Gobierno del Estado de México
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México

Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de México

APUNTES DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS I

ELABORADO POR: PROFESOR FERNANDO ARENAS MORENO

LOS REYES LA PAZ , ESTADO DE MEXICO 2006

ÍNDICE

UNIDAD I ANTECEDENTES
INTRODUCCIÓN …… 4
UNIDAD I
1.1 Naturaleza de la administración de recursos humanos
1.1.1 Importancia de la administración de los recursos humanos. ….. 5 - 6
1.1.2 Técnicas internas y externas …… 6
1.1.3 Posición, jerarquía tipo de autoridad …….. 7
1.1.4 Objetivos, políticas …….. 8
1.2 Motivación.
1.2.1 Concepto
1.2.2 Teoría de la equidad …… 9 - 11
1.2.3 Teoría de Vroom …… 12
1.2.4 Modelo de porter y Lawler …….. 13
PREGUNTAS DE REPASO …… 13
UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCIÓN.
2.1 Organización del departamento de recursos humanos.
2.2 Tipos de autoridad
2.3 Funciones del departamento …… 14
PREGUNTAS DE REPASO …… 21
UNIDAD III TEORÍAS GERENCIALES
3.1 Pensamiento gerencial
3.3.1 Teoría xy de Duglas Mc Gregor
3.3.2 Teoría de la disonancia cognoscitiva
3.3.3 Teoría de la inmadudrez madurez de Chris Argyris
3.3.4 Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert
3.3.5 Grid Administrativo de R. R. Blake y J. S. Mounton
3.3.6 El modelo tridimensional de William Reddain. …….. 26
PREGUNTAS DE REPASO
UNIDAD IV INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS …… 28
4.1 Reclutamiento
4.1.1 Fuentes de reclutamiento
4.1.2 Medios de reclutamiento
4.2 Selección …… 31
4.2.1 Hoja de solicitud
4.2.2 Entrevista
4.2.3 Test
4.2.4 Encuesta …… 36
4.2.5 Examen médico
4.3 Contratación
4.4 Introducción
4.4.1 A la empresa
4.4.2 Al puesto …….. 38
4.5 Concepto y diferencia entre capacitación y desarrollo
4.6 aspecto legal …….. 40
4.7 Capacitación y desarrollo de:
a) Personal operativo
b) Supervisores …… 42
UNIDAD V ANÁLISIS DE PUESTOS
5.1 Concepto y utilidad del análisis de puestos
5.2 Necesidad legal y social …… 58

5.3 Metodología para realizar el análisis de puestos

5.4 Partes que componen el análisis de puestos
5.5 Modelos para hacer un análisis de puestos.
5.6 Elaboración práctica de un análisis de puestos …… 60
PREGUNTAS DE REPASO
UNIDAD VI PRESTACIONES Y SERVICIOS …….. 61
6.1 Características

6.2 Aspecto legal …….. 65

6.3 Políticas de aplicación …… 73

6.4 CLASIFICACION DE PRESTACIONES …… 75

PREGUNTAS DE REPASO

ANEXOS

CASO I …….. 78

TEST …….. 79

BIBLIOGRAFÍA …… 80

INTRODUCCIÓN

En las empresas uno de los recursos más importantes sin duda son los Recursos Humanos, ya que se encargan de aplicar los recursos materiales, financieros y técnicos. En este cuadernillo se encuentran los elementos básicos que ayudaran al alumno a entender la importancia del ser humano como impulsor del éxito de una empresa.

Algunos autores consideran que no se le debe llamar recurso humano, si no factor humano ya que no es un objeto, es un ser con características como individuo es decir es materia única que no es comparable con nadie. Tiene inteligencia para tomar decisiones, que una máquina no lo haría por si sola, tiene criterio que no desarrolla ninguna computadora, tiene voluntad por hacer las cosas, tiene actitudes y aptitudes, que lo hacen comportarse de diferentes maneras, es decir el ser humano es impredecible.

La personalidad determinada por el carácter y el temperamento, hace que cada persona sea diferente, el ser humano es único y autentico, de acuerdo a su historia en la familia, cuna de la educación; del barrio, de la escuela y del trabajo.

La administración de recursos humanos tiene que ver con diversas ciencias y disciplinas, como: la psicología, las matemáticas, para hacer cálculos de pronóstico y presupuesto de personal, con la administración, para aplicar la planeación, organización, dirección y control del factor humano, la economía, para analizar los factores que inciden en el desempleo y la determinación de sueldos y salarios, el derecho para revisar los derechos y obligaciones obrero – patronales, la contabilidad para calcular el reparto de utilidades, la Ética en las relaciones obrero patronales, para eliminar la discriminación, el acoso sexual etc.

La administración de recursos humanos es tan interesante como se quiera profundizar en ella, este cuadernillo con tiene únicamente aspectos básicos que se podrán ampliar, según lo demande el alumno y lo requiera el profesor.

UNIDAD I ANTECEDENTES

1.1 Naturaleza de la administración de recursos humanos

Objetivo: El alumno deberá comprender el papel de la administración de recursos humanos en las organizaciones, así como el ámbito motivacional de éstas.

1.1.1 Importancia de la administración de los recursos humanos.

En la actualidad donde existe una gran incertidumbre por lo que puede pasar con la economía de nuestro país, al conocerse como una nación emergente, enfrenta uno de los problemas más complejos de resolver. EL DESEMPLEO.

La administración de los recursos humanos se vuelven más compleja, esto se debe a la falta de una planeación de la economía que satisfaga las necesidades de toda la población

Uno de los factores importantes de los recursos humanos es el de ver a los seres humanos como RECURSOS Y PERSONAS.

El hombre adulto en su contexto femenino y masculino pasa gran parte de su vida en su fuente de trabajo, forma parte de una organización donde trata de satisfacer sus necesidades primarias en un principio, al lograr desarrollarse dentro de una organización le surgen las necesidades de seguridad, la social, la de estima, y de autorrealización

La administración de recursos humanos no existiría si no hubiese organizaciones y las personas que en ellas actúan.

La administración de recursos humanos surgió con el crecimiento de las organizaciones.

Se debe considerar que la relación que existe entre las organizaciones, las personas y los recursos humanos son sistemas abiertos que interactuan paralelamente con sus respectivos ambientes.

El ser humano no vive aislado, tiene por naturaleza una interacción con sus semejantes, las personas logran formar grupos y organizaciones cuando.

Son capaces de comunicarse.

Están dispuestas a cooperar en conjunto.

- Obtener un bien común.

Cada ente que desarrolla los tres factores anteriores se convierte en una organización, la diversificación de las mismas es innumerable, ya que el contexto se desarrolla desde la producción, la comercialización y servicios; sin soslayar las sociales.

Las organizaciones son una de las partes muy complejas de la interrelación humana, esta está compuesta por el anonimato, rutinas estandarizadas, estructuras informales, la especialización y la dimensión.

Lo anterior le muestra al ser humano la complejidad de comunicarse, en la organización cada uno de sus integrantes tiene objetivos determinados.

Sabemos que los miembros de una organización son:

- Gerentes y empleados
- Proveedores
- Consumidores y usurarios
- Gobierno
- Sociedad.

Es muy importante darnos cuenta que el hombres es un ser multigrupal.

HOMBRE
- Familia
- Escuela
- Profesión
- Club
- Grupo Religioso
- Política
- Trabajo

Ya hemos dicho que las organizaciones se componen de personas, constituye el elemento fundamental de la organización y particularmente de la administración de recursos humanos

Es importante considerar que cada persona posee características propias de personalidad, aspiraciones, valores actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

Para comprender el comportamiento de las personas es importante revisar la teoría de campo y la teoría de disonancia cognitiva.

La teoría del campo nos muestra el comportamiento que efectúa la persona en base los hechos que le rodean, así como su carácter interno interactuando con su campo psicológico.

1.1.2 Técnicas internas y externas

Los recursos humanos son realmente el motor de toda empresa.

Por tal motivo, la administración de recursos humanos utiliza técnicas para estudiar la vinculación del ser humano con un ambiente interno y externo de la organización.

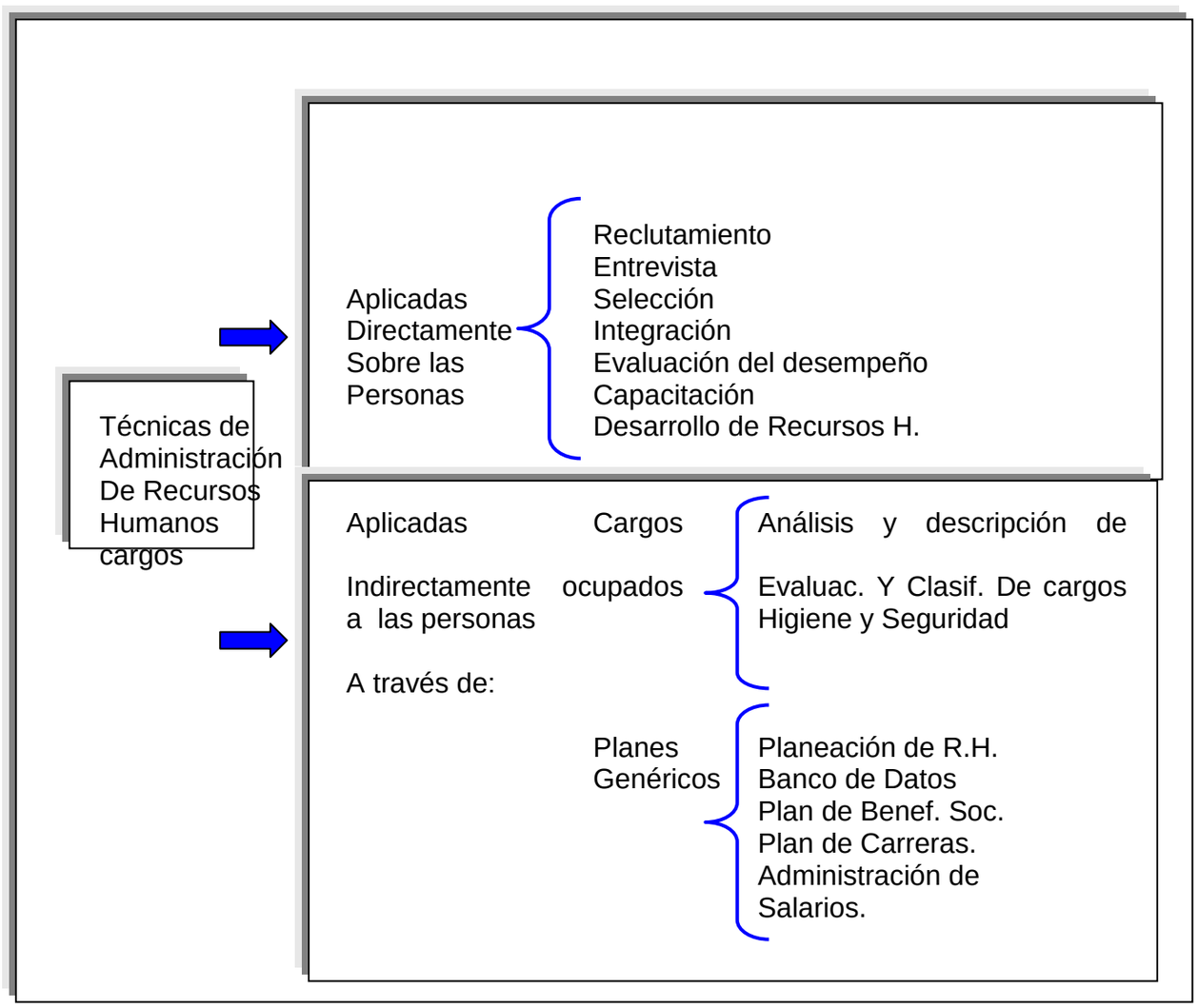


FIGURA 5: TÉCNICAS DE LA A.R.H. APLICADAS SOBRE LAS PERSONAS O INDIRECTAMENTE A TRAVÉS DE LOS CARGOS OCUPADOS

La Administración de Recursos Humanos trata de adecuar, prever, aplicar y mantener el desarrollo de las personas en la organización.

1.1.3 Posición, jerarquía tipo de autoridad

La administración puede definirse como la manera de lograr que las actividades se realicen mejor, de la mejor manera; utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

La administración coordina a los recursos humanos y a los recursos materiales, para lo cual se requiere cuatro elementos fundamentales.

1. - Logro de objetivos
2. - Recursos Humanos
3. - Tecnología.
4. - Una organización.

La organización es un proyecto de cooperación que reúne recursos de tal modo que formaliza los recursos organizacionales.

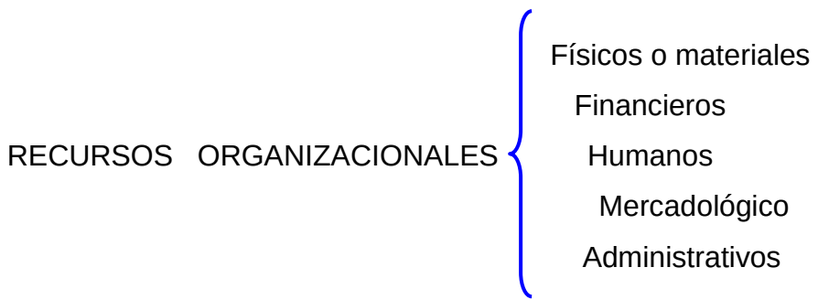
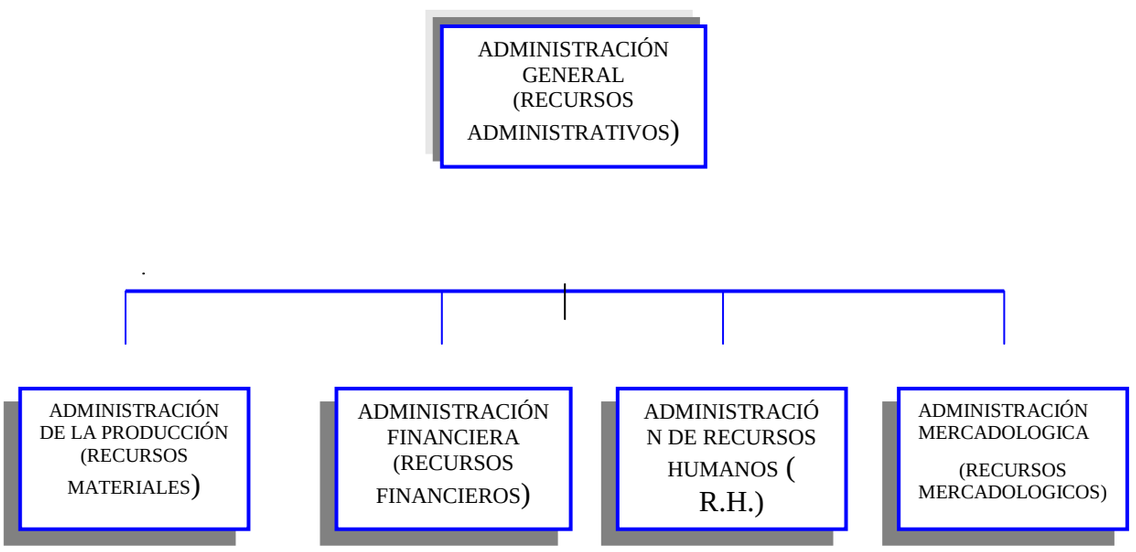


FIGURA 3. RECURSOS ORGANIZACIONALES

Así la administración requiere de varias especializaciones y cada recurso una especialización.



1.1.4 Objetivos, políticas

INTRODUCCIÓN.

El hombre es el elemento mas valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Así la administración de los Recursos Humanos trabaja especialmente para la consecución del objetivo social de la organización constituyendo objetivos, políticas y funciones, los cuales encaminaran todos los esfuerzos de la organización.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

POLÍTICAS

Las políticas son guía de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas, sino mas bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual seria totalmente contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos. Un problema que surge frecuentemente es que no existen políticas ni objetivos establecidos explícitamente. Tanto las políticas como los objetivos en la administración de recursos humanos se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana. En los últimos tiempo se ha hablado sobre las teorías gerenciales: la X, la Z y la Y. Cada organización haría bien en establecer en forma explícita sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten solo en letra muerta. El personal de la organización no tardaría en darse cuenta de que en la practica estas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, cosa que cada incoordinacion, inseguridad y descontento. La autoridad máxima debe tener muy en cuenta esta situación.

1.2 Motivación.

NECESIDAD INSATISFECHA

“Es una carencia de algo en el individuo, lo que proporciona en el individuo el impulso desencadenante, de los acontecimientos que desembocan en el comportamiento, estas lo llevan a comportarse de cierta manera, para satisfacerla y reducir la tensión.”[6]

1.2.1 Concepto.

Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

1.2.2 Teoría de la equidad.

Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1) Auto – interno: las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

2) Auto – externo: las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.

3) Otro interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

4) Otro externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

Cuando los empleados perciben desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

1) Cambiar sus insumos(por ejemplo no invertir tanto esfuerzo).

2) Cambiar sus resultados(por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).

---

[6] R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, Edt. Pritince Hall.

3) Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los de más).

4) Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, el puesto de miguel no es tan deseable como yo creía).

5) Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando el tenía mi edad).

6) Salirse del campo (por ejemplo, renunciar al puesto).

Cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

1) Dado el pago por tiempo, los empleados sobre pagados producen más que los empleados pagados justamente.

2) Dado el pago por producción, los empleados sobre pagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente.

3) Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad.

4) Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.

Justicia distributiva: Equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuos.

Justicia procesal: Equidad percibida del proceso utilizado para determinar la asignación de recompensas.

1.2.3 Teoría de Vroom

Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

Tres relaciones:

1) Relación esfuerzo desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

2) Relación desempeño recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

3) Relación recompensas metas personales. El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Para maximizar su motivación:

Si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación del desempeño?

Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?

Si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?

Oportunidad de desempeño: Los altos niveles de desempeño son parcialmente una función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado.

1.2.4 Modelo de porter y Lawler

Teoría de la evaluación cognoscitiva.

La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsicamente gratificante por el gusto asociado por el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación.

Teoría de la fijación de metas.

Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

Las meras específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles; cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

Un individuo esta comprometido con la meta, es decir, que se a propuesto no disminuirla ni abandonarla. La autoficiencia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Entre mayor sea su autosuficiencia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea.

Cultura nacional.

Teoría del reforzamiento

El comportamiento es una función de sus consecuencias. Lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta , aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción.

Si a uno se le llama la atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca la productividad.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Define inteligencia emocional
2. ¿En que consiste la inteligencia abstracta?
3. ¿En que consiste la inteligencia lógica?
4. Menciona los principios de Inteligencia emocional

5. ¿En que consiste la competencia de la autoconciencia?
6. ¿En que consiste la competencia de la autoregulación?
7. ¿En que consiste la competencia de la empatía?
8. ¿Cuál es el enfoque de la teoría X?
9. ¿Cuál es el enfoque de la teoría Y?
10. ¿Qué significa el ser servicial?

ANOTA EN EL PARÉNTESIS DE LA IZQUIERDA UNA LETRA F SI LA AFIRMACIÓN ES FALSA Y UNA LETRA V SI LA AFIRMACIÓN ES VERDADERA.

1. ( ) La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
2. ( ) Las necesidades Fisiológicas: incluye el hambre, la sed el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
3. ( ) Las necesidades sociales: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
4. ( ) Necesidades de seguridad: incluye factores internos de estima, como el respeto a una mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. ( ) En la teoría de la motivación – higiene Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.
6. ( ) En la teoría de la fijación de metas: Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.
7. ( ) En la teoría de Motivación – higiene de Herzberg se fijan metas para motivar una acción.
8. ( ) Frederick Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene.
9. ( ) David Mc Clelland que la necesidad de afiliación: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
10. ( ) McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas.

UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCIÓN.

Objetivo: Organizará el departamento de recursos humanos, considerando el tamaño de la empresa, sus funciones y tipo de autoridad.

2.1 Organización del departamento de recursos humanos.

Normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento que nos interesa. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes instituciones.

2.2 Tipos de autoridad

El hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Así la administración de los Recursos Humanos trabaja especialmente para la consecución del objetivo social de la organización constituyendo objetivos, políticas y funciones, los cuales encaminaran todos los esfuerzos de la organización.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

2.3 Funciones del departamento

FUNCION: EMPLEO

Objetivo.- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

SUBFUNCIONES

RECLUTAMIENTO

Objetivo.- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política.- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

SELECCIÓN

Objetivo.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño

de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política.- Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, lasa pruebas técnicas, psicotecnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

INDUCCIÓN

Objetivo.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro con la organización y viceversa.

Política.- Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las criticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participe de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

INTEGRACIÓN, PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA

Objetivo.- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política.- Se regula básicamente por lasa mismas que regulan al reclutamiento y selección.

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO

Objetivo.- Llegado el caso de termino de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma mas conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Política.- Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Objetivo. Lograr que todos los trabajadores se compensen de manera justa y equitativamente mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Política. Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país..

SUBFUNCIONES.

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES;
Objetivo.- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Política.- Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

DETERMINACIÓN DE SALARIOS
Objetivo.- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Política.- Salarios competentes y aun de ventaja en el mercado de trabajo. La justa distribución de la riqueza contribuye al bienestar de la sociedad y en consecuencia del país.

DETERMINACIÓN DE MÉRITOS
Objetivo.- Evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política.- De la calificación de méritos será de donde se derivaran premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

COMPENSACIÓN SUPLETORIA (INCENTIVOS Y PREMIOS)

Objetivo.- Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política.- Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

CONTROL DE ASISTENCIAS.

Objetivo.- Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencias con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política.- Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS.

Objetivo. Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIONES.

COMUNICACIÓN

.

Objetivo.- Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política.- La información “confidencial” no existe entre la dirección y el personal.

CONTRATACIÓN COLECTIVA

.

Objetivo.- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política.- La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

DISCIPLINA.

Objetivo.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política.- La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en ultimo extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política.- El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Objetivo.- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política.- Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

ENTRENAMIENTO

Objetivo.- Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien del mismo y de la organización.

Política.- Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del trabajo sobre este punto.

FUNCIÓN: SERVICIOS AL PERSONAL.

Objetivo.- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política.- En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.
Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

SUBFUNCIONES.

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Objetivo.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas de e/o instalaciones para su esparcimiento.

Política.- La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

SEGURIDAD.

Objetivo.- Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política.- Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

PROTECCIÓN Y VIGILANCIA
Objetivo.- Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política.- Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendio y robo, mantener estos en buenas condiciones.

Por todo lo anterior, es necesario brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y

equilibrio, participen cada día mas en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para el logro de los objetivos de la institución.

Al respecto deberán considerarse la dignidad de la persona humana. Que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalista, ni explotación.

PREGUNTAS DE REPASO

ANOTA EN EL PARENTESIS DE LA IZQUIERDA LA LETRA QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA CORRECTA.

1. - ( ) Trabaja especialmente para la consecución del objetivo social de la organización constituyendo objetivos, políticas y funciones, los cuales encaminaran todos los esfuerzos de la organización.

a) Concepto de la administración de recursos humanos
c) Importancia de la administración de recursos humanos Teoría Z
a) Maslow
b) Teoría X

2. - ( ) guía de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados;

a) Objetivos
b) metas.
c) Teoría Y
d) Política

3. - ( ) Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

a) Desarrollo
b) Capacitación
c) Inducción
d) Función de empleo

4. - ( ) Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación.

a) Sindicato
b) Patronato
c) Selección
d) Inducción

5. - ( ) Es una carencia de algo en el individuo, lo que proporciona en el individuo el impulso desencadenante,

a) Selección
b) Inducción
c) Capacitación
d) Necesidad insatisfecha

6. - ( ) Es la remuneración que marca la ley como suficiente, para vestido, sustento, calzado y esparcimiento

a) utilidades
b) Sueldo
c) Salario
d) Salario mínimo

7. - ( ) Se refiere a la actualización del empleado en cuanto a conocimientos

a) Adiestramiento
b) Capacitación
c) Inducción
d) Desarrollo

8. - ( ) La solicitud de empleo es un elemento importante para

a) La contratación
b) La selección
c) La capacitación
d) La inducción

9. – ( ) Se encarga de mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores, empresas, organismos públicos etc. Es la función de

a) Seguridad e higiene
b) Relaciones publicas
c) Protección y vigilancia
d) Capacitación

10. – ( ) Lograr que todos los trabajadores se compensen de manera justa es un objetivo de

a) Capacitación y desarrollo

b) inducción
c) Análisis de puestos
d) Administración de salarios

UNIDAD III TEORÍAS GERENCIALES
Objetivo: El alumno deberá comprender el pensamiento, que sobre el comportamiento en las organizaciones tienen las principales autores sobre la materia.

3.1 Pensamiento gerencial
3.3.1 Teoría xy de Duglas Mc Gregor
Teoría X y teoría Y

Teoría X

1) Alos empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.

2) Deben de ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.

3) Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.

4) La mayoría colocan la seguridad por encima de todos los de más factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Teoría Y

1) Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.

2) La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.

3) La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.

4) Tienen capacidad para tomar decisiones.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo y las de orden superior en el caso de la teoría Y.

McGregor Teoría X. Para motivar a los subordinados, los administradores daban por hecho que tenían que obligarlos, controlarlos y amenazarlos. Se debía a que los empleados: Tenían una aversión al trabajo, no desean responsabilidades de la toma de decisiones; tienen poca ambición y, sobre todo, deseaban estar seguros de su trabajo.

Teoría Y: Los trabajadores son perezosos y no desean desempeñar un trabajo estimulante; se interesan en condiciones adecuadas, en aceptar responsabilidad, tienen deseo en demostrar su ingenio y creatividad.

3.3.2 Teoría de la disonancia cognoscitiva

Teoría de la evaluación cognoscitiva.

La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsicamente gratificante por el gusto asociado por el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación.

3.3.3 Teoría de la inmadudrez madurez de Chris Argyris

Teoría del reforzamiento

El comportamiento es una función de sus consecuencias. Lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción.

Si a uno se le llama la atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca la productividad.

3.3.4 Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert

El liderazgo es muy importante desde el punto de vista de la administración. En efecto es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para el administrador efectivo; es obvio también que el emprender las demás funciones de la administración tiene una importante implicación en los términos de la garantía de la efectividad del ejecutivo cono líder. Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con el objeto de combinan los recursos humanos y materiales de forma tal que se formen los objetivos deseados del grupo. La clave para hacer esto es la existencia de una clara función administrativa y de un cierto grado de discreción o autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

“El liderazgo se define como la influencia, el arte, el proceso de influir sobre las personas de cierto modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de esas metas del grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no solo la voluntad de trabajar con celo y confianza.” [9]

El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, la experiencia y habilidad técnica. El liderazgo es guiar, conducir,

[9] Chavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, edit. Mc. Hill.

dirigir y proceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos los subalternos para ayudar con celo y confianza en pro del cumplimiento de los objetivos de un grupo, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo. La moral estaría siempre alta y todos producirían a su máxima capacidad. La función del liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo a su capacidad máxima.

Debido a su importancia para toda la clase de acciones del grupo no es sorprendente encontrar un volumen considerable de investigación y teoría con respecto al liderazgo, casi todo ello en período que comienza con la Segunda Guerra Mundial. Los análisis han descubierto un promedio de 21 estudios por un año en la década de los treintas; 31 estudios por año entre 1940 y 1944; 55 en un período de1945 a 1949, y 152 estudios anuales de 1950 a1953.

COMPORTAMIENTO CULTIVADO DE LOS LÍDERES

Las relaciones interpersonales de los líderes y de los seguidores pueden mejorarse a medida que un líder cultiva cierto comportamiento. Está es un área en que las contribuciones de los psicólogos nos ayudan. Es todavía más importante un mero conjunto de conocimientos, ya que ciertos patrones de comportamiento pueden ser aprendidos y usados habitualmente.

Conocimientos: Una de las observaciones más importantes a cerca de algunos administradores es que parecen ocuparse tan solo de rutina de sus trabajos y ejecutarlos sin imaginación, sin que adviertan lo que pueden hacer para ser mejores administradores y líderes. El tener conocimiento de los factores que dan conocimiento al liderazgo efectivo, así como de la forma en que los estilos son contingentes en términos de un rango de consideraciones situacionales, debe ayudar a cualquier administrador a ser un líder más efectivo.

Empatía: El administrador que no posee empatía tiene objetivos, ambiciones, valores y errores como cualquier otro hombre, y a menudo supone que sus subalternos tienen los mismos. Por tanto, el líder no podía estar más equivocado si pretendiera asumir que sus seguidores sienten como él lo hace. Esta suposición errónea se encuentra a raíz del paternalismo.

Objetividad: Los administradores deben tratar de observar y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional. El control y el hábito de analizar son comportamientos adquiridos.

Conocimiento de sí mismo: El administrador, como todos los demás, debe, por tanto, conocer los efectos de sus actitudes, hábitos sobre los demás, de manera que pueda corregir los que generan respuestas negativas; es decir debe cultivar el

conocimiento propio y ponerlo a trabajar en forma inteligente para observar reacciones favorables y desfavorables a su comportamiento e identificar sus causas.

3.3.5 Grid Administrativo de R. R. Blake y J. S. Mounton

TEORIA DE ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO
El liderazgo es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. Los lideres eficaces son consistentes, no tienen duda al tomar decisiones.

a) Teoría del liderazgo carismático (Robert House), Los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.

Características:

1) Una confianza muy elevada en si mismos,
2) Dominio y fuertes convicciones en sus creencias,

Warren Venís

3) Tienen una visión compulsiva o sentido del propósito,
4) Pueden comunicar su visión en términos claros,
5) Demostraron consistencia y enfoque en la prosecución (insistencia) de su visión,
6) Conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban

Conger y Kanungo

7) Tienen una meta ideal que desean alcanzar,
8) Un fuerte compromiso con su meta,
9) Se le percibe como no convencionales,
10) Son asertivos y tienen confianza en si mismos,
11) Se les percibe como agentes de cambio radical.

Características clave:

1) Auto confianza: En su criterio y capacidad,
2) Visión: Visualizan un futuro ideal,
3) Habilidad para articular la visión: Comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia actúan como fuerza motivadora.
4) Fuertes convicciones acerca de la visión: Comprometidos y deseosos de asumir un alto riesgo personal.
5) Comportamiento fuera de lo común: Novedosos, no convencionales y contrarios a las normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
6) Se perciben como agentes de cambio.
7) Sensibilidad al ambiente.

b) El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

Transaccional: Guían y motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Transformacional: proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, con carisma. Prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas.

Características del transaccional:

1) Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas a cambio del esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.
2) Administración por excepción (activo): Controla y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.
3) Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.
4) Laissez faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Transformacional:

1) Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, obtiene respeto y confianza.
2) Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos.
3) Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
4) Consideración individualizada: De atención personal, capacita y aconseja.

(Stephen Robbins página 436).

3.3.6 El modelo tridimensional de William Reddain.

LA TEORIA SITUACIONAL

(heresy y Blanchard)

Se enfoca en los seguidores. Por lo cual el líder y los seguidores tienen que poseer las siguientes características:

a) Preparación adecuada: se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.
b) Hablar: (alta tarea baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente, qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas.
c) Vender (alta tarea alta relación) el líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
d) Participar: (baja tarea alta relación) El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y la comunicación.
e) Delegar: (baja tarea baja relación) El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Las cuatro etapas de preparación:

1) La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir responsabilidad.
2) La gente es incapaz, pero esta dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto.
3) La gente es capaz, pero no esta dispuesta a realizar lo que desea el líder.
4) La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

Liderazgo reflexivo

Gente que comprenda y pueda ayudar a otros a tener éxito.

Funciones:

1. – Diseño de la arquitectura central: Define el propósito y los valores centrales. En segundo lugar, se diseñan e implantan políticas, estrategias y estructuras que apoyan la organización de aprendizaje.
2. – Creación de una visión compartida: Es un retrato de un futuro ideal de la organización.
3. – Liderazgo de servicio: Los lideres que sirven, que se dedican a otros y a la visión de la organización son los que pueden construir organizaciones que aprenden.

Empleados con empowerment

La gente trabaja junta para identificar necesidades y resolver problemas. Los lideres nacen con curiosidad y experimentan gusto por aprender , de modo que luchan por desarrollar esta motivación y curiosidad intrínsecas, que pueden llegar aun mejor desempeño.

Capacitar a los trabajadores para que comprendan el negocio y darles el poder de tomar decisiones basadas en lo que saben , ayuda a crear un sentido de propiedad y orgullo entre ellos.

La organización que aprende incrementa la responsabilidad individual para lograr la visión de la compañía, lo que permite que los trabajadores tengan una emoción intelectual y se involucren en las luchas y éxitos que vienen de los desafíos difíciles.

PREGUNTAS DE REPASO

RELACIONA CORRECTAMENTE LA COLUMNA DE LA IZQUIERDA CON LA DE LA DERECHA.

1. - ( ) Teoría de rasgos
2. - ( ) Teoría de Michigan y Ohio
3. - ( ) Sistema 1 de Likert
4. - ( ) Administración club campestre
5. - ( ) Autoridad obediencia
6. - ( ) Líder situacional
7. – ( ) Líder autocrático
8. – ( ) Líder paternalista
9. – ( ) Líder carismático
10. – ( ) Poder legitimo.

a) Se basa en normas y reglas, sobre las tareas
b) Actúa de acuerdo al comportamiento de los seguidores
c) No toman encuentra la opinión de los demás para la toma de decisiones.
d) Trata a sus subordinados como niños
e) Ejerce confianza y respeto
f) Éste es dado por la misma empresa, es el poder del puesto.
g) Pueden relajarse sin sentimiento de culpa.
h) Autoritario explotador
i) Está orientado hacia el grupo y las relaciones
j) Plantean dos estilos de liderazgo : orientado a la tarea y a la producción
k) Plantea que un líder debe poseer seis características básicas

UNIDAD IV INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Al finalizar el alumno, comprenderá los objetivos y la importancia del reclutamiento, selección, evaluación, contratación e introducción del recurso humano.

4.1 Reclutamiento

Objetivo.- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política.- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

4.1.1 Fuentes de reclutamiento

Una fuente de reclutamiento es el lugar donde se encuentra la gente que nos interesa; y los medios del reclutamiento son la forma de atraer esas personas a la empresa.

Las fuentes de reclutamiento son: los trabajadores del puesto inmediato inferior, el sindicato, el centro de capacitación de la empresa, las bolsas de trabajo, las agencias de colocación, las escuelas y los recomendados.

Algunos medios de reclutamiento son: el archivo de solicitudes, recomendados de los propios trabajadores, folletos ilustrativos de la empresa, el teléfono, conferencias sobre la empresa, el teléfono, visitas a la planta, prácticas profesionales y de servicio social a estudiantes, colocar anuncios.

Con respecto a los anuncios de empleo que se insertan en los periódicos, debe tenerse presente lo siguiente:

a) Un anuncio que dice “se solicitan obreros; personal con ganas de progresar; personal con ganas de trabajar no dice nada, sólo anuncia una oportunidad de trabajo que atraerá a una gran cantidad de solicitantes desocupados y no calificados, con la consecuente pérdida de tiempo y esfuerzo para seleccionar en abstracto.

b) El anuncio ciego que sólo dice “empresa líder en su ramo por expansión solicitamos” nos indica como motivo más probable que no quiere revelar su nombre por fuertes problemas de rotación de personal.

c) Los anuncios sensacionalistas que dicen “quiere ganar usted $10,000.00 por semana” si usted es una persona ambiciosa y con ganas de progresar, en sus ratos libres usted puede etc. son anuncios que buscan reclutar vendedores.

Un buen anuncio debe incluir; el encabezado con el nombre de la empresa, el título del puesto a cubrir, una breve descripción de lo se hace en el mismo, requisitos de edad, estado civil, escolaridad y experiencia, el lugar, fecha y horario de las entrevistas, el número de teléfono para hacer citas y nombre de la persona con quién dirigirse.

Recuerde que un buen anuncio atrae buenos candidatos y un mal anuncio atrae a malos candidatos.

4.1.2 Medios de reclutamiento

La planeación de la organización debe anticipos también. La expansión y los movimientos del crecimiento futuro de la empresa. La mayoría de las empresas confían en crecer en tamaño y perspectivas a través de los años y tal expansión no puede efectuarse sin una previa preparación.

Cambios estructurales y de diseño

La mayoría de las empresas debe planear también los ajustes estructurales a través de los años, los cambios de personalidad, criterios, combinación de productos y tecnología mecánica que en el pasado fueron adecuados pueden no serlo para el presente y especialmente para el futuro.

El creciente número de trabajos de oficina y de empleados señala la necesidad de una reestructuración organización.
Hoy los criterios administrativos y los estilos de liderazgo son más participativos y democráticos y esto también debe conducir a efectuar cambios estructurales y de diseño.

Combinación de las capacidades humanas y el producto
Con mucha frecuencia la planeación de la organización obedece a los cambios en la cantidad o tipo de producto o servicio prestado, los planes se deben preparar cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una preparación especialmente cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una preparación especialmente cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una preparación especialmente cuando se van a introducir productos nuevos o cuando se van a reemplazar los actuales, los productos nuevos demandan nuevas capacidades de producción, y por lo tanto, un ajuste de los recursos humanos.
El siguiente componente principal de la planeación de los recursos humanos es la auditoria de los mismos, la auditoria es un proceso intensivo de investigación, analítico y comparativo. Las auditorias son búsquedas sistemáticas que reúnen, compilan y analizan a conciencia los datos durante un determinado periodo, al menos de un año.
La mayoría de las auditorias está diseñada para comparar la información acerca de una agencia o firma con las normas, usos e informes compuestos de otras empresas similares.
El análisis de trabajo se puede usar para determinar los aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo de una empresa. Dicho análisis se usa para determinar los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y relaciones entre un trabajo determinado y otros con los que está relacionado. Este análisis se puede definir como el proceso mediante el cual se reúne la información pertinente y se determinan los elementos componentes de un trabajo, mediante la observación y el estudio.
El análisis de trabajo, registro, detalles referentes a habilidades, experiencias, responsabilidades, etc., que son necesarias para un trabajo.
Este proceso evalúa todas las demandas cualitativas de un trabajo y por lo tanto se emplea el analizar un trabajo cuya finalidad sea cualquiera de éstas (reclutamiento, colocación, evaluación de los empleados futuros o salarios, normas de desempeño, métodos de simplificación del trabajo y demás asuntos relacionados con los trabajadores actuales.

El análisis de trabajo o alguna variación de éste, es el principal proceso que se usa para evaluar la calidad de la fuerza de trabajo mediante el procedimiento de auditoria de Recursos Humanos.

Datos e información empleados en los sistemas de información de la fuerza de trabajo y en los inventarios de habilidades

Factores personales:

Edad	Dependientes	Nombre
Sexo	Oportunidades	Reg. IMSS.
Ciudadanía	Seguridad	Dirección permanente
Estatus militar	Lugar de nacimiento	Número de teléfono
Estado civil	Ocupación de los padres.	Estado de salud.

Educación y entrenamiento:

Escuelas a las que asistió.	Nivel más alto de escuela
Grado escolar	Localización de las escuelas
Grado escolar	Medios de apoyo económico
Grados	Otros estudios.

Experiencia y habilidad:

Áreas de trabajo	Certificado- licencias
Títulos de trabajo	Razones para dejar el trabajo
Fechas de trabajo	Responsabilidades de supervisión.

Información adicional:

Salario	Preferencia de viajes
Datos de la evaluación	Preferencia de lugar.
Registro de faltas	Resultados de la prueba
Registro de disciplina	Porcentajes de desempeño
Preferencia de beneficios	Preferencia de vocación
Planes de carrera	Localización de los parientes.

4.2 Selección

La selección de personal se define como procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser

necesario para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses, vocacionales, motivación, etc. no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas en la pequeña y mediana empresa. Determinando los requerimientos de los recursos humanos acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad de las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

En la selección lo ideal es encontrar el hombre adecuado al puesto y viceversa, pero en la práctica encontramos situaciones como las siguientes:

1. El puesto le queda chico, porque el ocupante sobrepasa en conocimientos y experiencia los requerimientos del puesto, por tanto, el trabajador termina por aburrirse porque está mal pagado y renuncia.
2. El puesto le queda grande porque el ocupante no llena los requerimientos mínimos del puesto, por tanto, comete errores frecuentes, aunque involuntarios, se fatiga más rápido y terminan por correrlo.

Es conveniente que el seleccionador de personal tenga presente los siguientes principios:

1. La colocación del trabajador, implica un ajuste armonioso del binomio hombre máquina, porque el puesto debe permitirle poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes, y sentirse satisfecho de ello, de este modo la empresa asegura un buen desempeño y productividad.
2. Si puede pagar bien, hay que contratar al mejor de los mejores, en caso contrario se escogerá de los peores al menos peor.
3. Si la empresa tiene mucha movilidad vertical, deberá contratar personal con mucho potencial.

En el área laboral es hasta principios de 1900 cuando se inicia dicha selección técnica y particularmente, Técnicas de selección de personal.

1. Centros de Evaluación

Se centra en lo que el individuo puede hacer (habilidades, destrezas).

Se aplica principalmente a personal ejecutivo para detectar potencial administrativo y de relaciones humanas.

Se simulan situaciones reales para que el individuo demuestre sus habilidades administrativas y de relaciones humanas. Busca que el individuo desempeñe un puesto acorde con sus conocimientos, habilidades y motivaciones, para que sea productivo para la empresa.

Mide la tolerancia a la presión y la habilidad para analizar problemas y tomar decisiones adecuadas, el uso adecuado de la delegación el control de las responsabilidades delegadas, la capacidad de planear y organizar el trabajo, la efectividad para comunicarse tanto oralmente como por escrito, y la habilidad de persuadir a los demás.

2. Ingeniería humana

También se llama análisis y evaluación de aptitudes innatas y trata de responder a la pregunta ¿Para qué soy bueno?

Por medio de juegos en base a tiempos y movimientos, detecta las aptitudes innatas de los individuos para hacérselas saber y optimizarlas para el mejor desarrollo de su vida productiva.

Parte del principio de que todos somos buenos para algo, de que las habilidades no se pierden ni se adquieren, sino que se pulen y se utilizan con mayor o menor acierto.

Se apoya en el análisis transaccional y mide el grado de sensibilidad al medio ambiente, la forma en que se logra un objetivo (sistemática o desordenadamente). La reacción de las letras y números, el tipo de razonamiento y nivel lexicológica.

3. La técnica paso a paso

Se basa en el análisis y descripción del puesto para saber qué se hace en el puesto y los requisitos del puesto (que se requiere para hacerlo bien).

Recluta y selecciona técnicamente eliminando rápidamente a los solicitantes claramente no calificados.

Evalúa los candidatos sobre lo que puedes hacer.

Verifica los datos de los trabajos anteriores y registros escolares.

Aplica entrevistas planificadas y evalúa en forma integral al candidato.

FACTORES DE SELECCIÓN

El proceso de selección consiste en buscar y elegir a un candidato idóneo para cubrir una vacante. En la selección de la persona que ocupe la vacante deberá tomarse en cuenta los siguientes factores:

1. Análisis del puesto

Es precisamente en la descripción del puesto en donde el jefe de selección se basa para determinar que tipo de conocimientos y experiencia se requieren para el puesto, maquinaria y equipo a utilizar, esfuerzo físico y mental necesario, estatura

adecuada, características del medio físico de trabajo y los riesgos a que estará expuesto el trabajador.

Esto implica el hacer una comparación de conocimientos, habilidades y actitudes del candidato en relación con la descripción del puesto.

2. El candidato

Debe tenerse presente lo que el candidato espera del puesto y de la empresa:

Sueldo deseado, promociones, metas personales, superación, prestaciones, etc.

3. El clima psicológico

Se tomará en cuenta el grupo de trabajo en el cual laborará el trabajador, ya que el clima psicológico o atmósfera de trabajo puede facilitar o entorpecer las expectativas y la adaptación de los nuevos miembros.

La atmósfera se refiere a las influencias que el medio ejerce sobre la persuasión, las actitudes, la comunicación y las relaciones interpersonales, y pueden ser.

1. De aceptación, de tolerancia y facilitadora en general: hay libertad de expresión, aceptación de las diferencias, tolerancia a las equivocaciones, participación, atmósfera cálida permisiva, compañerismo y sentimiento de “nosotros”.
2. Coercitiva o autoritaria; el jefe es un dictador, se otorgan premios y castigos, se presiona demasiado, exigencias de exactitud y prontitud, amenazadas continuas.
3. Apática o de indiferencia; se espera que otro haga el trabajo, se eluden responsabilidades, ambiente de pereza, se aplica la ley del mínimo esfuerzo.
4. De desconfianza, temor o sospecha se teme al ridículo, se desconfía de la buena voluntad de las personas, ambiente de misterio o de secretos, tensión, etc.
5. Agresiva: el grupo está dividido en camarillas que se atacan y obstaculizan la buena marcha del trabajo.

El clima psicológico es otro de los factores que el jefe de selección debe sopesar en relación con las características personales del candidato porque algunos trabajadores tendrán más madurez y capacidad de adaptación que otros y nunca faltarán trabajadores suspicaces, desconfiados, chismosos y negativos.

Siempre debemos preguntarnos “dadas las características personales del candidato, ¿será posible que se adapte y sea aceptado en el grupo de trabajo?

Si las personas son cuidadosamente seleccionadas para que armonicen con sus compañeros de trabajo, difícilmente se presentarán fricciones chismes, agresiones y renuncias.

4. Las expectativas del jefe

Las expectativas de lo que el jefe considera un trabajo bien hecho y el tipo de personalidad que le agrada son aspectos que el jefe de selección deberá tener en cuenta.

a) Seleccionará candidatos con características personales similares a las del jefe, así por ejemplo, si el es dinámico y lleno de energía, deberá elegir gente similar, pero un poco menos que él para que no sienta amenazado su futuro. Además un trabajador dinámico se sentirá más a gusto con un jefe dinámico y un trabajador pasivo se sentirá más a gusto con un jefe pasivo.

b) Buscará candidatos que llenen el modelo humano del jefe: secretaria rubia, subordinados de baja estatura, personas maduras o jóvenes, etc.

c) Elegirá candidatos que llenen las lagunas del jefe o mejor dicho que lo complementen.

El proceso de selección de personal.

1. Requisición de personal.

Al ocurrir una vacante mayor de 30 días definitiva o un puesto de nueva creación, el jefe del departamento de donde se origina llena una forma de requisición de personal y la entrega en el Departamento de personal.

2. Análisis y evaluación del puesto.

Para poder estipular los requisitos que debe llenar el candidato, es preciso conocer las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, así como la ubicación que ocupa dentro del organigrama y el rango salarial que tiene asignado. De este modo se puede delinear un perfil del puesto que nos permita una entrevista más efectiva y profunda.

3. Boletín de vacantes o avisos a los eventuales.

Si se puede manejar un ascenso, se boletina el puesto para que hagan aplicación a la vacante los trabajadores del puesto inmediato inferior.

Si se trata de un puesto base, se revisa el cuadro general de antigüedades del personal eventual, para llamar al que haya servido a la empresa por mas tiempo.

4. Carta requerida al sindicato.

De no existir eventuales, se le solicitará al sindicato que conforme a la cláusula de admisión, nos envié solicitantes para seleccionar al más apto para el puesto.

Cabe señalar que tratándose de trabajadores no sindicalizados y empleados de confianza, la empresa podrá seleccionarlos y contratarlo libremente.

4.2.1 Hoja de solicitud

1. Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo deberá diseñarse conforme las necesidades de cada empresa.

Si se presentan personas espontáneamente a la empresa, nunca deberá rechazárseles diciendo que no hay vacantes, con esto me refiero a que deberá permitírseles que dejen su solicitud para que sean tomados en cuenta cuando se presente una vacante.

En el caso de profesionistas con mucha experiencia ya no se les pide solicitud, solamente Curriculum Vitae.

4.2.2 Entrevista

La entrevista.

La entrevista sirve para ampliar la información vestida en la solicitud y para tener una impresión de la personalidad del solicitante se conduce de la siguiente manera.

a) Se reduce el nerviosismo del solicitante, haciéndole preguntas sencillas y hablándole en general sobre aspectos relacionados con la empresa.

b) Se aborda la entrevista sobre sus antecedentes escolares, familiares, experiencia laboral, uso del tiempo libre y metas personales.

c) Se hace un resumen de la información obtenida y se le comunica al entrevistado cuando debe presentarse a los exámenes, si no es un buen candidato se le dice por ahora no hay vacantes acordes con sus aptitudes personales.

d) Se hace un reporte de la entrevista y se anexa a la solicitud. Al mismo tiempo se hace una clasificación de los solicitantes.

4.2.3 Test

Exámenes prácticos.

Se pueden aplicar exámenes prácticos también llamados de aptitud. Sobre soldadura, taquigrafía, mecanografía, dibujo, lo cual nos demuestra objetivamente las capacidades reales del candidato.

4.2.4 Encuesta

En esta etapa se investigan los antecedentes laborales y las referencias personales del candidato. En caso necesario, se realiza una investigación socio-económica para obtener una idea más amplia de cómo vive el trabajador, quiénes son sus familiares y amigos, cuáles son sus necesidades económicas. Una manera rápida de investigar los antecedentes laborales, es la verificación telefónica de los datos.

Entrevista con el jefe inmediato.

Como en las etapas anteriores, hemos venido eliminando a los candidatos inadecuados y sólo nos queda hasta este momento los que aprobaron los exámenes.

De la entrevista que sostengan con el jefe éste nos dirá a quién prefiere para cubrir el puesto.

4.2.5 Examen médico

Gracias al examen médico podemos saber si el candidato padece alguna enfermedad, si tiene antecedentes de alcoholismo y drogadicción, si tiene alguna enfermedad infecciosa, si sufre algún impedimento físico y se verifica la agudeza de sus sentidos.

Para algunos puestos bastará con un examen médico general y en cambio para otros será necesario hacer estudios de sangre, orina, copro y radiografías.

En algunas empresas lo apliquen posteriormente, se debe a que el examen médico es el más costoso de todos y por tan sólo se aplica a los candidatos con grandes posibilidades de ser contratados.

4.3 Contratación

El candidato elegido firma su contrato de trabajo y es dado de alta en el IMSS.

Consiste en introducir al nuevo trabajador en lo que es la empresa, los productos que elabora, su importancia, la distribución de las instalaciones, los salarios y prestaciones.

DOCUMENTOS BÁSICOS DEL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR

- Solicitud de empleo o curriculum vitae, con fotografía reciente.
- Copia del aviso de alta al IMSS.
- Copia del Registro Federal de contribuyentes.
- Acta de nacimiento.
- Documento que acredite el último grado de estudios.
- Licencia profesional.
- Resultado de los exámenes médicos, psicológicos y de capacidad.
- Contrato de trabajo.
- Constancia de percepciones y retenciones de su anterior patrón.

El contrato de trabajo obliga al trabajador a prestar sus servicios personales en forma subordinada y al patrón a pagarle un salario (art. 24 LFT).

El contrato es un acuerdo de voluntades que crea recíprocas obligaciones y sus características son:

- Hace constar por escrito las condiciones bajo las cuales debe prestarse el trabajo (art. 24 LFT).
- Debe reunir los requisitos del art. 25 de la LFT.
- Su duración no depende de la voluntad de las partes, sino de la naturaleza del trabajo.
- Puede ser de tres tipos: por tiempo indefinido, por obra determinada y por tiempo determinado (art. 37 LFT)

Tips sobre los contratos

1. Los contratos se hacen en dos ejemplares, uno para el patrón y el otro para el trabajador (art. 24 LFT) por tanto no hay necesidad de llevarlo a sellar a la autoridad del trabajo, ya que no existe obligación legal para ello.
2. Como el IMSS para recibir el aviso de alta del trabajador por jornada reducida, exige que se anexe el contrato de trabajo, sellado por la autoridad laboral, en este único caso si se tendría que hacer el trámite del sellado.
3. En el contrato de trabajo se debe precisar con toda claridad el puesto de trabajo y de ser posible debe anexarse la descripción del puesto.

4. El patrón no puede obligar al trabajador a que le preste un servicio no pactado en el contrato ni puede variar las condiciones de trabajo que se especifican en el mismo a menos que sea en beneficio del trabajador.

5. El contrato de trabajo puede existir sin la relación de trabajo pero en cambio, ésta última presume la existencia de un contrato aunque sea verbal.

6. Los contratos de trabajo se actualizan por lo menos cada año, ya que aparecen nuevas condiciones de trabajo. Por tanto en cada contrato actualizado debe establecerse una cláusula de reconocimiento de antigüedad.

7. Los contratos a prueba no existen por tanto, si el patrón da contratos de 28 días, tal proceder es ilegal.

8. El periodo de prueba de 30 días es único y está contemplado en todo contrato de trabajo, sólo se puede volver a repetir dicho periodo de prueba cuando el trabajador es ascendido.

4.4 Introducción

4.4.1 A la empresa

4.4.2 Al puesto

Clasificación de los solicitantes

CLAVE	CONCEPTO	DEFINICIÓN
E	Excelente	Sobrepasa los requisitos del puesto.
B.C.	Buen candidato	Llena los requisitos del puesto.
V	Viable	Puede ocupar el puesto aunque sus conocimientos y experiencia no son suficientes.
A	Aceptable	Puede ocupar el puesto aunque sus antecedente no son adecuados.
N.C.	No califica	Persona no adecuada para el puesto.

Análisis y evaluación de puestos

Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Si la pequeña y mediana empresa tienen inventario de Recursos Humanos de las personas que, están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos lo cual permitirá proporcionar elementos que

conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

La fuente de abastecimiento más cercana para el reclutamiento es la propia organización y se refiere a las amistades, pariente, o familiares del propio personal.

Las ventajas que reporta esta fuente manifiesta la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo.

En un país como México con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas) y con grandes carencias de personal altamente calificado es de importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

4.5 Concepto y diferencia entre capacitación y desarrollo

Capacitación: acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Desarrollo: Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo, y que esto se refleje en la superación personal.

Cuando hablamos de capacitación en la pequeña y mediana empresa, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia, por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menos rotación, incremento en las aptitudes, mayor productividad y eficiencia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora, lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación pero ésta no va a ser detectada fácilmente puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son la que se detallan a continuación:

A) Planeación.
B) Organización.
C) Ejecución.
D) Evaluación y Seguimiento.

PLANEACIÓN:

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales, detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas. En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se

determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elaboran en forma anual.

ORGANIZACIÓN:

La organización instrumenta el con qué hacerlo, en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización y se compone de:

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal determinado dentro de la organización.
- Integración de personas, como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación, requiere personas técnicamente preparadas en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos empleando personal en la medida que sea necesario.

EJECUCIÓN

Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos, implica los elementos siguientes:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales, de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones, y confirmación del grupo hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y esencial todas las actividades se supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

EVALUACIÓN

Es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado sirve para tomar medidas correctivas y estar presente en todo el proceso.

- ❖ Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- ❖ Del proceso instruccional. La evaluación completa del proceso instruccional trae varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

Optaremos por ver un poco sobre lo que dice la Constitución Política en el artículo 123 fracción 13.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación para el trabajo.

4.6 aspecto legal

En la ley federal del trabajo.

Art. 3. No podrá establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, o condición social, promover y vigilar la capacitación de los trabajadores.

Art. 25. Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.

Art. 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad. Conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y desarrollo de los trabajadores de la pequeña y mediana empresa, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, y quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la STyPS.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento para los trabajadores de la pequeña y mediana empresa podrán formularse respecto a cada establecimiento, o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E. La capacitación deberá impartirse al trabajo durante las horas de su jornada de trabajo.

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- ▪ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- ▪ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ▪ Prevenir riesgos de trabajo.

- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes imparta capacitación están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberá incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación. Conforme a los planes.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que le s expida las constancias respectivas.

Gracias a estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

Área Cognoscitiva. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, y esto se traduce en los conocimientos.

Área psicomotriz. Es el domino de habilidades específicas, hábitos y destrezas verbales y de movimientos que las personas deben de adquirir y desarrollar y esto se traduce a sus habilidades.

Área afectiva. Constituye un conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras, desde luego. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia en conocimiento de la propia persona, valores, emociones, ideas, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe de desarrollar e integrar su personalidad hasta lograr una plena caracterización y esto con lleva a cambios de actitud.

Una pequeña o mediana empresa, es un sistema de manera tal que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera. A veces, las organizaciones presentan problemas por lo que se solicita la presencia de un consultor para evaluar qué es lo que ésta sucediendo. A esta fase se le llama detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

4.7 Capacitación y desarrollo de:

a) Personal operativo

b) Supervisores

CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

- ☐ Personal de nuevo ingreso.
- ☐ Número de empleados menor a los que se requieren.

- ☐ Trabajadores a punto de jubilarse.
- ☐ Cuando se presentan licencias o permutas.
- ☐ Cambios en procedimientos de trabajo.

Necesidades encubiertas

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, si no que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó.

- ☐ En la productividad, no se logra cumplir con los programas.
- ☐ En la ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación pobre.
- ☐ En el comportamiento, actitudes negativas, alto índice de ausentismo y retardos o problemas interpersonales.

Donde se requiere de un curso pero como no saben o están desinformado dicen que no se requiere que la producción esta decayendo y que sólo se está haciendo el trabajo sin conocerlo.

Organización de la capacitación.

El instructor. Es importante señalar que la capacitación en las empresas se maneja de acuerdo con un concepto de educación moderna, que visualiza al hombre como un organismo biopsicosocial, dentro de un medio en el que actúa inteligentemente.

De este modo, aprender será entendido como la capacidad de resolver problemas. En el área de capacitación es necesario desarrollar habilidades para aprender y reaprender, debido a que es una educación entrada en personas adultas. La función del instructor es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas, con experiencia y formación profesional es recomendable que se tome un modelo de facilitador.

Un facilitador es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. Su función principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los capacitados.

En la medida que el instructor realice dicha función, se estarán aprovechado los conocimientos de cada participante y los contenidos temáticos se enriquecerán por la aportación de los capacitandos y la guía del instructor.

Al habilitar al participante en los procesos autogestivos, se espera que esta conducta se generalice a las áreas social, personal y familiar.

PERSONALIDAD

La personalidad ha sido descrita y definida de diversas maneras. Desde épocas remotas el hombre ha buscado una respuesta a su forma de actuar y comprender los motivos que lo llevan a opinar, sentir y actuar de determinado modo.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Eric Berne observó que en cada persona existen tres partes distintas y funcionales a las que denominó estados del yo y las definió como “un sistema de emociones y pensamientos acompañados por un conjunto afín de patrones de conducta, los estados del yo se denominan padre, adulto y niño.

Dentro de la capacitación de las personas de la pequeña y mediana empresa se deriva la comunicación de:

TRANSACCIONES COMPLEMENTARIAS

Que se realizan cuando se envía un mensaje desde un estado específico del yo y se recibe la respuesta prevista desde el mismo estado del yo dando lugar a un mensaje claro y una respuesta directa.

TRANSACCIONES CRUZADAS

Se realizan cuando la comunicación la recibe un estado del yo diferente de aquel al que se deseaba dirigir. La respuesta vuelve de una parte distinta de aquella que recibió el estímulo y puede dirigirse a cualquier estado del yo del emisor. La respuesta suele ser inesperada y la comunicación se interrumpe, por lo general estas transacciones cruzadas son fuente de conflicto.

TRANSACCIONES ULTERIORES

Son las que se involucran tres o más estados del yo y tienen un evidente o social y un vínculo oculto o psicológico ocurre cuando un mensaje implica un significado, pero se le da otro.

La persona responde al significado “oculto” del mensaje y el resultado es un intercambio improductivo.

CARICIAS E INTERCAMBIOS SOCIALES

Se aplica al contacto por palabras o algún hecho en particular.

Las caricias pueden ser:

- ☐ Positivas. Se centran en los valores de la persona, expresan aprecio y reconocen la capacidad.
- ☐ Falsas. Aparentan ser positivas, procuran obtener alguna ventaja y mediante la adulación disimulan la hostilidad que encubren.
- ☐ Negativas. Se centran en fallas y debilidades de la gente, causan daño moral o físico, aparentan compasión y disminuyen la autoestima.

POSICIÓN EXISTENCIAL

Es la manera en que cada persona se siente así misma y a los demás. Nuestro comportamiento está condicionado por las actitudes hacia el ambiente y hacia nosotros mismos. Las posiciones existenciales son cinco:

1. Yo estoy bien – tú estas bien. La persona sólo percibe los aspectos positivos y negativos de los demás; es optimista, se comunica libremente con los otros.

2. Yo esto bien – tú estas mal. Los aspectos negativos se colocan en los demás. Estas personas son recelosas, desconfiadas, niegan sus propias dificultades, y consideran que el mundo es el responsable de sus problemas.

3. Yo estoy mal – tú estas bien. El individuo coloca todos los aspectos negativos en sí mismo y los positivos en los demás. Estas personas se siente inferiores o incapaces, tienen dificultad para aceptar cumplidos.

4. Yo estos mal – tú estás mal. El individuo ha decidido que ni él ni los demás tienen valor, por tanto, asume una actitud de abandono total.

5. Yo estoy básicamente bien – tú estás básicamente bien. Se asume una postura realista y se aceptan aspectos positivos y negativos tanto de sí mismos como de los demás.

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

Ante todo, debe interesarse en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje, para ello se requiere que conozca bien su trabajo y que domine la materia que va ha impartir, aún cuando no corresponda al puesto que ocupa actualmente.

Además es importante que los participantes reconozcan la capacidad técnica del instructor, o al menos no rechazarlo, por creerlo técnicamente inferior. Este requisito es indispensable porque de él depende en gran medida el interés y la consecuente atención que el grupo preste al curso que imparta.

Es conveniente que sustente cierta autoridad moral o institucional sobre los participantes.

Por otra parte, el instructor debe poseer un nivel cultural superior en promedio, ya que el mismo le facilitará la comunicación con los participantes. También debe poseer conocimiento y comprensión de los elementos socio-culturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes.

Habilidades que debe tener el instructor para capacitar.

- ❖ ☐ Facilidad de palabra. Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez, y sin inhibiciones.
- ❖ ☐ Claridad. Habilidad para explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten improcedentes, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo de los participantes.
- ❖ ☐ Pensamiento lógico. Poder discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos de tal forma que se facilita su comprensión, sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
- ❖ ☐ Saber escuchar. Capacidad de escuchar puntos de vista distintos de los suyos, de detectar las dudas y problemas de comprensión en los participantes y aceptar críticas incluso aquellas dirigidas a él.

❖ ☐ Manejo de ideas. Comprender y explorar ideas y pensamientos, incluso aquellos que le resulten extraños o diferentes de su forma de pensar.

❖ ☐ Persuasión. Capacidad de convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición o coerción basado en la autoridad.

❖ ☐ Paciencia. Conciencia de que la gente aprenda a distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar más despacio, aclarar más o incluso repetir una explicación.

❖ ☐ Compromiso. Expresión de deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes.

❖ ☐ Madurez. Conocimiento, tanto personal como profesional, de la magnitud y las limitaciones del propio conocimiento, para no caer en dogmatismos o intransigencias, así podrá autocriticarse y estar abierto a sugerencias sobre su desempeño.

❖ ☐ Autoconocimiento. Conciencia de las propias limitaciones y defectos, no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.

❖ ☐ Empatía. Entendida como la capacidad de percibir los deseos y sentimientos de las participantes.

❖ ☐ Gusto por la gente. Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal, con la idea de compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.

El coordinador.

Es un mediador que contempla desde los acuerdos de trabajo previo con el instructor (programación, invitaciones, confirmación de asistencia, fechas y horarios) hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, contratación de servicios, servicio de cafetería, y en general todas las actividades de superación y asistencia antes, durante y después del curso.

La capacitación requiere de un coordinador que asista en todo lo necesario a la persona responsable. El coordinador debe de preparar el curso: solicitar aulas y equipo de apoyo didáctico, prestar ayuda al instructor, preparar y concentrar el material didáctico.

Al asistir al evento, el coordinador ha de realizar el protocolo de inauguración y clausura, supervisar que el lugar esté en óptimas condiciones y asegurar la presencia de los participantes, disponer de los aparatos necesarios, recibir a los participantes para propiciar un clima adecuado en el grupo, aplicar y concentrar controles, así como de las evaluaciones, haciéndose cargo de la rotulación de las constancias.

EL GRUPO.

TOPOLOGÍA DEL GRUPO

❖ ☐ El participativo. Esta conducta se considera positiva, pues se trata de una persona que generalmente aporta información productiva para el desarrollo

del programa, y si está bien canalizada, puede enriquecer el aprendizaje del grupo.

Es recomendable decirle frases tales como sí, en un momento más lo escucharemos, pero antes vamos a conocer la opinión de otras personas “cuando algún participante se exceda en sus intervenciones, es conveniente asignarle tareas especiales para mantenerlo ocupado.

❖ ☐ El saboteador. Es aquel que se compromete en muchas actividades con todo el grupo, evitando que algunos miembros adquieran el compromiso de realizarla y al final falla.

❖ ☐ El tímido. Se abstiene de expresar sus puntos de vista por temor al ridículo.

❖ ☐ El preguntón. Es aquel que constantemente pregunta cosas fuera de tema y sin importancia. Tiene un afán de llamar la atención.

❖ ☐ El sabelotodo. Es aquel que sabe tanto o más que el instructor y desea imponer a toda costa su opinión, puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y sabe aprovecharlo.

❖ ☐ El sabanitas. Tiene por costumbre llegar tarde e interrumpir la sesión.

❖ ☐ El desinteresado. No tiene mayor interés ni por los temas que se están tratando ni por el programa, bosteza, se estira, se distrae o se duerme.

❖ ☐ El contreras. Está en contra de todo y de todos, sin embargo nunca lo hace en forma personal, simplemente no está de acuerdo.

❖ ☐ El zorro. Trata siempre de obtener la opinión del instructor y se resiste a dar la suya, pero cuando por fin lo hace se pone de pie y hace una pausa antes de hablar.

RECOMENDACIONES PREVIAS A UN CURSO.

❖ ☐ Presentación del instructor.

Si el instructor se presenta diciendo que es doctor, presidente de alguna asociación, autor de libros, con muchísimos años de experiencia. Conferencista internacional y que es muy cotizado por las mejores empresas de la pequeña y mediana empresa que automáticamente propiciará que sus participantes busquen en sus repertorios personales, sus hazañas más brillantes hasta la fecha.

Por lo general esta presentación crea un clima tenso, formal, de competencia, y de jerarquías entre otros e inhibe la participación espontánea.

❖ ☐ Presentación de los participantes.

Los datos para una presentación rápida y superficial son: nombre, profesión, puesto, área o departamento, tiempo que lleva trabajando dentro de la empresa y funciones generales.

Es importante comenzar con dinámicas que no sean riesgosas para el participante e ir incrementando la profundidad a lo largo del curso.

❖ ☐ Personalizadores.

Son los elementos con los que se identifica a las personas de un grupo, tienen diversos usos, pero el principal es dar a conocer el nombre del participante.
Son muy versátiles y permiten organizar subgrupos se hacen de varios colores o se les agregan números.
En ocasiones se elaboran por los asistentes o bien por el instructor del tema.

❖ □ Uso de la música.

Es una forma adecuada para crear un ambiente especial que pueda comunicar valores, actitudes, nostalgia, reflexión, ternura, alegría, relajación, la selección de la música es tarea de los participantes y del instructor.

INSTALACIONES DE LA AULA DE CAPACITACIÓN

Dimensiones. Se recomienda que tenga un espacio de 2 m^2 por persona.
Colores. Se sugiere los colores claros principalmente el blando, que permite la reflexión de la luz.
Iluminación. Se debe cuidar que la luz no quede a espaldas de los capacitandos y del instructor, ya que se generan sombras que disminuyen la visibilidad.
Tipo de Lámparas.
Fluorescente. Es muy reflejante, da claridad al ambiente y no se percibe el tránsito de la luz natural.
Luz amarilla. Proporciona mayor intimidad y personaliza. Se recomienda tener un control para graduar la intensidad de luz.
De emergencia. En caso de falla eléctrica, la luz de emergencia nos permite continuar trabajando, aunque con ciertas restricciones.
Piso. Para uso general se recomienda loseta de cerámica o mosaico sin cera. En cuanto a color, se sugieren tonos claros y de diseño sencillo.
Paredes. Deben de ser claros, ya que dan la sensación de amplitud, además de permitir la refracción de la luz deben de ser lisas y lavables.
Ventilación. Debe procurarse que existan suficientes ventanas que permitan que el aire fluya.
Sillas. Deben de estar diseñadas de tal manera que no resulten tan cómodas que provoquen sueño. Han de ser de material lavable ligeras, apilables y con gomas en la base.
Mesas. Tienen que ser ligeras, fáciles de mover, que respondan a la simetría de la sala para que puedan acomodarse.
Se recomienda contar con ceniceros, botes de basura y jarras de agua. Que la puerta de acceso a la sala no esté cerca del instructor, sino a espaldas que no haya reloj dentro de la sala porque puede convertirse en un control sobre los participantes y estén muy inquietos por el hecho de ver el reloj.

MONTAJE DEL MOBILIARIO.

En forma de “U”. Esta modalidad se usan mesas rectangulares de 1.80 x 0.75 mts. De 120 x 0.75 de acuerdo al número de personas asistentes al evento. La colocación en “U” permite el contacto visual del instructor con los participantes y de ellos entre sí. El espacio que queda en el centro permite al instructor manejar su distancia de acuerdo con las necesidades del tema.

En forma de “E”. Se basa en el montaje de la colocación en forma de “U” pero en este caso cuenta con una hilera adicional de mesas con una distancia de 1.20 mts. Entre los respaldos de la silla colocadas en la parte posterior, esta colocación permite aprovechar el espacio de la sala, ya que aumenta su capacidad casi en un 50% no es recomendable para cuando se van ha hacer dinámicas pero si para cursos de pequeñas empresas por la población.

En forma de “T”. Las mesas de .80 x .75 se colocan según el número de asistentes. Esta según el número de asistentes. Esta modalidad destaca la presencia de invitados especiales. Resulta favorable cuando se utilizan técnicas como simposios, mesas redondas, debates dirigidos.

En forma de Junta de directores. Esta modalidad sugiere mesas de doble ancho, de acuerdo con el número de asistentes. El espacio entre cada persona es de .70 cms. La colocación se presta para desarrollar temas por medio de la discusión.

En forma de “junta de directores óvalo”. Esta modalidad es semejante a la anterior, pero varía al final de las mesas de ambos lados al colocar semicírculos lo cual aumenta su capacidad.

En forma de cuadro cóncavo. Es semejante al montaje en forma de “U” la diferencia radica en que el extremo contrario está cerrado y las sillas se encuentran únicamente en la parte externa del cuadro. Esta modalidad implica que el instructor debe moverse continuamente alrededor del cuadro para tener contacto visual con todos los participantes. Es un poco difícil para poder ver rotafolios o verse asimismos lo cual no es muy recomendada para los participantes de la capacitación.

En hileras tipo “escuela”. En esta forma que es muy usual, las mesas pueden ser alineadas en hileras de dos o tres dependiendo el tamaño del aula, el pasillo que queda a los lados y al centro debe aproximadamente de 1 mt. Esta colocación permite el trabajo en equipo, así como la visibilidad de los apoyos didácticos utilizados. El instructor cuenta con espacio para recorrer con soltura el aula.

ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

Las técnicas de enseñanza – aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Deben ser vitalizadas por la creatividad de quien las maneje. Su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal.

Las técnicas propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes del grupo y enseña a escuchar, hablar, aprender, proponer, crea responsabilidad.

Algunas de las técnicas de aprendizaje que suelen ser siempre para la capacitación de personal para la pequeña y mediana empresa son:

Charola de entrada. Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral que es proporcionada en forma escrita, oficios, memorandos, para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

Objetivos. Verificar el nivel de información que poseen los participantes:

Observar la capacidad para decisiones.

Propiciar la discusión del grupo.

Tamaño. Se recomienda para la pequeña empresa de 16 a 101 personas.

Tiempo. No mas de 90 minutos.

Contenidos. Esta técnica se aplica en cualquier actividad que implique la aplicación de conocimientos y la habilidad de adoptar consideraciones teóricas a resoluciones de tipo práctico e inmediato para que no se tome mucho tiempo la capacitación en la pequeña que se retrasaría la producción por ser pocas.

DEBATE DIRIGIDO

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

Objetivo. Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre un argumento predeterminado.

Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en la atmósfera de participación igualitaria.

Ampliar información y aclarar dudas.

El tamaño es apto para la pequeña y mediana empresa ya que son de grupos de 10 a 30 participantes cada uno y el tiempo es de 50 minutos cada uno y lo único que se necesita es un salón grande, con sillas que se puedan mover para todos lados.

En este debate es propicio para que exista participación activa de todo el grupo. Además facilita la comprensión del tema y aclara dudas además se obtienen conclusiones en poco tiempo y fomenta el interés por un tema.

Lo único que se recomienda es cuidar que la discusión no se vuelva agresiva y controlar el tiempo.

ESTUDIO DE CASOS

Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo.

Objetivo. Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo.
Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema.
Desarrollar la habilidad de lograr la solución de un problema.
El tamaño de grupo es limitado y se recomienda formar pequeños grupos el tiempo se puede prolongar hasta la resolución. Y lo mejor es que invita al intercambio libre de opiniones en la discusión . Propicia conocimiento y experiencias de los demás y lo mejor es que participan todos sin ningún riesgo.
Existen dos tipos de casos los que son reales, vistos en periódicos, revistas o alguna fuente que sea verídica o imaginarias o simulado.

EXPOSITIVA
Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas, por lo general se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere trasmitir principio y conceptos generales básicos o información.
Objetivo. Introducir al participante en un tema.
Describir la discusión de un tema dentro de un marco general.
Favorecer la comprensión de temas difíciles.
Informar en poco tiempo.
El tamaño del grupo varía de 20 o más participantes y este es colocado al frente del instructor para que el tenga todo el frente para poder explicar y lo vean todos.
El tiempo es de 30 min., Mínimo pero se puede extender hasta una hora para que no se canse el grupo.
Lo mejor de este sistema es que se permite transmitir información de carácter en poco tiempo, puede dirigirse a grupos numerosos y además permite tratar temas extensos y complejos por la gran atención que se pone.

FORO
Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza por lo común después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película. En el foro cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, dirigido por un moderador y de acuerdo con las reglas específicas.
Objetivo. Unificar criterios.
Aclarar situaciones.
Redactar resúmenes que confirmen el conocimiento del tema tratado.
Que el grupo logre conclusiones generales mediante la participación de todos los miembros.
Facilitar la libre expresión de ideas y opiniones de todos los participantes.
Agilizar la dinámica y la integración del grupo.

El tamaño del grupo es ideal para la pequeña empresa el instructor se coloca al frente. El tiempo puede ser hasta 90 min., Y es necesario contar con un pizarrón, rotafolio o pintarrón.

Y lo mejor es que participan todos los del grupo.

Se profundiza el tema.

Se adapta a grupos grandes, y lo mejor es que nadie acapare la discusión y establecer las reglas que van ha seguir.

PANEL

Es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo, un moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo una vea finalizado el panel, el tema puede pasar al grupo, conducido por el moderador, y así se convierte en foro. Los especialistas exponen de manera informal y la plática surge espontánea y dinámica.

Objetivo. Conocer diferentes manera de abordar un tema.

Crear un clima de confianza y apertura sobre cualquier tema de interés.

Fortalecer la capacidad de análisis, la expresión oral y el juicio crítico.

Formular conclusiones en grupos.

El tamaño va de 6 personas como máximo que están al frente y se dice que los participantes no excedan de 40 personas ideal para la pequeña empresa.

El tiempo va de 1:30 min., Con la participación de todos.

PHILLIPS 66

Está técnica se denomina así por ser el apellido de J. Donald Phillips, quien la describió y divulgó en la universidad de Michigan, implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas, cada tema o pregunta durante seis minutos para llegar a una conclusión general, permite una atmósfera informal que facilita la comunicación, y participación del grupo y además procedimiento rápido para llegar a un acuerdo, este entre más participantes mejores objetivos.

Estimula la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal.

- ❖ ☐ Contrarresta el aburrimiento, la fatiga y la rutina.
- ❖ ☐ Motiva y enriquece la actividad.
- ❖ ☐ Evalúa alguna actividad en pocos minutos.
- ❖ ☐ Obtiene opiniones y sugerencias rápidas

Las ventajas de esta técnica:

- ❖ ☐ Es facilitar las conclusiones en poco tiempo.
- ❖ ☐ Su costo es mínimo.
- ❖ ☐ Propicia la participación del grupo.
- ❖ ☐ Establece la comunicación de todos
- ❖ ☐ Facilita la integración del grupo.

Pero no funciona en temas de polémica

APOYOS DIDÁCTICOS

A pesar de que la palabra es el medio más elocuente, no siempre tiene eficacia para trasmitir las ideas con exactitud, por ello, para lograr una cabal comprensión entre el instructor y el participante, existen otros medio sensoriales que se dirigen principalmente a la vista y al oído de manera simultánea, para definir más concretamente lo que mediante la palabra sólo sería una abstracción o una generalidad. Su importancia radica en la influencia que los estímulos externos ejercen en nuestro aprendizaje, por medio de los órganos sensoriales.

Las ventajas del uso de apoyos audiovisuales son evidentes si partimos de la premisa de que la comunicación es esencialmente un proceso educativo.

Los métodos o las ayudas audiovisuales dan al instructor la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva.

Las ventajas son:

- ❖ ☐ Concretan las ideas.
- ❖ ☐ Tienen poder de atracción
- ❖ ☐ Mantienen el interés
- ❖ ☐ Provocan emociones vivas.
- ❖ ☐ Gravan con intensidad las imágenes en la memoria.

A continuación examinaremos algunos apoyos didácticos.

PIZARRÓN

Entre los materiales de uso directo, el más conocido y tradicional es el pizarrón. Este material que forma parte del aula, no es de por si un material visual, sino un vehículo que proporciona la oportunidad de adaptarlo a numerosos usos visuales, en este se puede desarrollar toda su habilidad e imaginación para dar su significado visual.

El pizarrón se coloca siempre frente al grupo.

El gis es el material básico que determina los contrastes en todos los dibujos o textos que se realicen en la superficie del pizarrón.

VENTAJAS:

Es económico

Se encuentra en casi todas las aulas de capacitación

Es versátil.

DESVENTAJAS:

La información no es permanente.

Es fijo

Si el participante no está en un buen ángulo puede perder parte de la información, debido a los reflejos y a la posición.

También existen pintarrones donde sobresalen los colores.

MAGNETOGRÁFO

Es un instrumento pedagógico. Es conocido como pizarrón metálico por estar construido con una lámina de hierro en la que se adhieren por medio de imanes, elementos recortados.

Es dinámico para desarrollar temas.

VENTAJAS:

Existen en el mercado mapas, esquemas, el alfabeto y números magnetizados.

El instructor puede diseñar el material.

Los materiales pueden ser cartulina, unicel, triplay, etc.

La presentación es dinámica por su movilidad.

Se puede retomar la información.

El material se puede utilizar después.

Lo único que se necesita es organizar la clase o información y ver que el imán quede colocado bien.

ROTAFOLIO

Es un auxiliar para presentar por medio de láminas, un proceso o un tema, permite rotar las láminas conforme se va desarrollando la sesión y tratar todos los puntos básicos de un contenido sin cometer omisiones ni alterar el orden.

Las ventajas son muchas.

Permite organizar las ideas conforme a la dinámica y secuencia del pensamiento

Estimula y sostiene la atención de los capacitados.

Favorece el análisis y la síntesis de los contenidos.

Permite repetir la información las veces que sea necesario.

Es fácil de transportar y manipular.

Es económico.

La información se puede utilizar después.

MANUAL DE Instrucción

Es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde se incluyen, gráficas, datos, estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios. Sirve como material de consulta durante el curso.

VENTAJAS

Se puede hacer académico.

Permite prever el clima del curso.

Se puede personalizar

Se pueden incluir fotocopias y acetatos.

Es el apoyo por excelencia de la enseñanza programada.

Es económico.
Lo mejor es prepararlo con anticipación.

MODELOS TRIDIMENSIONALES

Son objetos a escala que presentan con exactitud una realidad y permiten la manipulación y comprensión de cada uno de sus elementos.

La característica primordial del modelo reside en reproducir en menor o mayor escala objetos.

Los modelos pueden ser:

Maquetas. Presenta a los ojos del observador, elementos externos de una estructura en forma concreta y esquemática.

Diagramáticas. Cuando los modelos estáticos presentan cortes transversales para la observación de estructuras internas.

Simuladores. Son imitaciones del objeto real.

VENTAJAS:

Permiten identificar elementos y funciones de un objeto.
Son dinámicos y atractivos
Ofrece una representación física y objetiva
En algunos casos ubican el tamaño y color.
Generan creatividad
Se pueden armar y desarmar.

Pero no es conveniente para grupos mayores de 15 personas. Por el tiempo y si se pierde una pieza ya no queda y son costosos.

PROYECTORES

Es un aparato relativamente voluminoso pero cuyo manejo y mantenimiento son fáciles, pues la mayoría de estos proyectores tiene solamente un pequeño motor que hace funcionar el ventilador.

La finalidad específica es proyectar ilustraciones, fotografías, cartas.

Existen proyectores de cuerpos opacos que son para fotografías en blanco y negro.

Proyector dual. Proyecta en salas semiiluminadas, acetatos, amplifican la imagen de 3 a 8 veces .

Proyector de video es de un acetato a la televisión.

VENTAJAS.

Permite proyectar documentos originales.
Puede usarse en grupos de 60 personas, ideal para mediana empresa.
Proyecta imágenes de color.

Pero es costoso y voluminoso y no es fácil de transportar y su colocación debe de ser estratégica.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación y el adiestramiento de la pequeña y mediana empresa no terminan con la clausura del curso, en donde se reciben aplausos de los participantes y se les entregan sus diplomas.

Cualquier empresa o persona que se dedique a la capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparte un curso.

Para evaluar la capacitación, el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad de la capacitación, las cuales son INSPECCIÓN, REVISIÓN Y EVALUACIÓN.

La inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación y la revisión garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal como fue planeada, la inspección y la revisión están centradas en el establecimiento y la operación del control de calidad.

TIPOS DE EVALUACIÓN

TUTORÍAS

Se nombra a una o varias personas de la empresa para que supervisen la correcta aplicación de los conocimientos.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES O COLECTIVAS CON USUARIOS O CLIENTES

Consiste en hacer entrevistas a clientes o usuarios de servicio. Es importante que no se les indique a los clientes que es un examen para que no cambien su actitud.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS CON JEFES INMEDIATOS

Consiste en realizar entrevistas formales e informales o con cuestionarios para conocer la opinión de los jefes acerca de la calidad y oportunidad de trabajo y después de los cursos de capacitación.

TIPOS DE PRUEBAS

Las pruebas son instrumento central en el proceso de evaluación ya que gran parte de la objetividad que se consiga dependerá del instrumento utilizado las pruebas son:

ORALES. El capacitado habla sus conocimientos acerca de un tema determinado, es conveniente que el instructor tenga las preguntas anotadas y no representa ningún costo, pero no arrojan datos cuantitativos.

PRACTICAS. El capacitado ejecuta una atarea específica y esto son por medio de mapas o modelos de los tridimensionales y tareas.

ESCRITAS. El capacitado plasma su conocimiento en algún formato y se aplican de dos formas.

Cerrada.- en la que se encuentran los cuestionarios.

Abierta.- que consiste en ensayos, síntesis, análisis, critica o resumen y es muy bueno para la mediana empresa porque se ahorra tiempo.

Existen otros de los cuales son utilizados pero con gran facilidad que son los de:

Opción múltiple

Completas frases.

Relación de columnas

Falso verdadero

De jerarquización.

PREGUNTAS DE REPASO

11. ¿En que consiste el reclutamiento?
12. Menciona las tres fases de la planeación del reclutamiento
13. ¿En que consiste el inventario de personal?
14. ¿En que consiste el reclutamiento interno?
15. ¿En que consiste la selección de personal?
16. ¿Cuales la diferencia entre entrevista estructurada y no estructurada?
17. Menciona los diferentes elementos del proceso de entrevista
18. ¿Cuál es la finalidad del examen médico?
19. ¿Cuál es la diferencia entre capacitación y educación?
20. ¿Cómo se define al aprendizaje?

ANOTA EN EL PARENTESIS DE LA IZQUIERDA LA LETRA QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA CORRECTA.

1. - ( ) Es uno de los objetivos de la capacitación

a) El reclutamiento
d) La selección
c) Prevenir riesgos de trabajo
d) Contratación

2. - ( ) Es un elemento del proceso de capacitación

e) Contratación
f) metas.
g) Determinación de las necesidades
h) Política

3. - ( ) Es el elemento de la actitud que se refiere a los conocimientos y experiencias

e) Afectivo
f) Cognitivo
g) Inducción
h) Percepción

4. - ( ) Esta compuesto por los sentimientos del sujeto

a) Afectivo
b) Cognitivo
c) Inducción
d) Percepción

5. - ( ) Son las disposiciones e intenciones que llevan a acciones dirigidas es el aspecto de la actitud que se refiere a

a) Afectivo
b) Conductual
e) Capacitación
f) Cognitivo

6. - ( ) Se refiere a la adaptación del empleado al puesto
   a) Reclutamiento
   e) Selección
   f) Inducción
   g) Salario mínimo
7. - ( ) Es el que obliga al trabajador a prestar sus servicios personales en forma subordinada y al patrón pagarle un salario
   e) Selección
   f) Contrato
   g) Selección
   h) Desarrollo
8. - ( ) El contrato debe hacerse en
   e) 3 ejemplares
   f) 2 ejemplares
   g) 5 ejemplares
   h) 1 ejemplar
9. – ( ) se refiere al desarrollo de habilidades físicas de un trabajador
   e) Seguridad e higiene
   f) Capacitación
   g) Protección y vigilancia
   h) Adiestramiento
10. – ( ) Es un juicio que se hace sobre una persona, objeto o situación.
   e) Capacitación y desarrollo
   f) Comportamiento
   g) Actitud
   h) Aptitud

EJERCICIO

Establece si existe una correlación entre capacitación y adiestramiento con los siguientes datos:

Periodos de estudio	X	Y	XY	X^2	Y^2
año	Cursos de capacitación	Productividad basada en 100 puntos			
1	1	70			
2	3	80			
3	2	60			
4	3	65			
5	4	80			
6	2	50			
7	5	90			

a) Calcula el índice de correlación
b) Y los porcentajes
c) Establezca sus conclusiones

$$r = \frac{n\sum xy - \left(\sum x\right)\left(\sum y\right)}{\left[\sqrt{n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2}\right]\left[\sqrt{n\sum y^2} - \left(\sum y\right)^2\right]}$$

UNIDAD V ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVO: El alumno realizara un análisis de puestos de una empresa.

5.1 Concepto y utilidad del análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en el establecimiento de diversos parámetros, para establecer en base a un perfil de puestos que características debe reunir una persona para ocupar determinado puesto.

Lamentablemente en algunas empresas no se hace el análisis, de puestos lo cual provoca, que muchas personas no estén en el puesto adecuado.

5.2 Necesidad legal y social

La globalización a provocado mayor competencia, y una certificación de las profesiones, lo cual conlleva a que la sociedad se vea más exigida para prepararse , para el trabajo, esto a provocado mayor desempleo, ya que mucha gente quiere ganar mucho trabajando poco, cuando el beneficio debe ser recíproco a igual trabajo desempeñado mismo sueldo.

En el aspecto legal es importante analizar los siguientes artículos

Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso

Artículo 154

Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida.

Artículo 155

Los trabajadores que se encuentren en los casos del artículo anterior y que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos si prestaron servicio con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato a que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.

Artículo 156

De no existir contrato colectivo o no contener el celebrado la cláusula de admisión, serán aplicables las disposiciones contenidas en el primer párrafo del artículo 154, a los trabajadores que habitualmente, sin tener el carácter de trabajadores de planta, prestan servicios en una empresa o establecimiento, supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñen trabajos extraordinarios o para obra determinada, que no constituyan una actividad normal o permanente de la empresa.

Artículo 157

El incumplimiento de las obligaciones contenidas en los artículos 154 y 156 da derecho al trabajador para solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le otorgue el puesto correspondiente o se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Tendrá además derecho a que se le paguen los salarios a que se refiere el párrafo segundo del artículo 48.

5.3 Metodología para realizar el análisis de puestos

1) Se deben fijar los objetivos a alcanzar con el factor humano de acuerdo a los requerimientos de los puestos.

2) Establecimiento de un programa de acción, donde se inspeccione , observe y entreviste con los empleados a fin de saber cual es el desempeño desarrollado en sus actividades.

3) Analizar los principales aspectos a evaluar de cada puesto.

5.4 Partes que componen el análisis de puestos

1) Generales: datos someros acerca de los diferentes puestos existentes en la empresa.
2) Descripción analítica: diagnóstico, paso a paso de lo que se realiza en el puesto y lo que se requiere, para desempeñar el puesto.
3) Descripción genérica: Contiene los objetivos de cada función desempeñada.
4) Requerimientos específicos del puesto.
5) Experiencia
6) Capacitación realizada
7) Responsabilidad
8) Condiciones de trabajo, en cuanto ambiente y riesgo.
9) Perfil.

5.5 Modelos para hacer un análisis de puestos.

Dentro de muchos modelos podemos encontrar el de factores:

	gerente	contabilidad	gerente	administrativo	
	peso asignado	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Factor relevante					
Responsabilidad	0,33				
condiciones de trabajo	0,25				
experiencia	0,2				
habilidades	0,07				
Esfuerzo	0,15				
	1				

En donde se le asigna a cada puesto un peso, y posteriormente se les otorga una calificación de acuerdo a sus requerimientos.

5.6 Elaboración práctica de un análisis de puestos

Con la tabla anterior se le asignan calificaciones a dos puestos: gerente administrativo y de contabilidad, obteniendo una calificación ponderada de ambos. Como se muestra en la siguiente tabla.

	gerente	contabilidad	gerente	administrativo	
	peso asignado	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Factor relevante					
Responsabilidad	0,33	5	1,65	4	1,32
condiciones de trabajo	0,25	7	1,75	7,5	1,875
experiencia	0,2	5,5	1,1	7	1,4
habilidades	0,07	8	0,56	5	0,35
Esfuerzo	0,15	8	1,2	9	1,35
	1		6,26		6,295

El gerente de contabilidad obtuvo una calificación de 6.26 y el administrativo de 6.29. Esto va depender del giro de la empresa y el grado de importancia de cada factor que le de el experto en análisis de esos puestos.

PREGUNTAS DE REPASO

En las siguientes afirmaciones, coloca una V si es verdadero y una F si es falso, si es falso porque

10) Síntesis es descomponer los elementos en partes para su estudio ____ por que:_____ _____
11) Análisis es ver cada uno de los elementos como un todo _____ porque:_____ _____
12) Puesto es el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en una unidad laboral _____ porque:_____
13) La entrevista tiene tres etapas que son la introducción, el raport y la conclusión ____ por que:_____ _____
14) Para la evaluación por puntos se toman en cuenta los factores de : Esfuerzo, condiciones de trabajo, responsabilidad y capacidad _____ por que:_____ _____

CONTESTA CORRECTAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

21. En que consiste el análisis de puestos
22. ¿Cuáles son los pasos del análisis de puestos?
23. ¿En base a que se da la complejidad de los puestos?
24. ¿Cuáles son los instrumentos técnicos de la administración de recursos humanos?
25. ¿En que consiste la calificación de méritos?
26. ¿Cuál es el objeto de la planeación de RH?

UNIDAD VI PRESTACIONES Y SERVICIOS

OBJETIVO: El alumno realizará un informe previa investigación de los diferentes tipos de prestaciones y servicios que se otorgan en las diferentes empresas e instituciones.

El 19 de Octubre de 1810 Hidalgo promulga en Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con la pena de muerte a quien conserve esclavos. Morelos sugiere que el Congreso legisle para elevar el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia. En la constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste sin más restricciones que las buenas costumbres. Se le da muerte oficial al monopolio de los gremios.

Después de la Independencia siguen habiendo guerras y después de 1847 cuando se pierde una gran parte del territorio de la nación sigue siendo fuentes de trabajo las primarias como lo son: agricultura, minería, y las artesanías.

6.1 Características

La industria apenas comienza.

En la época de la reforma hay cerca de 60 empresas manufactureras de tejido de algodón, que ocupan 11000 obreros. Aunque la Constitución de 1857 en el artículo 5 decía que : “Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento”, surgen las tiendas de raya en donde tanto fábricas como minas las utilizan y hacen renacer prácticamente la esclavitud. Con la Revolución Industrial existe un liberalismo económico en Europa y E.U. el cual proclama que las fuerzas del mercado regularán los salarios y la demanda de mano de obra. Existía un “Código penal del Distrito Federal “ , el cual castigaba de 8 días a 3 meses de arresto y multa , de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o a la baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral (Silva Herzog 1969).

En Cananea en 1906 estalla la huelga que hizo tambalear al Porfirismo, a la cual siguió la del Río Blanco. En este pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior por el mismo trabajo al de los norteamericanos, todos los jefes eran extranjeros solicitan tanto condiciones económicas mejores y un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso pero la respuesta es negativa, después de que otras empresas también se van a huelga el general Díaz ordena que: “Los obreros quedaran sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse o aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente con lo que quedan los obreros en manos de los empresarios.

Puede decirse que la participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue de vital importancia. En la Constitución de 1917 en el artículo 123 se plasma un paternalismo , cuyas raíces tal vez haya que buscarlas en las leyes indias. Pero no basta con esta porque no regularon los tipos específicos de los sindicatos, ni podían imponerlas a otros entidades federativas el reconocimiento que hacían de asociaciones que pretenden tener nacional. La dificultad la Constitución de 1917 estribó en que fincó originalmente la competencia legislativa del trabajo en forma coincidente para estados y federaciones y ésta no legisló para toda la república ni para el D:F.

Esto abarcaba así mismo la celebración de contratos colectivos de trabajo con pretensión de generalidad territorial y en más de una empresa o en toda una industria y el planteamiento de conflictos y de huelgas más allá de los fronteras de los estados que aún pudiéndose realizar estaban sujetas a diversos fueros o jurisdicciones, locales o federales.

Lo que significa que el movimiento obrero estaba trabado jurídicamente en su expansión.
Tenía que reflejarse esa situación sobre la industria petrolera en particular y sobre todas las demás actividades económicas y condiciones de trabajo en general.

El desarrollo de México de 1938 marca una nueva etapa la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados por lo tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más de elemento humano en ellas.

En efecto la Ley Federal del Trabajo de 1931 es la primera de ese rango en nuestra historia se produce después de un sin fin de sacrificios de heroicidades de campesinos y obreros mexicanos que escribieron con su sangre y construyen con sus manos el México de hoy.

Hay un régimen general de trabajo en México regulado por los artículos 73 y 123, apartado A constitucionales, que a su vez puede ser de dos ordenes Federal y local esto debido a la naturaleza del estado federal.

Según la fracción XXX1 del apartado A del artículo 123 en México regirá la ley del trabajo promulgada en 1970, dentro de esta aparecen regulados trabajos especiales como el de los buques, aeronaves, entre otras, se incluyen nuevas prestaciones para los trabajadores. Desde luego la ley está lejos de ser perfecta, pero representa un instrumento que tiende a lograr una mayor distribución de la riqueza. Lo quee muchos
empresarios todavía no entienden es que si la riqueza no se distribuye, no existirán mercados ni demandas y por lo tanto tampoco empresas lucrativas.

Esta ley prevé una protección tal vez un poco exagerada ya que pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales y familiares, aunque muchas de estas prestaciones en casos particulares no resultan deseables, oportunas ni practicas para ésta. Además a causa de la amplitud de las protecciones contenidas en la ley se producen situaciones contenidas en la ley se producen situaciones ambiguas y poco claras cuando se trata de dar cumplimiento a tales artículos.

Dentro de las prestaciones que otorga la Ley están las Jornadas de trabajo, vacaciones, aguinaldo, servicio médico entre otras.

La ley federal del Trabajo, puesta en vigor el 1o. de mayo de 1970, ha incrementado la actitud paternalista del Estado hacia la clase trabajadora. Esta ley, mas que ninguna otra vigente en el mundo, prevé una protección exagerada, ya que pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares, etc., aunque muchas de estas prestaciones, en casos particulares no resultan deseables, oportunas, ni prácticas para éste. Además, a causa de la amplitud de las protecciones contenidas en la ley, se producen situaciones ambiguas y poco claras, cuando se trata de dar complemento a tales artículos.

Existe una diferencia en cuanto a las obligaciones que establece la ley para otorgar servicios a los trabajadores. Para las empresas privadas y las cooperativas, obliga la ley del IMSS y para los trabajadores del servicios civil de la Federación, del Departamento del DF y de los Territorios Federales, obliga la ley del ISSSTE. También a los trabajadores de los organismos públicos que por ley o por acuerdo del ejecutivo federal sean incorporados a su régimen. Están considerados como organismos públicos las empresas descentralizadas de participación estatal, gobiernos estatales y municipales, etc. y para las personas que laboran en bancos, compañías financieras, etc., se aplica el Reglamento de Trabajo de Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

No obstante lo anterior, hay actualmente un cierto sector de trabajadores que no quedan amparados por ninguna de estas instituciones de servicio; sin embargo, paulatinamente van siendo incorporados, como ya ha sucedido con los domésticos, vendedores de billetes de lotería, ejidatarios, etc.

Definición.

Aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.
Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Características.

Las prestaciones son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.
Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y mas inmediato valor es para el empleado mismo.

Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Mas todavía no son incentivos ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón, por lo menos este lleva sobre si la mayor parte del gasto.
Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador por su propia cuenta y como individuo aislado no podría o le sería difícil por el mismo tener.

6.2 Aspecto legal

Prestaciones que otorga la ley federal del trabajo.

a) Jornada de trabajo (Artículo 61)
b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Artículo 63)
c) Pago de horas extras Artículo 67)
d) Pago de prolongación del tiempo extraordinario (Artículo 68)
e) Un día de descanso a la semana (Artículo 69)
f) Ocho dais de descanso obligatorios al año (Artículo 74)
g) Vacaciones (Artículo 76 al 81)
h) Aguinaldo (Artículo 87)
i) Indemnización Artículo 89)
j) Participación de utilidades (Artículo 117 a 131)
k) Becas (Artículo 132, fracción XIV)

l) Capacitación y adiestramiento (Artículo 132, fracción XV)
m) Medicina profiláctica (Artículo 132, fracción XIX)
n) Fomento de actividades culturales y deportivas (Artículo 132, fracción XXV)
o) Habitaciones (Artículo 136 a 153)
El 24 de abril de 1972, entro en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.
p) Ayuda para pago de renta (Artículo 150y 151)
q) Prima de antigüedad (Artículo 162)
r) Protección especial a los trabajadores en los periodos pre y post natal (Artículo 31,166,167,170,171y 172)s) Protección especial a los trabajadores menores de edad (Artículo 173 a 180)
t) Servicio medico en la empresa (Artículo 504)

Prestaciones que otorga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Para la aplicación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben se dividen en :

- Asegurados trabajador que paga su cuota correspondiente.

- Beneficiarios cónyuge o concubina (a) del asegurado (a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con el.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales como se indicará.

a) Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (Artículo 63,99 y 101)
b) Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgo de trabajo (Artículo 63, fracción III). Prótesis (Artículo 36, fracción IV) .
c) Rehabilitación (Artículo 64, fracción IV).
d) Traslado de enfermos (Artículo 5º del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)
e) Viáticos de enfermos (Artículo 5º del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)

f) Reintegración de gastos al ser rechazado para atención medica por el Instituto (Artículo 4º del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)
g) Canastilla para el recién nacido (Artículo 102, fracción III)
h) Ayuda para lactancia (Artículo 102, fracción II)
i) Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras.
j) Aguinaldo anual para los pensionados (Artículo 65-IV, 71 y 164)

k) La atención medica y hospitalaria por maternidad solo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No pueden usarla otras beneficiarias.

Prestaciones que solo aplican al asegurado.

a) Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (Artículo 65)
b) Subsidio por enfermedad (Artículo 104)
c) Subsidio antes y después del parto a la asegurada (Artículo 109)
d) Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgo de trabajo (Artículo 65, fracción II)
e) Pensión por incapacidad parcial permanente en el caso de riesgo de trabajo (Artículo 65, fracción III)
f) Pensión por invalidez (Artículo 129)
g) Pensión por vejez (Artículo 137)
h) Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable
i) Pensión por cesantía

j) Aumento de pensión si continua asegurado después de haber cumplido 65 años de edad
k) Ayuda para gastos de funeral (Muerte del asegurado)
l) Pensión ala viuda o viudo
m) Pensión ala viuda del pensionado

n) Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias
o) Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente incapacitados, o se encuentren estudiando
p) Ayuda económica o finiquito al pensionados que abandona el país en forma definitiva
q) Pensión a los padres, solo se otorgara si no existe viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
r) Dote matrimonial
s) Seguro Voluntario

Prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE, las personas que las reciben se dividen en:

- Trabajador.- Toda persona que habiendo cumplido 18 años presente su servicio a las entidades y organismos públicos, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

- Pensionista.- Toda persona a quien la dirección de pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esa ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por La Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, así como a las que se les otorgue tal carácter como esa misma ley.

- Familiares.- Derechohabientes: aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviese hijos, menores de 18 años, y padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de el (Artículo 23, ISSSTE).

I. Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad(Artículo 3, sección I)

a) Licencias en caso de enfermedad no profesional
b) Licencias en caso de maternidad

c) Asistencia medica
d) Asistencia medica domiciliaria
e) Asistencia medica de emergencia
f) Servicio de ambulancia
g) Servicio de farmacia (medicinas)
h) Análisis de laboratorio
i) Servicio de rayos X
j) Médicos especialistas
k) Hospitalización
l) Intervenciones quirúrgicas
m) Traslado de enfermos
n) Viáticos de enfermos
o) Subsidios por enfermedad
p) Prótesis
q) Ortopedia
r) Atención medica en el embarazo
s) Atención medica en el parto
t) Subsidio antes del parto
u) Subsidio después del parto
v) Canastilla para el recién nacido
w) Ayuda para lactancia

II. Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Artículo 3, sección II)

a) Licencia en caso de accidente de trabajo
b) Licencia en caso de enfermedad profesional-
c) Pensión por incapacidad permanente parcial
d) Pensión por incapacidad permanente total
e) Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente

II. Servicios de reeducación y readaptación de inválidos (Artículo 3, sección III)
III. Servicios que eleven los niveles de vida del servidor publico y de su familia (Artículo 3, sección IV)

a) Establecimiento de guarderías
b) Establecimiento de estancias infantiles
c) Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

II. Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (Artículo 3, sección V)

a) Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa
b) Establecimiento de campos deportivos
c) Establecimiento de centros vocacionales

II. Crédito para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador (Artículo 3, sección VI)

a) Habitaciones para los trabajadores
b) Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores

II. Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al instituto (Artículo 3, sección VII)

a) Arrendamiento de habitaciones
b) Colonias para los trabajadores

II. Prestamos hipotecarios (Artículo 3, sección VIII)
III. Prestamos a corto plazo (Artículo 3, sección IX)
IV. Jubilación (Artículo 3,seccion X)
V. Seguro de vejez (Artículo 3, sección XI)
VI. Seguro de invalidez (Artículo 3, sección XII)
VII. Seguro por causa de muerte (Artículo 3, sección XIII)

a) Muerte por riesgo profesional
b) Muerte por riesgo no profesional

II. Indemnización global (Artículo 3, sección XIV)

Prestaciones que otorga la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Están contenidas dentro del Reglamento del Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y organizaciones Auxiliares, expendido el 30 de diciembre de 1953 y actualizado por el decreto el 13 de julio de 1972 y que se halla en vigor desde el 15 del mismo mes.

a) Aguinaldo y gratificaciones (Artículo 12 y 13)
b) Vacaciones (Artículo 20)
c) Despidos (Artículo 21)
d) Superación personal, becas, capacitación bibliotecas, cursos, seminarios, actividades artísticas y deportivas (Artículo 22, fracción a,b,c,d,e,f,g,h)

e) Asistencia m médico-quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia (Artículo 23, fracciones a,b,c,d,e) (Artículo 23, fracciones 1,2,3,4 y 5)
f) Salarios por enfermedades y accidentes profesionales y no profesionales (Artículo 23, fracción a,b)
g) Asistencia obstétrica (Artículo 23, fracciones c,1,2,3,4,5, y 6)
h) Pago al IMSS (Artículo 24)
i) Pensión vitalicia de retiro (Artículo 26 y 27)
j) Prestaciones en caso de fallecimiento (Artículo 28 fracciones a,b,c y Artículo 29)
k) Prestamos a corto plazo (Artículo 31, fracciones a,b,c)
l) Préstamo para adquirir bienes de consumo(Artículo 31 bis, fracciones a,b,c)
m) Prestamos con garantía hipotecaria (Artículo 32, fracciones a,b,c,d,e,f,g,h)
n) Descuentos en la compra de artículos de primera necesidad (Artículo 33)
o) Crédito y descuento en casas comerciales (Artículo 34)
p) Subsidio mensual para renta (Artículo 35)
q) Premios de antigüedad (Artículo 44)

Prestaciones que otorgan las organizaciones.

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organización a organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales. Por esto, y por el hecho de que muchas de ellas para otorgarse, están condicionadas a que se reúnan determinados requisitos no es posible hacer un análisis detallado de ellas.

De manera tangencial se menciona que las revisiones de contratos colectivos son utilizadas por algunas organizaciones como un medio de manipulación en perjuicio de los intereses de los trabajadores y de la organización misma, al no satisfacer necesidades reales y al no hacer una valoración adecuada de las repercusiones económicas que representan y de la manera como va a afectar el clima de trabajo. Asimismo, se viene observando a ultimas fechas que las centrales obreras del país están

pugnando porque los beneficios que se obtienen en las revisiones de contratos colectivos se apliquen a incrementar directamente el salario, más que a aumentar las prestaciones existentes.

De manera general las prestaciones que con mayor frecuencia se localizan en las en las organizaciones son:

a) Préstamos personales
b) Anticipos de sueldo
c) Anticipos de gratificación
d) Caja de ahorro
e) Ayuda para transporte
f) Compensación por salario insuficiente
g) Pago de becas
h) Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados
i) Más de 15 días de vacaciones pagadas
j) Liquidaciones por retiro voluntario
k) Premios por razones diversas: cursos, sugerencias, antigüedad, etc.
l) Dote matrimonial
m) Ayuda por nacimiento de un hijo
n) Gratificación
o) Pensiones
p) Seguro de vida
q) Seguro de hospitalización y gastos médicos
r) Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional
s) Compensación de salario por cambio de localidad

Prestaciones Financieras Indirectas.

Son las prestaciones que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o solo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo:

a) Tiendas
b) Despensa
c) Disfrute de vacaciones en casos especiales. Ajustes de días de trabajo ("puentes")
d) Servicio de comedor
e) Concursos diversos : higiene, seguridad, puntualidad, etc.
f) Descuentos en compra de artículos de la empresa
g) Ayuda para deportes

h) Servicio de transporte
i) Asesoría personal
j) Actividades culturales diversas: conciertos, visitas a museos, etc.
k) Actividades sociales diversas : encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.
l) Facilidades de horario para estudio
m) Compra de bienes por medio de la empresa

n) Obtención de acciones de la compañía
o) Pago completo de la cuota del IMSS
p) Permisos con goce de sueldo
q) Afianzamiento de personal
r) Seguro de automóvil
s) Disponibilidad del vehículo de la organización

6.3 Políticas de aplicación

Sobre su filosofía.

Se considera que las prestaciones no proceden directa y naturalmente de la justicia legal, ni de actos de beneficencia.
La mayoría de las prestaciones sociales mas bien proceden de la iniciativa empresarial como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga.

Las prestaciones desde el punto de vista de obligación moral y social que encierran o deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la

organización y con base en la necesidades de los trabajadores de cada lugar y de cada tiempo, no así, en el pago de salario justo que es una obligación general impuesta por igual a todos.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan, depende de los principios que las fundamentan y estos, de manera general podrían resumirse así:

a) No solo respetar la dignidad del trabajador sino aun reforzarla y destacarla.
b) Como consecuencia de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
c) Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo, aceptando que éste redundará en su trabajo, en la organización y en la sociedad.
d) Debe ser optativo para el trabajador tanto en teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas. Todo beneficio para serlo verdaderamente, supone que sea aceptado libremente por el que lo recibe.

El que las prestaciones tengan la etiqueta de paternalismo sucede por la forma y actitud con que se otorgan, de tal manera que una misma prestación pueda ser paternalista en una organización y en otra no, es decir no existen prestaciones de tal índole, sino procedimientos paternalista que no toman en cuenta la opinión del personal y se otorgan por decisión de los directivos, pretendiendo determinar lo que resulta mas conveniente para los trabajadores o presionándolos para que las utilicen.

Ejemplos:

- Política existente en algunas organizaciones de no aumentar los salarios en dinero y aplicar su importe a prestaciones, por considerar al personal incapaz de administrarse adecuadamente.

- Cuando se pretende intervenir en la actuación familiar, sindical, social o política de los trabajadores, limitando su autodesarrollo y autodeterminación.

De lo anterior se infiere que la solución no esta en proporcionar prestaciones o no hacerlo, sino en que satisfagan verdaderamente necesidades y contribuyan a

elevar el nivel económico, social y cultural del elemento humano con el que cuenta la organización.

Políticas.

La política de las prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos, deben tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés o incentivo para el logro y la mejora personal.

Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que estas viven. Cada tipo de prestación debe ser sometida a revisión y evaluación periódica, con e fin de ver si esta cumpliendo con su cometido.

Desde luego los patrones se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones, estos costos no son de manera alguna nominales, ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y número de los servicios proporcionados.

6.4 CLASIFICACION DE PRESTACIONES

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentran:

a) En dinero
b) En especie
c) En facilidades, actividades o servicios

De acuerdo a la definición mencionada anteriormente, se desprende que no deberían considerarse como prestaciones aquellos que la ley establece de manera impositiva:

reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., puesto que son derechos y forman parte del salario, sin embargo, en nuestro medio se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal originando la siguiente clasificación :

I. Prestaciones que otorga la ley:

a) Ley Federal del Trabajo
b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:

a) Financieras directas
b) Financieras Indirectas

PREGUNTAS DE REPASO

1) Define prestación
2) ¿Cómo se clasifican las prestaciones?
3) Menciona tres prestaciones que otorga el IMSS
4) Menciona tres prestaciones que otorga el ISSSTE
5) ¿Por qué se les considera prestaciones a lo que marca la Ley federal del Trabajo?
6) ¿Por qué se dice que una prestación no es parte del salario?

ANEXOS

CASO I

ESTRATEGIA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores y requieren una estrategia para la solución satisfactoria, de lo contrario se generan tensiones constantes y enemistades en el lugar de trabajo.

La habilidad de solucionar conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona puede poseer desde el punto de vista social. Además de eso hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad humana , la solución de conflictos puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de subhabilidades, cada una interdependiente, estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel de comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias . aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información a cerca de las diferentes alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: evitándolos, postergándolos y enfrentándolos.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas. Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas, y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando íntegramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones o porque no poseen habilidades para negociar benéficamente.

Aunque estas estrategias de evitar contengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo a cerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro y respecto de valores como la valentía y la persistencia

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto no permanece muy claro,

y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto al futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez dividirse en estrategias de poder y negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces recomienza. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de las tácticas de los protagonistas de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas. Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad en ver el punto de vista del otro y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso.

Responde las siguientes preguntas:

1.- Menciona las formas de solución de los conflictos.
2.- Consideras que el enfrentarse directamente con la solución es buena estrategia.
3.- En que consiste la negociación.
4.- Piensa que el poder debe ser utilizado en la solución de conflictos.

TEST que indica su grado de motivación.

¿Qué lo motiva a usted?

Totalmente en desacuerdo: 1,2

Totalmente de acuerdo: 4,5

Neutral: 3

1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo
2. Me gusta competir y ganar
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que se relacionan con el trabajo.
4. Me gustan los retos difíciles
5. Me gusta llevar el mando
6. Me gusta agradar a otros
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas
8. Me enfrento a personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos alrededor
15. Me gusta trabajar con otras personas que solo.

Logros	Poder	Afiliación
1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.
13.	14.	15.

Total

_____

___

La columna con la calificación más alta le indica cuál es su necesidad dominante

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL II AGUSTÍN REYES PONCE , ED. LIMUSA
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS
3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS IDALVERTO CHAVANATO ED. MAC. HILL
4. LEY FEDERAL DEL TRABAJO ACTUALIZADA.

.5. ADMINISTRATE HOY REVISTA MENSUAL
6. EXPANSIÓN REVISTA MENSUAL

7. ROBBINS S.P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ED. PRETINCE HALL HISPANO AMERICANA, S.A.
8. RIHARD Y DAFT DESARROLLO ORGANIZACIONAL ED. THOMSON
9. DAVIS, K. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO ED. MC. GRAW - HILL
10. HOLLAND, JC Y SKINNER ANALISIS DE LA CONDUCTA ED. TRILLAS

11. WWW.UNIVERSIDADABIERTA.COM

12. WWW.STPS.GOB.MX