado .

Determinación del problema :

El problema se plantearia de la siguiente manera :**La falta de un programa o un metodo de capacitacion en seguridad y salud minera mas efectiva hacia los trabajadores hace que los trabajadores incurran en actos inseguros de alto riesgo o no sepan como actuar de forma inmediata en casos de emergencia .**

3.Objetivos :

3.1 Objetivos Generales : Determinar si la metodología de capacitación en seguridad y salud minera es la causa que se produzcan producen los actos inseguros de alto riesgo y capacitar al personal como actuar en casos de emergencia.

- La razón principal por la que pasamos por estos problemas , es la aparente deficiencia metodología de capacitación en seguridad y salud minera de la empresa .

3.2 Objetivos Específicos : Determinar de la Importancia de la creación de la oficina activa de capacitación en

seguridad y salud minera.

4. Hipótesis :

La falta de una persona especialista en manejo de la capacitación de personal , conlleva a una inadecuada capacitación ; haciéndose necesaria la creación de la Oficina activa de capacitacion de personal.

5. Variables e Indicadores :

– Variable independiente .–

La falta de una oficina activa de capacitacion de personal

– Variable dependiente. –

una inadecuada metodología de capacitacion de personal

• Indicadores. –

Indicador de la variable independiente :

- ◆ La oficina de capacitacion

Indicadores de la variable dependiente:

- Inadecuado metodología de capacitacion
- Carencia de iniciativas de capacitacion interactiva
- La falta de capacidad de cómo actuar en las emergencias y mantener la seguridad constante

6. Diseño de la muestra y universo :

6.1.–Universo de Estudio :

Es el conjunto de individuos en su totalidad objetos y o medidas que poseen alguna característica común observable.

En este caso el universo es de 825 trabajadores .

6.2.–Elección de la Muestra : Una muestra es simplemente en sentido genérico una parte representativa del Universo.

Por ser un universo numeroso se ha elegido 650 trabajadores elegidos aleatoriamente que desenvuelven diferentes actividades mineras .

7. Metodología de la investigación :

El Método elegido es el Método Descriptivo

8. La técnica:

Son los medios auxiliares que coadyuvan al logro del fin que se persigue mediante la investigación:

Las técnicas usadas en este caso son: La Observación , revisión de archivos y la Entrevista.

9. Acopio de la información :

La información a sido obtenida mediante la aplicación de las siguientes técnicas :

- La observación
- La revisión de archivos
- Y La entrevista

10. Resultados :

La creación de la oficina activa de capacitacion de personal en salud y seguridad e higiene es de suma urgencia , ya que contando con ella , la capacitacion de la antes nombrada se harian con mas frecuencia aplicando dinamicas de grupo dando como resultado un personal mas preparado en el tema de seguridad y la disciplina , el cumplimiento de las reglas seria mas efeicas .Las Relaciones humanas y laborales mejorarían ya que el uso de nuevas técnicas dan cabida al desarrollo de la persona tambien en lo social y es enteramente por su bienestar . Y finalmente contribuiría con el desarrollo de la Eficiencia en el trabajo. Y mantenerse dentro de los estandares de seguridad minera .

CAPITULO IV

PLAN GENERAL DE PRACTICAS

1. DENOMINACIÓN : Practicas Pre–Profesionales a realizarse en el área de el programa de capacitacion y seguridad minera

2. LOCALIZACION : La Empresa en mención se ubica en la zona de explotación de San Andres Departamento de La Libertad ,Provincia PATAZ ,Distrito de PARCOY a 3950 m.s.n.m .

DURACION Y FECHA : Las Practicas Pre–Profesionales tienen una duración de seis meses, desde el 06 de Junio hasta el 07 de noviembre del año 2000, en una jornada de 7 dias a la semana y horas indeterminadas por estar residiendo en el mismo lugar de practicas llamado Campamento San Andres .

• COORDINACIÓN :

Coordinación Interna : Sr. Vidal Olivares Marca .

Coordinación Externa : Lic. Jorge Guillén Casas , Asesor de Prácticas Pre–Profesionales U.N.S.A

• FUNDAMENTACION :

El presente informe realizado en la MINERA AURÍFERA RETAMAS SA. a sido desarrollado de manera tal que he podido aplicar mis conocimientos adquiridos en la universidad , logrando llegar a una conclusión : Definitivamente , la teoria comparada con la realidad es muy diferente , pues existen muchas cosas que lo que se enseña estan muy lejos de la realidad cada caso es diferente como se plantea, ojo , pero jamás podremos dejar de lado la teoría , pues esta es la base para el logro de cualquier objetivo y para el desarrollo de cualquier actividad.

En mi caso he podido experimentar la realidad de esta empresa y lo mas importante la influencia de la ralidad

cultural social y economica ; pudiendo llegar a captar muchos problemas, sobre todo en el manejo de personal y de los agentes que se desarrollan en su entorno , como lo expongo en la hipótesis.

A causa de ello he diseñado algunas alternativas de solución que mas adelante serán desarrolladas.

• **Objetivos :**

Objetivos Generales :

- Consolidar la formación Profesional a través de la complementación Teórico – Prácticos .
- Realizar actividades planificadas, programadas y coordinadas, promoviendo la participación de todo el personal para el desarrollo de las actividades a programarse.

Objetivos Específicos :

- Lograr una adecuada aplicación de metodos de capacitacion mas efectivas.
- Como resultado un personal mas capacitado evitar accidentes,o que estos no terminen trágicamente .

7. METAS :

- Demostrar que existen mejores formas de capacitacion .
- Lograr la ejecución de los proyectos planteados.
- Realizar los proyectos en beneficio de la Organización.

8. PROYECTOS A EJECUTAR :

- La ejecución de un curso de Rescate Minero y Procedimientos de Emergencias de un modo dinamico y participativo .
- Llevar a cabo las jornadas de capacitacion con nuevas técnicas
- Diseñar las bases de un programa activo de capacitacion mas dinamico .

9. RECURSOS :

- **Potencial Humano :** Se necesitará de las siguientes Personas :
 - Un Jefe del programa de capacitacion
 - Capacitadores .
 - Profesionales de las diversas materias a desarrollar
- **Recursos materiales:**

Adaptación del ambiente (es decir localización de la Oficina dentro de la infraestructura)

Muebles de escritorio (Sillas , pupitre , archivadores ,etc.)

Utiles de escritorio (Lapiceros , engrapadores , papel Bond , Files, etc.)

Una computadora.

diskettes

Cartulina blanca por pliegos (Para diseñar los panfletos)

- **Recursos financieros :**

Los costos que demanden las actividades antes mencionadas serán financiadas por Gerencia General de la misma Empresa y los fondos del programa de seguridad , en el menor tiempo posible.

- **CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES :**

Se realizarán de acuerdo a los acuerdos y coordinaciones del caso .

11. EVALUACIÓN :

La evaluación estará a cargo de los coordinadores mencionados anteriormente.

CAPITULO V

EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

PROYECTO No I :

1.1. Denominación : Difusión del Reglamento de Seguridad e Higiene Minera

BASE LEGAL :

Decreto Ley N° 023-92EM del 13 de Ooctubre de 1992

1.2. Fundamentación :

Que por Decreto Legislativo No. 109, de 12 de junio de 1981, se promulgó la Ley General de Minería;

Que por Decreto Legislativo No. 708 de 06 de noviembre de 1991, se aprobó la Ley de

Promoción de Inversión en el Sector Minero, que modifica parcialmente la Ley General de Minería, en lo que se refiere a seguridad y bienestar e higiene; Que resulta necesario aprobar el nuevo Reglamento referido a la Seguridad e Higiene Minera, acorde con las modificaciones contenidas en el Decreto Legislativo No. 709; Que el proyecto de dicho Reglamento ha sido prepublicado en el diario oficial ``El Peruano" con fecha 15 de agosto de 1992 y se han recibido importantes aportes que lo complementan;

DECRETA:

Artículo 1o.– Apruébase el Reglamento de Seguridad e Higiene Minera el mismo que

consta de diez (10) títulos, veintidós (22) capítulos, cuatrocientos setenta y nueve (479)

artículos y forma parte integrantes del presente Decreto Supremo.

Artículo 2o.– Derógase el Reglamento de Bienestar y Seguridad aprobado por

DS3473EM/DGM Decreto Supremo No. 034-73-EM/DGM, de fecha 16 de agosto de

1978.

IMPORTANTE :

Es preciso aclarar , que en la Empresa donde se llevo a cabo las practicas MINERA AURÍFERA RETAMAS , laboran hasta la fecha 895 personas, contando con los trabajadores de superficie y de interior mina .

1.3. Objetivos :

- Lograr una adecuada difusión de las normas legales de la seguridad minera al personal en la empresa.
- Lograr que todas las funciones y mandatos de las normas se lleven acabo
- Incentivar la seguridad entre los trabajadores .

1.4. Meta Específica :

- La difusión inmediata de las normas de seguridad y verificar su aplicación .

1.5. Estrategia :

- ◇ En la Preparación : Citar a reunión a los ingenieros del programa de seguridad de la empresa , el **Por qué?** de la difusión de la norma.
- ◇ En la Ejecución : Para la ejecución de este primer proyecto es necesario el vehículo de información mas adecuado el capital disponible para dicha instalación. Dejo a criterio de los encargados la elección de los medios y con mi colaboración para encontrar el medio mas adecuado y el apoyo para facilitar el alcance de los objetivos planteados.

1.6 Recursos :

1.6.1. Potencial Humano : Necesitamos para este proyecto :

- Capacitadores y los especialistas de la materia (2)

1.6.2. Recursos Económicos :

- Las remuneraciones de estas personas :

Capacitadores y especialistas : s/. 450.00 a s/.600.00 por la jornada de difusión

1.6.3. Recursos Financieros :

- El Financiamiento de este Proyecto estará a cargo del programa de seguridad .

PROYECTO N° II

2.1. Denominación Motivación en seguridad su importancia y Seminario de Desarrollo de personal.

2.2 Fundamentación Los resultados de los Programas de Seguridad, reflejados en estadísticas de accidentabilidad – frecuencia y severidad de accidentes en un período de tiempo determinado, comprueban que éstos todavía distan mucho de los estándares internacionales y de lo que demanda una filosofía y praxis de promoción humana

del trabajador.

Existen en el medio prestigiosas empresas que son paradigmáticas de lo que debiera ser la gestión de la seguridad industrial por la calidad de su cultura de seguridad. Estas empresas presentan estas características: 1°. Existe en la administración una consciencia muy clara de que la seguridad no es un factor aislado sino que constituye en interacción con la producción, los costos y la calidad un sistema empresarial; 2°. Se aplican Programas de Seguridad con el asesoramiento de empresas consultoras con experiencia internacional o de respetables consultores nacionales; 3°. La supervisión incorpora a su gestión la seguridad como parte integrante de su labor; 4°. Los trabajadores asumen pleno compromiso con la seguridad; 5°. Se extienden los beneficios de la seguridad al

ámbito familiar de los trabajadores; 6°. Los índices de accidentabilidad son relativamente bajos y pueden compararse con estándares internacionales; 7°. La gestión administrativa de la seguridad se renueva constantemente y se invierten importantes recursos; y 8°. Las acciones de capacitación en todas sus modalidades son intensas y extensas.

2.3. Objetivos :

- Incentivar la responsabilidad y el manejo de la seguridad
- Controlar las perdidas y bajar la incidencia de accidentes

2.4.Meta Específica

Aportar la prevención de accidentes y formar concicenciencia de valor como personas .

• Estrategia:

- ◇ En la Preparación : solicitar la colaboración de los instructores de las diferentes contratistas y la invitación especial de un especialista de la materia .
- ◇ En la Ejecución : se llevo a cabo en las instalaciones de el complejo recreacional del campamento del personal obrero

• Recursos :

2.6.1.Potencial Humano: se solicito la visita del Lic. Ricardo Vargas Trepaud

2.6.2.Recursos Materiales: se empleo todo un equipo de computo

multimedia, fotocopidora, 8 millares de papel bond A4 y 6 millares de papel bulky y 1 mimeografo .

2.6.3. Recursos económicos :

las charlas dirigidas por el licenciado asendio a la suma de 950 dolares usa

2.6.4.Recursos Financieros :

Fue financiado por el programa de seguridad de MARSA

PROYECTO III

3.1.Denominación : Supervicion de la higiene de los comedores y otras instalaciones de MARSA .

3.2.Fundamentación : Al contar con el antecedente de una investigación en los archivos del hospital San

Andres se llevo a la conclusión de lo siguiente

- Malos habitos de higiene de los trabajadores
- La dolencia mas frecuente son las relacionadas con el sistema digestivo

3.3.Objetivos :

- Que cada uno de los trabajadores aprenda normas basicas de higiene
- Servir como prueba fehaciente las estadísticas de las enfermedades

3.4. Meta Específica :

colaborar con la salud de los trabajadores de MARSa y reducción de enfermedades

3.5. Estrategia:

3.5.1 En la Preparación : diseñar un plan de higiene facil de aplicar ,y realizar las inspecciones acordadas .en comedores dormitorios y otros

3.5.2.En la ejecución : Cada trabajador contara con un record mensual de visitas al hospital y los encargados de los comedores se haran responsable pos la limpieza de las instalaciones que ocupen en su actividad diaria .

3.6. Recursos :

3.6.1. Potencial humano : Se necesita sólo de dos medicos y de un asistente

3.6.2 Recursos materiales :

- Un ciento de papel continuo para los anuncios y las reglas de higiene .
- Una máquina computadora con impresora donde serán los anuncios

3.6.3.Recursos económicos :

- un ciento de papel continuo valorizado en 3.00 soles y la cinta de la impresora 15.00soles y los folders para el registro 40 soles 100 folders

3.6.4.Recursos financieros :

Este costo será financiado por la dirección de salud del campamento San Andres

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN Y CONTROL

• LOGROS

- **Del curso de Rescate Minero**

A partir de esa fecha se noto mas seguridad de los trabajadores porque encontraron su seguridad y llegaron a saber de cuanto son capaces en ocaciones de emergencia .

- **Del seminario de Desarrollo de Personal y Motivación en seguridad**

El seminario les demostro que la seguridad depende bastante de ellos y solo ellos pusen ser los vigilantes de su propia integridad física y mental y de grupo humano que son

- **De las inspecciones de las instalaciones de MARSA**

Un programa de salud solo tiene resultados cuando el personaol se lo propone fue un poco difícil al principio pero con la persistencia se fue llevando acabo con rregular avance del personal

- **LIMITACIONES**

- En un principio la limitación es la economica pero hay que demostrar que toda inversión en el personal se recupera con mayor productividad y bienestar de los que laboran
- Otras de las limitaciones que se encuentra son la de convencer al personal que lo que se esta dando es bueno para ellos pues ellos a veces son reacios al cambio ..

CONCLUSIONES.

- A partir de la realización de mis prácticas pre profesionales, pude advertir el desconocimiento de las nuevas técnicas de capacitacion y la falta a veces paciencia y dedicación para elaborar mas eficaces formas de capacitacion
- La realización de las prácticas pre profesionales me permitieron poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad así como mis aptitudes como futuro profesional de las Relaciones Industriales, pudiendo comprobar la brecha existente entre lo impartido en las aulas y la realidad de la puesta en práctica de dicha profesión.

SUGERENCIAS.

- Llevar a la revisión completa de la curricula de las asignaturas de la carrera ya que muchas de las asisnaturas ya estan obsoletas por la real situación de nuestro pais y mas bien enseñarnos como fomentar el empleo pues aparentemente lo estudiamon como si la realidad nuestra seria que el desempleo es casi nulo cuando bien sabemos que es totalmente alreves
- Dada la dificultad en encontrar un centro laboral que acoja practicantes de Relaciones Industriales, sugerimos que la Escuela Profesional de Relaciones Industriales facilite esta tarea a sus alumnos del quinto año mediante, por ejemplo, la firma de convenios de admisión de practicantes a cambio de asesoramiento en materia de personal o cursos dirigidos a sus servidores.

46

GERENCIA

GE NERAL

SUPERINTENDENCIA

DE GENERAL

P.P.M.A.

SUPERINTENDENCI DE OPERACIONES MINERAS

LOGISTICA

DPTO DE

SEGURIDAD

OPERACIONES

ADMINISTRACIÓN GRAL

GEOLOGIA

TOPOGRAFIA

PLANTA

DE PROCESO

CONTRATISTAS

ABASTECIMIENTO

GENERAL