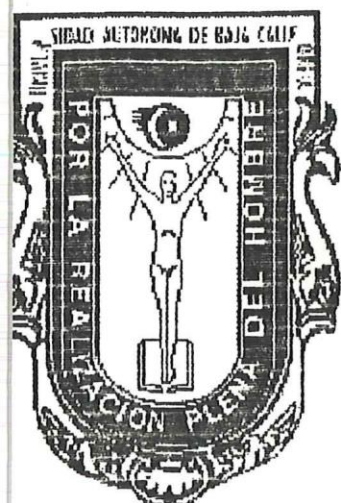




**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD ENSENADA**

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:

RECURSOS HUMANOS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

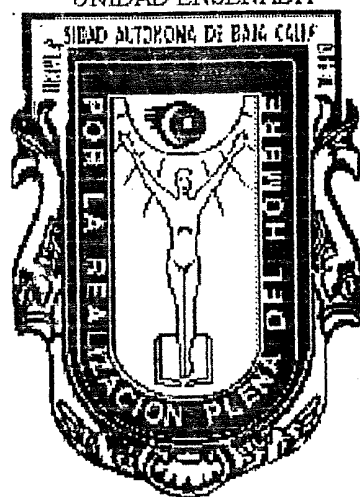
ALBERTO ALATORRE VILLELA

ENSENADA B. C. MAYO DE 1998

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD ENSENADA



MEMORIA DE SEMINARIO:

RECURSOS HUMANOS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

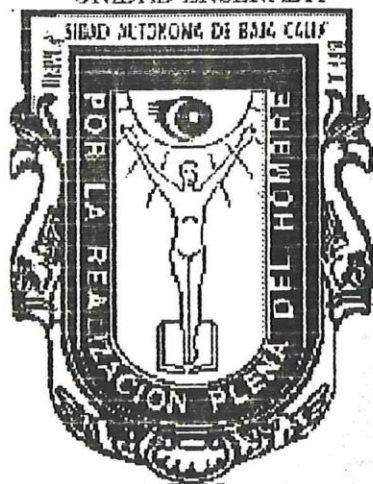
PRESENTA

ALBERTO ALATORRE VILLELA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD ENSENADA



MEMORIA DE SEMINARIO:

RECURSOS HUMANOS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

ALBERTO ALATORRE VILLELA

APROBADA POR:


L.A.E. MARGARITA RUIZ SANDEZ

AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de mi carrera conocí personas que me ayudaron a entender el por qué de situaciones que no lograba entender, también con sus consejos de como resolverlas y saber la manera de responder en altas y bajas de la vida, pero sobre todo la comprensión y apoyo de continuar siempre hacia adelante.

Por lo que quiero agradecer con todo el corazón y espíritu a las personas que me ayudaron a lograr un objetivo de mi vida, terminar mi carrera.

A mis padres:

Candelaria Villela de Alatorre
Roberto Alatorre Topete

A mis Hermanos:
Rosa E. Alatorre Villela
Adolfo Alatorre Villela

Amigos:
L.A.E. Laura L. Estrada Terán
L.A.E. Margarita Ruiz Sandez
L.A.E. Octavio Gómez Martínez
L.A.E. Carlos Beltran Gastelum
L.A.E. Arturo Ceron Cota
L.A.E. Alfredo Salazar Bañuelos
L.A.E. David w. Ojeda Fernández

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Concepto de Administración de recursos humanos.....	10
Otros conceptos empleados.....	10
Objetivos.....	11
Tipos de recursos.....	11
Funciones administrativas.....	12
Roles administrativos.....	12
Características de un administrador de alto rendimiento.....	14
ANÁLISIS DE PUESTO	
Concepto de análisis de puesto.....	15
Especificación de un puesto.....	15
Información valiosa del análisis de puesto.....	16
Para que nos sirve la información del análisis de puesto.....	17
Pasos en el análisis de puesto.....	18
Métodos para reunir información sobre el análisis de puesto.....	20
Normas para la descripción de puesto.....	28
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Concepto de planeación de recursos humanos.....	29
El por qué de la planeación de recursos humanos.....	29
La demanda de los recursos humanos.....	30
Causas de la demanda.....	30
Métodos para pronosticar la demanda.....	31
Fuentes del reclutamiento.....	31
Calculo del suministro interno.....	32
Formato de inventario de personal.....	32
Predicción de suministro de candidato externo.....	35

RECLUTAMIENTO

Concepto de reclutamiento.....	36
Reclutamiento de candidatos al puesto.....	36
Función de reclutamiento.....	36
Fuentes de reclutamiento.....	37
Ventajas del reclutamiento interno.....	38
Desventajas del reclutamiento interno.....	38
Medios de reclutamiento.....	40
Etapas del reclutamiento.....	41
Desarrollo y uso de las formas de solicitud.....	42
Tipos de información que proporciona una solicitud.....	43

SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Concepto de selección.....	44
Proceso de selección.....	44
Pasos del proceso de selección.....	45

CONTRATACIÓN

Concepto de la relación de trabajo.....	50
Formas de la relación de trabajo.....	50
Bienvenida a la organización.....	51
Contenido del contrato de trabajo.....	52

CAPACITACIÓN

Conceptos de capacitación y adiestramiento.....	53
Como beneficia la capacitación.....	53
Como beneficia la capacitación en las Organizaciones.....	53
Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.....	54
Beneficios en las rel. humanas, internas, externas y adopción de políticas.....	54
Planeación de la capacitación y adiestramiento.....	55
Objetivos de la necesidad de capacitación y adiestramiento.....	56
La necesidad de capacitar.....	56

Evaluación de la capacitación y adiestramiento.....	57
Enfoques de capacitación y adiestramiento.....	57
Importancia del instructor.....	58
Aspectos que influyen para que un instructor tenga éxito.....	58
Tareas del instructor dentro del aprendizaje.....	59
Etapas del proceso de aprendizaje.....	59
Aspectos mas significativos en una teoría de aprendizaje.....	60
Marco legal de la capacitación y adiestramiento.....	60

MOTIVACIÓN

Concepto de motivación.....	62
Proceso de motivación del empleado.....	62
Modelo de la motivación.....	63
Teoría de los dos factores.....	64
Aspectos que influyen en la motivación del empleado.....	65
La conducta del trabajador mexicano.....	65
Traumas que aquejan a los mexicanos.....	66
La psicología del mexicano.....	67
El mexicano pasivo y obediente afiliativo.....	67
El mexicano rebelde activamente autoafirmativo.....	69
El mexicano con control interno activo.....	70
El mexicano con control externo pasivo.....	72
La autodevaluación del mexicano.....	74
El trabajador mexicano y su entorno laboral.....	75
Aspectos positivos de la sociedad mexicana.....	76

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Concepto de seguridad industrial.....	78
Concepto de higiene industrial.....	78
Marco legal.....	78
Marco legal internacional.....	79
Concepto de riesgo de trabajo.....	79
Factores del medio externo que ejercen acción.....	79
Reglamentación de higiene industrial.....	80
Las enfermedades profesionales y sus impactos.....	81
Organismos dedicados al estudio de la higiene Industrial	82

Tipos de incapacidades.....	82
Detección de riesgos.....	82
Derechos de los trabajadores al sufrir un riesgo de trabajo.....	83
Técnicas para fomentar la seguridad.....	84

SINDICATOS

Definición de sindicato.....	85
Clasificación y tipos de sindicatos de trabajadores.....	85
Clasificación de sindicato de patrones.....	85
Formas de sindicatos.....	85
Tendencias ideológicas sindicales.....	86
Constitución de un sindicato.....	86
Situaciones especiales de los trabajadores en las que puede o no formar parte de un sindicato.....	87
Prohibiciones a los sindicatos.....	88
Obligaciones.....	88

CONCLUSIONES.....	90
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	91
-------------------	----

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo mostrará los aspectos que deben contemplar toda organización o empresa desde el análisis de puesto, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, motivación, seguridad e higiene industrial y sindicatos.

Los puntos que se muestran en este trabajo deben ser tomados muy en cuenta referentes a :

- 1.- Analizar cada parte de la organización.
- 2.- Proponer soluciones a los problemas detectados
- 3.- Dar seguimiento adecuado a los problemas detectados.
- 4.- Tratar al elemento humano como tal.
- 5.- Lograr una armonía de trabajo.

Recordemos el elemento humano es de gran importancia para nuestra organización por ello debemos de prepararlo y desarrollarlo al máximo para obtener los objetivos deseados de la mejor manera para nuestra organización.

Para lograr el buen desarrollo de nuestra organización debemos buscar medios de apoyo para lograrlo, como lo son las diferentes técnicas para el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de nuestro personal.

El elemento humano es decisivo en cualquier organización ya que a pesar de ser tan cambiante y susceptible es en gran parte el responsable de éxito o fracaso de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Sin duda no hay nada más sobresaliente en México que la PREPARACIÓN CONSTANTE de todos los administradores, gerentes, empresarios y estudiantes por que el México de hoy enfrenta grandes retos que lo llevan a un constante cambio y a una nueva etapa de desarrollo.

El México de hoy y de mañana requerirá tener más atención en la administración de los recursos de toda organización para lograr aquellos objetivos que se han contemplado en un corto y largo plazo.

La tecnología, la creciente complejidad de los procesos de producción y la sofisticación de los servicios, hacen indispensables mantenerse en constante actualización para administrar mejor y más eficientemente.

México sin duda alguna es un país de grandes empresarios y administradores comprometidos, capaces y preparados. El entorno laboral es más competitivo y demanda día a día administradores más preparados a enfrentar climas adversos de trabajo, es por ello que el siguiente trabajo tiene la tarea de mostrar diferentes técnicas para un mejor funcionamiento de nuestra organización.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc; de los miembros de la organización, en el beneficio del individuo de la propia organización y de país en general.

OTROS CONCEPTOS EMPLEADOS

Relaciones humanas:

La interacción de dos o más personas constituye una relación humana.

Relaciones industriales:

El concepto queda reducido a la industria, bancos, gobierno, educación, beneficencia, proveedores y fabrica-clientes.

Relaciones laborales:

Se emplea frecuentemente en los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, relaciones obrero-patronales.

OBJETIVOS

Las organizaciones, a fin de lograr funcionar y seguir vigentes día a día necesitan satisfacer objetivos. Cada objetivo esta dirigido a un grupo de personas que proporcionan su esfuerzo a la organización, a la comunidad, al país, mediante el apego a las leyes vigentes, logrando así el avance y progreso que tanto busca cada organización.

A continuación se citaran las personas o grupos que satisfacen los objetivos:

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPOS A QUIENES SATISFACE
Producción y/o servicio.	Clientes o usuarios.
	Miembros de la propia organización
Social	Colectividad
	Gobierno
	Acreeedores
Económico	Dueños y accionistas
	Misma organización

TIPOS DE RECURSOS

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos elementos que administrados correctamente , le permitirán o facilitaran el lograr sus objetivos.

Recursos materiales:

En este caso se encuentran el dinero, las instalaciones físicas, las maquinas, muebles, las materias primas.

Recursos técnicos:

Aquí se encuentran los sistemas, procedimientos, organigramas instructivos.

Recursos humanos:

La actividad humana, los factores como el conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, salud y potenciales.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Los administradores desarrollan su trabajo en cuatro funciones administrativas: planean, organizan, dirigen y controlan. Con este proceso los administradores logran los objetivos que se han fijado.

Planeación

Comprende definir cuales son las metas de la organización establecer una estrategia global para el logro de las metas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades futuras.

Organización:

En esta función se plasma la determinación de las tareas a realizar quién las debe de llevar a acabo, cómo se agrupan las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirigir :

El administrador dirige en su caso motivándoles, indicándoles las actividades que pueden omitir, de esta manera dirige las actividades de otros y resuelve conflictos entre sus miembros o soluciona su resistencia al cambio logrando realizar funciones de liderazgo.

Control:

Una vez fijadas las metas, formulados los planes, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo puede salir mal, es el momento en que el administrador se hace presente y saber regresar a la organización a su ruta normal.

ROLES ADMINISTRATIVOS

En este caso nos referiremos al comportamiento del administrador respecto a su trabajo.

Roles Interpersonales:

* Representante:

Consiste en representar una visita guiada al personal de nuevo ingreso.

* Liderazgo:

Consiste en contratar, entrenar, motivar y disciplinar al personal.

* Enlace:

Esta actitud consiste en hacer contacto con personas que den información al administrador. Estos puede ser individuos o grupos que se encuentren fuera o dentro de la organización.

Roles informativos:

* Monitoreo:

Consiste en recabar información de revistas, periódicos e intercambio de información con otras personas. Para verificar los gustos de los clientes potenciales para la organización.

* Diseminadores:

El administrador desempeña la tarea de portavoz cuando representa a la organización frente a otras personas.

Roles en el área de la decisión:

* Empresario:

Promueve cambios, autoriza acciones, fija metas , formula planes, etc.

* Soluciona problemas:

Maneja quejas, agravios y conflictos. Contrarresta la competencia.

* Asignación de recursos:

Aprueba los presupuestos, programas y promociones. Fija las prioridades.

* Negociador:

Gestiona acuerdos con los clientes, proveedores y agencias.

CARACTERÍSTICAS DE UN ADMINISTRADOR DE ALTO RENDIMIENTO

Hoy en día las organizaciones necesitan administradores de alto rendimiento que al llegar a nuestra organización posean características importantes como lo es la LEALTAD, que las personas se pongan la camiseta de la organización, la sientan y la vivan; DISPONIBILIDAD, se requiere administradores dispuestos a trabajar más tiempo de lo estipulado, decidido y comprometido con su organización; COMPETITIVIDAD, que el administrador realice sus labores a desempeñar; VOLUNTAD DE HACER LAS COSAS, se busca que el administrador se encuentre motivado para que realice las actividades con la calidad y productividad que la organización requiera; ÉTICA, lo importante dentro de la organización va más allá de no ser corrupto, si no motivar aquellos valores morales y obligaciones del hombre; INTEGRACIÓN, un administrador que no colabore con los demás no tiene lugar en una organización por lo tanto no lograra metas importantes; MANEJO DEL IDIOMA, es importante que los administradores hablen dos o más idiomas para realizar con mejor desempeño su trabajo; AUTODIDACTAS CREATIVOS, nuestras organizaciones necesitan de administradores creativos que respondan a la necesidades de la empresa con aportaciones de investigación que logran que el trabajo fluya con más armonía, rapidez y eficiencia; EXTRAORDINARIAMENTE COMPETENTES, buscar ser los mejores y por ello, deben tener conocimiento claro de todos los aspectos de su organización, lo que produce y cómo se vende.

ANÁLISIS DE PUESTOS

CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO.

Análisis de Puesto:

Procedimiento para determinar las tareas , requisitos y aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.

Descripción de Puesto:

Lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto-producto de un análisis de puesto.

ESPECIFICACIÓN DE UN PUESTO

Lista de los “ Requerimientos Humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc. , necesarios - otro producto de un análisis de puesto.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que deben ser cubiertos.

El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratados para ocupar esos puestos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de personas que deben contratar para ocuparlo).

No todos los métodos de análisis de puestos llevan a una solución instantánea de problemas que puede haber durante años en la organización, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las organizaciones justifican el esfuerzo y el tiempo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su propio índole requiere de trabajo en toda la organización.

La labor derivada de esta base de datos es esencial para el éxito de un departamento de recursos humanos, especialmente en las corporaciones de

tamaño intermedio o grande, por que capacita a los profesionales del área para tomar medidas proactivas. Si carece de la información básica, difícilmente podrá diseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar los niveles adecuados de compensación y llevar muchas otras funciones.

INFORMACIÓN VALIOSA DEL ANÁLISIS DE PUESTO

La información que se puede sustraer del análisis de puesto es la siguiente:

Actividades del Puesto:

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Comportamiento Humano:

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gastos de energía, caminar largas distancias y otros.

Maquinaria, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo:

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

Criterios de Desempeño:

Se incluye en términos de calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

Contexto del Puesto:

Este punto comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horarios de trabajo, el contexto social y organizacional. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos Humanos:

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos a las habilidades con los que se relacionan (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, interés) que se requiere.

PARA QUE NOS SIRVE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para el departamento de personal y la empresa en general y se utiliza como base de diversas actividades como lo son:

- ~ Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- ~ Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- ~ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ~ Crear planes para capacitación y desarrollo.
- ~ Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- ~ Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ~ Proporcionar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ~ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ~ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ~ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTO.

Los seis pasos para realizar un análisis de puesto son:

Paso 1

Determine el uso de la Información del Análisis de Puesto:

Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Por tanto determinado el uso de la información podrá decidir cómo reunir la información.

Paso 2

Reúna la Información Previa:

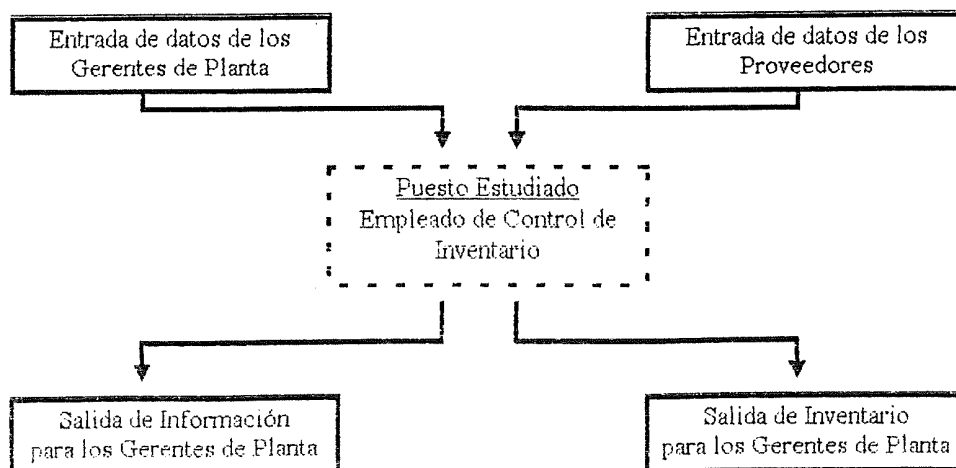
Es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de procesos y descripciones de puesto.

Los organigramas

Muestran la forma en el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

Diagrama de proceso

Permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. Un diagrama de procesos nos muestra el flujo de datos de entrada y salida del puesto estudiado.



Descripción de puesto

En el caso de que exista, puede ser buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3

Selección de Posiciones Representativas Para Analizarlas:

Esto es necesario, cuando hay muchos puestos similares para analizar y toma demasiado tiempo el análisis.

Paso 4

Reúna la Información del Análisis de Puesto:

En este paso se analiza realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo).

Paso 5

Revise la Información con los Participantes:

El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Paso 6

Elabore una Descripción y Especificación del Puesto:

En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTO

Una vez que se ha reunido la información previa y que ha sido identificado el puesto que se analizará, el siguiente paso es obtener información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. Existen varias técnicas para reunir los datos, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a los propósitos.

La obtención de los datos para el análisis de puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor.

El especialista (como el gerente de recursos humanos un analista de puesto, un consultor) podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

La Entrevista.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto:

- ~ Entrevistas individuales.
- ~ Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- ~ Entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto analizado.

Ventajas y desventajas de la entrevista

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
~ Detecta actividades y comportamientos.		~ Falsificación de la información.	
~ Explicar los objetivos.		~ Es considerada como una evaluación de desempeño.	
~ Explica los resultados.			
~ Permite conocer las opiniones del entrevistado.			
~ Sencilla y rápida en la obtención de información.			

Los Cuestionarios.

Un método eficaz de obtener información para el análisis de puesto es pedir a los empleados que respondan a cuestionarios en los que describan sus labores, conocimientos, habilidades y responsabilidades relacionadas con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puesto puede tener varias preguntas abiertas (“describa las actividades principales del puesto”), así como preguntas estructuradas (referentes, a la experiencia previa requerida).

Un cuestionario es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario (tal vez para asegurarse de que las personas entienden las preguntas) puede ser un proceso costoso y tardado. Como ejemplo de un cuestionario se muestra en la siguiente página un formato típico:

CLINICA DE SAN EUSTAQUIO

Cuestionario de análisis de puesto

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto _____ 2. Otros atributos _____
3. División (es) _____ 4. Departamento(s) _____
5. Puesto del (los) supervisor(es) _____

B. Actualización de análisis

1. Forma del análisis de puesto revisada en _____
2. Revisiones previas efectuadas en _____
3. Análisis de puesto efectuado por _____

C. Descripción esumida

1. Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes
- _____

D. Deberes

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
_____ médico _____ técnico _____ gerencial
_____ de oficinas _____ nivel profesional
2. Elabore una relación de las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:
- a. _____ %
b. _____ %
c. _____ %
3. Elabore una relación de las tareas secundarias y el porcentaje de tiempo laboral consagrado a cada una:
- a. _____ %
b. _____ %
c. _____ %

E. Responsabilidad

Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto y cuál es su peso relativo?

Responsabilidad	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
a. Operación de equipo y/o herramientas	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____
c. Protección de equipos y/o herramientas	_____	_____
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____
e. Mantenimiento	_____	_____
f. supervisión del trabajo de otras personas	_____	_____
g. Otras (especifique)	_____	_____

F. Aptitudes físicas personales

1. Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este puesto? _____

2. Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales, y en qué grado?

Características	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad táctica	_____	_____	_____
5. Rapidez de decisión	_____	_____	_____
6. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
7. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
8. Coordinación general	_____	_____	_____
9. Vigor muscular	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. creatividad	_____	_____	_____
14. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____
18. Escritura	_____	_____	_____
19. Nivel académico	_____	_____	_____
20. Otras características	_____	_____	_____

3. Experiencia

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____
 Debe poseer _____ (años) de experiencia en la función de _____

G. Ambito laboral

1. En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? _____
2. Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales? _____
3. Que características hacen que este puesto sea excepcional? _____

H. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto _____
2. Se requiere usar equipo especial de seguridad? _____
3. Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto? _____

I. Niveles de desempeño

1. En qué terminos se mide el desempeño de este puesto? _____
2. Que factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto? _____

J. Comentarios varios

Existen comentarios específicos que desee efectuar?

Firma del analista de puesto

Fecha en que se terminó la evaluación

La Observación.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. La observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular con las entrevistas ya que es potencialmente más susceptible a error si se utiliza solamente la observación directa. De esta forma al realizarla se observa al empleado en su trabajo durante su ciclo completo de labores. En este punto se toman notas de las actividades observadas.

Una vez realizadas las observaciones se pide a las personas que aclare los puntos atendidos y explique o mencione las actividades adicionales que no haya realizado.

Es recomendable no realizar preguntas en el transcurso de la observación a la persona en cuestión, por que esto podría hacer que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina personal.

Bitácora del Empleado.

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud.

El empleado puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras; por lo cual puede resultar engañosas. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

Descripción de puestos.

Una descripción de puestos es una explicación de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. En la actualidad no existe un formato normalizado para redactar una descripción de puesto, pero a continuación se expondrán características que debe contener por lo regular dicho documento:

Datos Básicos

Nombre del puesto:

Útil para la empresa así se sabrá el puesto analizado, además puede incluir el código del puesto.

Fecha:

Dato importante que determina si la descripción esta documentada.

Datos de la persona que describió el puesto:

Información útil para el departamento de personal para que verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización:

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación

Jerarquía:

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación

Supervisor:

La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales:

Es importante establecer si el puesto tiene un horario determinado que no se puede cambiar, si se puede cambiar de horario o si debe existir disponibilidad de viaje o cambio en algún tiempo de residencia.

Resumen del puesto.

Debe de describir un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Nunca se debe incluir declaraciones generales como “Desempeña otras asignaciones conforme se requiera”. Dicha declaración puede confundir y seleccionar a personas que realmente no son para el puesto.

Condiciones de trabajo.

La descripción contendrá también una lista de las condiciones de trabajo que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor y horas de trabajo.

En la siguiente pagina se mostrara una descripción de puesto tomando como base de una clínica.

CLÍNICA DE SAN EUSTAQUIO
Formulario de descripción de puestos

Nombre del puesto: Auxiliar de instrumentación quirúrgica Código: 166.088

Fecha: 20 de diciembre de 1997

Funcionario responsable de esta descripción: Raúl Vega Gil

Localización: División de Cirugía, Departamento de Instrumentación

Supervisor: Dra. Luz Patricia Sierra

REQUISITOS LABORALES

Grado de preparación	Grado universitario indispensable (preferible graduado (a) de una escuela de enfermería).
Experiencia:	Mínimo de una año como auxiliar en rutina quirúrgica.
Comunicación	Se comunica oralmente y por escrito con diversas áreas internas. Asesora al departamento de compras sobre reposición de instrumentos necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano al mando de una operación.

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esfuerzo físico:	Puede ir de mínimo a intermedio. El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no es excesivo. La precisión de movimientos es un factor importante en esta labor.
Esfuerzo mental:	El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe permanecer alerta durante el curso de una operación. En determinadas circunstancias de emergencia, debe suministrar equipos que están en otras dependencias del hospital, aun si el cirujano no pudo prever la conveniencia de tener el equipo disponible.
Condiciones de trabajo:	Es indispensable que pliegue su horario a las necesidades de las operaciones quirúrgicas, cuando éstas se prolongan. En ocasiones debe desplazarse de la clínica central de San Eustaquio a la de San Mateo. Parte de su labor se lleva a cabo en la oficina de la División de cirugía.

NORMAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Sea Claro:

La descripción de puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencias a otras descripciones de puesto.

Indique el Alcance:

Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como: "para el departamento" o "conforme lo requiera el gerente".

Sea específico:

Seleccione las palabras más específicas para mostrar:

- 1.-El tipo de trabajo.
- 2.-El grado de complejidad.
- 3.-El grado de complejidad requerida.
- 4.-La medida en que los problemas están estandarizados.
- 5.-El grado de compromiso del trabajador para cada frase de trabajo.
- 6.-El grado y tipo de responsabilidad.

Se deben utilizar verbos que impliquen acción tales como: analiza, reúne, ensambla, planea, redacta, diseña, entrega, supervisa. etc.

Sea breve:

Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

Repase:

Al final, para verificar si la descripción del puesto cubre los requerimientos básicos, pregúntese, un empleado entenderá si lee la descripción de puesto?.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización de el personal adecuado en el momento adecuado.

EL POR QUÉ DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Teóricamente, todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal: el costo de planeación en gran escala. Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y a largo plazo en lo referente a recursos humanos. Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se encuentran:

- ~ Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- ~ Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- ~ Economizar en las contrataciones.
- ~ Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- ~ Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Una organización de tamaño reducido también puede lograr sus ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la planeación de recursos humanos no iguala sus costos en algunos casos. Las organizaciones más pequeñas, sin embargo, también pueden beneficiarse del conocimiento de esta técnica, especialmente cuando se encuentre en estado de

crecimiento para poder justificar el empleo de la planeación de recursos humanos.

LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de la política de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo.

CAUSAS DE LA DEMANDA

A pesar de que la demanda de recursos humanos se vé influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso de cambios de el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como largo plazo.

Causas que afectan la demanda futura de personal

<u>CAUSAS EXTERNAS</u>	<u>CAUSAS INTERNAS</u>	<u>FUERZA DE TRABAJO</u>
~Factores económicos.	~Planes estratégicos.	~Jubilaciones.
~Elementos sociales, políticos y legales.	~Presupuestos.	~Renuncias.
~Cambios tecnológicos.	~Ventas y pronósticos de producción.	~Despidos.
~Competencia.	~Nuevas operaciones, líneas y productos	~Muertes.
	~Reorganización y diseño de puestos.	~Licencias

MÉTODOS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA.

Existen métodos para calcular la demanda futura de recursos humanos uno de ellos es:

1.-El análisis de puestos.

Las organizaciones necesitan planeación de recursos humanos por la general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

2.-El análisis de nuevas operaciones

Este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan acabo otras operaciones similares.

3.-Modelos de computadora

las técnicas de pronósticos más avanzadas implican el uso de computadoras. que son una serie de fórmulas matemáticas, los resultados de sondeos y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en el sistema para mantener vigente su capacidad de predicción.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal puede llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: INTERNA Y EXTERNA.

Fuente Interna

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar.

Fuentes Externas

Se compone de la oferta de la mano de obra exterior a la organización: empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

CÁLCULO DEL SUMINISTRO INTERNO

Los cálculos del suministro interno implican mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales. La información se registra en un documento que recibe el nombre de inventario de personal o formato de promociones potenciales. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa ya que crea a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

FORMATO DE INVENTARIO DE PERSONAL

Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Los datos que debe contener el formato de inventario de personal son:

Códigos de Experiencia en el Trabajo.

Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.

Conocimiento del Producto.

El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de producto de empleador, como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferido o promovido.

Experiencia en la Industria.

La experiencia de la persona en la industria debe ser codificada, debido que para estas posiciones, el conocimiento que tenga de las industrias clave relacionadas es muy útil.

Educación Formal.

Aquí se anotan todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.

Curso de Capacitación.

Indica los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externo.

Aptitudes en Lenguas Extranjeras.

Aquí se incluye el grado de dominio así como si el idioma extranjero fuera de la lengua nativa del empleado.

Limitaciones de Reubicación.

Reúne información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades en las que él desearía ser reubicado.

Intereses de Carrera.

Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo usados en la primera sección. El empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.

Evaluaciones de Desempeño.

Estas deben ser integradas al banco de aptitudes del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (capacidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación) evaluada, junto con un resumen de capacidades y deficiencias del empleado.

INVENTARIO DE PERSONAL Y REGISTRO DE DESARROLLO						Fecha: Día,mes,año	
Departamento		Área o subdepartamento		Sucursal o sección		Ubicación	
Fecha del servicio de la cía.		Fecha de nacimiento		Estado civil		Título del puesto	
Escolaridad				Grado obtenido, título y campo de estudio principal			
Primaria 6 7 8		Preparatoria 9 10 11 12 13					
Universidad 1 2 3 4 5							
Cursos (en qué compañías)							
Tipo de curso		Materia o curso		Año		Tipo de curso	
Carrera e interés de desarrollo							
Se interesa por algún tipo de trabajo alternativo?		Si ☐ No ☐		Aceptaría la transferencia a otra división		Si ☐ No ☐	
				Aceptaría movimientos laterales para un mejor desarrollo		Si ☐ No ☐	
Si es así, específicamente de qué tipo?				Comente alguna otra circunstancia que lo califique			
Qué tipo de capacitación cree usted que requiere para:				A)Mejorar sus aptitudes y desempeño en su posición _____ B)Mejorar su experiencia y capacidades para su desarrollo. _____		Apellido paterno	
						Apellido materno	
						Nombre	
						Registro 3.3.	
Fotografía							
Cree usted estar capacitado para desempeñar alguna otra asignación?							
Idiomas		Escrito		Hablado		Sociedades y organizaciones que a pertenecido durante los 5 últimos años	
		%		%			
		%		%			
		%		%			
Aptitudes				Otra experiencia importante en el trabajo o servicio militar			
Tipo de aptitud		certificado		Ubicación		Desde el año	

Aunque el reclutamiento con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de candidatos. Algunos estudios indican inclusive que hasta el 90% de todas las posiciones administrativas son cubiertas de manera interna.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios, los empleados ven que la competencia es recompensada, la moral y el desempeño por tanto podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidad de irse. Las promociones desde dentro también pueden reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de afuera. Sin embargo, la promoción desde adentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que no fueron electos y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro.

PREDICCIÓN DE SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS.

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos aquellos que no están actualmente empleados en la organización.

La predicción de la disponibilidad de candidatos externos requerirá de una predicción de las condiciones económicas generales. Las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

RECLUTAMIENTO

CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO:

Son las actividades de búsqueda y atracción solo de candidatos idóneos para el puesto. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para el reclutamiento eficaz. El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están vagamente definidos.

RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

Una vez que ha tomado la decisión de cubrir un puesto dentro de la organización, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes.

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuando mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación.

El reclutamiento es una área en la que es esencial la cooperación entre líneas y cuerpo administrativo por diferentes razones. El especialista en recursos humanos que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante pocas veces es el único responsable de supervisar su desempeño. Por tanto debe tener una visión clara como sea posible de lo que implica el puesto, a su vez, significa hablar directamente con el supervisor involucrado.

FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO:

Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

Existen dos fuentes de reclutamiento, las internas y las externas

Fuentes Internas:

A) Sindicatos:

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, estos constituyen una de las principales fuentes en lo referente a personal sindicalizado. Esto funciona en el momento en que la empresa requiere personal para una vacante que entra en dominio del sindicato, puesto que es el promotor de sus afiliados ante la empresa que requiere cubrir la vacante.

B) Archivo o cartera de personal:

Este se integra con las solicitudes de los candidatos que en alguna ocasión se presentaron a requerir empleo y por alguna razón no se les eligió en ese momento.

C) Familiares y recomendados por los empleados:

Cuando la política de la empresa lo permite, al presentarse una vacante, se notifica esta al personal, para que sean ellos los que recomienden a algún conocido o familiar.

D) Promoción interna:

Esto sucede cuando se estudian los expedientes del personal actual, los inventarios de recursos humanos la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no quienes puedan ser ascendidos en forma vertical (promoción) u horizontal (transferencia), al puesto vacante, considerando aspectos tanto de conocimientos, aprendizaje y responsabilidad para desempeñar el puesto.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

La organización debe tener una buena idea de los puntos débiles y fuertes de sus empleados. El inventario de habilidades que debe contener información de las aptitudes básicas de cada empleado, se puede usar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno. Después de esta selección inicial, se pueden entrevistar a los supervisores anteriores y actuales del empleado a fin de obtener sus evaluaciones de rendimiento.

Otra ventaja es que el reclutamiento interno puede tener un enfoque positivo sobre la moral y motivación de los empleados, evita los despidos y crea oportunidades de promoción.

Una ventaja final surge del hecho de que la mayoría de las empresas tienen una considerable inversión en su fuerza de trabajo. El pleno uso de las habilidades de los empleados, mejora el rendimiento sobre esa inversión.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

Puede generar un conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no realizaran aquellas oportunidades.

Otra desventaja es que no puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una sustitución, esté efectivamente en condiciones de igualarse, al antiguo ocupante del cargo a un corto plazo.

Fuentes Externas

A) Instituciones educativas:

Que son las entidades que se dedican a la preparación de los profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, tales como: universidades, institutos tecnológicos, escuelas comerciales, escuelas técnicas, quienes cuentan con guías de carrera en las que se puede saber al detalle las características de los posibles candidatos.

B) Asociaciones profesionales:

Cuando las empresas requieren cubrir una vacante de un nivel alto en su estructura y con experiencia en el campo, estas son una fuente segura de reclutamiento.

C) Bolsas de trabajo:

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

D) Agencias de colocación:

Son también bolsas de trabajo de la iniciativa privada y que realizan la labor de reclutamiento.

E) Puerta de la calle:

Consiste en utilizar precisamente las puertas de la empresa que dan a la calle o los aparadores para colocar un anuncio solicitando personal, el cual podrán leer aquellas personas que transiten por la calle y de interesarse, les sirva de información para saber a quien acudir en busca de una solicitud.

Las empresas tienen a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talentos es mucho mayor que cuando el reclutamiento está restringido a las fuentes internas. Otra ventaja importante es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.

La mayoría de las veces, estas técnicas de reclutamiento son utilizadas combinadamente. Los factores costo y tiempo son extraordinariamente importantes en la selección de la técnica o del medio mas indicado para el reclutamiento externo. Por lo que, cuanto mayor sea la limitación del tiempo, o sea, la urgencia para reclutar al candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Pero cuando el reclutamiento es aplicado de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un menor costo de procesamiento.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

A) Periódico:

Se emplea básicamente con anuncios de primera plana, para el personal ejecutivo o que actualmente esta trabajando. En el caso de quienes están en busca de empleo se utilizan los anuncios interiores ya que tienen estos la ventaja de ser más económicos, Son de gran utilidad porque no solamente se publican en el área donde se encuentra la empresa, permite la publicación en otra ciudad de la república cuando se quiere efectuar reclutamiento en el exterior y que se tiene la confianza de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad.

Existen dos formas de anunciarse en este medio:

* Anuncios cerrados:

En los cuales los requisitos son inflexibles y específicos.

* Anuncios abiertos:

Cuando los requisitos que se piden son muy generales.

B) Radio y televisión:

Estos anuncios no son muy frecuentes por su alto costo, pero entre los dos el radio es mas barato dependiendo de la cobertura y casi siempre se transmite en la localidad. La televisión tiene un costo muy elevado dependiendo del horario, duración y canal.

C) Boletines:

Se utilizan cuando se requiere captar recursos humanos que están viviendo cerca de empresa y se hace por medio de impresos que señalan las vacantes existentes, las prestaciones ofrecidas y se distribuyen hasta los domicilios cercanos.

D) Revistas profesionales:

Se utilizan solo cuando se requieren personas calificadas en la profesión a la cual se dirige. Una modalidad de lo anterior serian las cámaras de comercio, las cuales proporcionan a sus socios boletines semanales que contienen información sobre el puesto y sobre empresas que requieren candidatos.

E) Varios:

Siendo tan grande el problema de la rotación de personal que las empresas vienen utilizando medios de reclutamiento de muy diversa índole que les permita llegar hasta el ultimo rincón de la ciudad, dentro de ellos encontramos las mantas pegadas a la fachada de la empresa, colocadas sobre las unidades de reparto o de los autobuses urbanos, altavoces en autos, etc.

Todos los medios de reclutamiento son buenos, lo que hay que saber, es redactar correctamente lo que en realidad se desea obtener, en base al análisis y descripción de puestos.

ETAPAS DE RECLUTAMIENTO.

1.- Exámen del mercado de trabajo. Con miras a la verificación de:

- A) Número probable de personas, del tipo que se necesita.
- B) Niveles salariales del cargo, en diversa partes del país.
- C) Consulta de las empresas que tengan empleados de este tipo.
- D) Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- E) Centros de preparación y formación de personal.
- F) Productividad generalmente presentada por ese tipo de empleado en las diversas empresas.
- G) Área que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, etc.) para la probable obtención de la mano de obra buscada.

2.- Determinación de las necesidades del personal mediante el estudio de:

- A) Fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa.
- B) Posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo.
- C) Retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilación, etc.

3.- Listado del tipo y las características del personal buscado. La fase de ejecución debe incluir:

- A) La época en que se ejecutara el reclutamiento.
- B) El área que el reclutamiento debe incluir.
- C) Recursos que serán utilizados.
- D) Sitios de divulgación de publicidad.
- E) Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
- F) Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos.
- G) Condiciones y ventajas ofrecidas por la competencia.
- H) Quien, cuándo y dónde se recibirá a los candidatos.

DESARROLLO Y USO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD

Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar .

Para la mayoría de las organizaciones, la forma de solicitud es el primer paso en el proceso de selección. La forma de solicitud es un buen medio para obtener rápidamente antecedentes verificables y por tanto bastante precisos del candidato. por lo general incluye información sobre elementos como educación, historia de trabajo y pasatiempos.

TIPOS DE INFORMACION QUE PROPORCIONA UNA SOLICITUD

- 1.-Se puede realizar juicios sobre asuntos importantes como :
el aspirante cuanta con la educación y experiencia para realizar el trabajo.
- 2.-Es posible sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante.
- 3.- Se puede sacar también algunas conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del aspirante con base a su historial laboral.
- 4.-Es posible utilizar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto y cuáles no.

Es común que se pida al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, referencias, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden hacer un estado de ánimo en el candidato, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes.

Solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra es muy común, bajo la firma del solicitante puede existir una pregunta que si la empresa puede solicitar información sobre su persona, desempeño. En el caso de que existiera inexactitud en la información se tomará la medida de anulación a dicha solicitud.

SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS

CONCEPTO DE SELECCIÓN

La selección de las personas adecuadas para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en sus actividades , habilidades y potenciales que contribuyan a la comunidad y organización.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitudes obtenido mediante el reclutamiento se dá inicio al proceso de selección . Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar molestos, para los candidatos, como a los gerentes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita empleo.

La contratación recae fundamentalmente en el departamento de recursos humanos. Cuando la selección no se realiza adecuadamente, el personal que es contratado no es el adecuado para la organización, lo cual, implica que los objetivos del departamento o la organización no está logrando el éxito por contar con elementos inadecuados.

PROCESO DE SELECCIÓN.

El departamento de recursos humanos realiza sus contrataciones de nuevo personal mediante el proceso de selección, basándose en tres elementos esenciales:

1.- La Información que Brinda el Análisis de Puesto.

Nos brinda la descripción de las tareas específicas humanas y niveles de desempeño que requiere cada puesto.

2.-La Planeación de Recursos Humanos.

Nos proporciona información de las vacantes futuras , además nos ayuda a conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

3.-Datos del Reclutamiento.

Nos informa de cada persona de la cual se puede escoger los candidatos idóneos para nuestra organización.

Estos tres elementos contando con información confiable nos conducirán a un logro efectivo.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Paso 1

Recepción de Solicitudes.

La selección inicia con la cita entre el candidato y la oficina de personal o con la entrega de la solicitud de empleo. Durante la entrevista preliminar inicia el proceso de obtener información del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

Paso 2

Prueba de la Idoneidad.

Estas pruebas son instrumentos para evaluar la complejidad de los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos. (Un aspirante a un puesto de contador someterlo a un examen de aptitudes y rapidez matemática, a un chofer a manejar ante un tránsito denso).

Paso 3

Entrevista de Selección.

La entrevista consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. En la entrevista se obtiene información para las dos partes, tanto para la organización de la persona como de el solicitante de la organización.

Aunque las entrevistas poseen muchas ventajas, también cuentan con aspectos dudosos como lo son la confiabilidad y validez. En la confiabilidad se

puede incrementar haciendo preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistados para registrar las respuestas sistemáticas. La validez es cuestionable, por que son pocos los departamentos que llevan estudios de validación sobre los resultados de sus actividades.

Tipos de Entrevistas

Entrevista No Estructurada.

Permite al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación.

Entrevistas Estructurada.

Se basa en un marco de preguntas determinadas, las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

Entrevista Mixta.

Entrevistadores en la práctica llevan a cabo una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas.

Entrevista de Solución de Problemas.

En esta se realiza en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

Entrevista de Provocación de Tensión.

La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido a lo común de las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos. Es aconsejable utilizarlas con otras estructuras de entrevistas.

Fases de la Entrevista

Rapport.

Es la etapa donde se establece un clima de estar de acuerdo, simpatía donde el objetivo es disminuir la tensión al ser entrevistado, logrando el entrevistador un estado de ánimo para el entrevistado placentero. El

entrevistador se mostrará con interés en escucharlo, evitando cualquier comentario interrupciones o ironía.

Clima.

En esta etapa se explora básicamente aspectos que se mencionan en la solicitud de empleo como son:

historial laboral, historial educativo, historial personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

Cierre.

Antes de llegar a dar por terminada la entrevista, se anunciará el final de la misma, dando al candidato que realice preguntas y exprese sus impresiones sobre la entrevista.

Paso 4

Verificación de Datos y Referencias

La mayoría de las personas que realizan contrataciones después de obtener la información del solicitante, el siguiente paso será verificarlos, en estos casos los especialistas preguntan sobre la persona como se ha desenvuelto en el trabajo, datos familiares, referencias, cual es la personalidad de el solicitante, etc.,.

Paso 5

Exámen Médico.

El exámen médico del solicitante es de gran importancia ya que de éste se sabrá el estado de salud del solicitante, con el cual se podrá evitar la entrada a la organización de un individuo con alguna enfermedad contagiosa y que pueda convivir con el resto de los empleados. Además que la cantidad de producción del empleado se verá afectada por el quebrantamiento constante de la salud, afectando los aspectos de desarrollo de la organización con repercusiones al desarrollo de el país.

Paso 6

Decisión de Contratar.

La decisión de contratar es donde se evalúa todos los candidatos y al que reúna las características necesarias para el puesto es el que ocupa la vacante.

Resulta importante que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro empleado, al departamento de selección de personal le tocaría el papel de asesor.

También debe conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado como : solicitud , referencias, evaluaciones, exámenes médicos, los cuales constituyen el inicio de su expediente personal, que contiene información útil para la organización.

CONTRATACIÓN.

Al seleccionar al candidato idóneo para el puesto dentro de la organización el siguiente paso será la contratación, de tal forma estará ingresando a la organización un nuevo trabajador, es importante no perderlo de vista ya que se vera inmerso en un medio de normas, políticas, procesamientos y costumbres realmente extrañas para él.

El sistema de selección de la organización quedará inconcluso si se descuida la recepción del nuevo empleado, por lo que deberá mostrarse al empleado aspectos sobresalientes de la organización.

Necesidad legal

Plasmada en la ley federal del trabajo articulo 1

La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado "a", de La constitución de Los estados unidos mexicanos que dice, cuyas bases integran el derecho mexicano del trabajo, el apartado a) Que rige entre obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo, es decir, es aplicable a todo el que presta un servicio a otro en el campo de la producción económica y fuera de éste.

Necesidad administrativa

la necesidad administrativa constituye una necesidad para las dos partes como:

Para el trabajador:

Por que la documentación le proporciona información de:

a) Sus obligaciones particulares:

Lugar, Tiempo y modo de la prestación del servicio.

b) La contraprestación que recibe por su trabajo:

Salario, días de descanso, vacaciones, retribuciones complementarias.

c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización

- a) El poder exigir el cumplimiento de sus actividades.
- b) Le permite resolver cualquier problema en el desarrollo de sus actividades.
- c) Es una prueba fehaciente por estar firmado por el trabajador.

CONCEPTO DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

La ley federal del trabajo la define como “ Cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

FORMAS DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

Estas pueden ser de las siguientes formas

RELACIONES			
DE			
TRABAJO			
TIEMPO		EVENTUAL	
INDETERMINADO		OBRA	
DE		TEMPORAL	
TIEMPO		DETERMINADA	
DETERMINADO		PRECIO ALZADO	

Relaciones de Trabajo por Tiempo Indeterminado:

Es aquella en la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario

Relaciones de Tiempo Determinado:

Este se constituye de dos maneras las cuales son las siguientes:

Eventual: Será de tal índole, aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal: Será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para esta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por índole del trabajo, mediante el pago de un salario.

Puede adoptarse las siguientes formas:

Contrato por obra determinada :

Es por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que se estipula

Contrato a precio alzado:

Es por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

BIENVENIDA A LA ORGANIZACIÓN

El nuevo trabajador al iniciar por primera vez en una organización se encuentra un tanto nervioso o tenso por la necesidad de apoyo, seguridad o aceptación de tal forma que la organización debe anticiparse a tales hechos.

Una de las maneras de contrarrestar tales reacciones es tener un plan de actividades que muestren al trabajador información acerca de la organización. Esta información se encuentra contenida en una forma llamada: MANUAL DE BIENVENIDA.

El plan de bienvenida engloba una serie de actividades las cuales son:

- I.-- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación o primer día de trabajo.

II.- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que enmarcara los siguientes apartados:

- a) Historial de la organización.
- b) Misión
- c) Objetivos.
- d) Metas.
- e) Horarios y días de pago.
- f) Artículos que produce o servicios que presta.
- g) Estructura de la organización , localizando el puesto en cuestión.
- h) Políticas.
- i) Prestaciones.
- j) Ubicación de servicios (Comedor, consultorio médico, oficinas.).
- k) Reglamento interior de trabajo.
- l) Pequeño plano de las instalaciones.
- m) Información general.

Con posterioridad se realizarán estas actividades:

- * Retroalimentación.
- * Visita a la planta, instalaciones.
- * Presentación ante los representantes sindicales.
- * Presentación con parte del personal de la organización.
- * Información otorgada por el gerente de área.
- * Presentación de el nuevo elemento a los demás miembros de departamento.

CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO

Los requisitos que debe de cubrir un contrato son las generales de los contratantes, duración del contrato, duración de la jornada de trabajo, obligaciones del trabajador hacia el patrón, el salario o sueldo convenido como retribución por los servicios que se contrate, el día de descanso semanal para el trabajador, los días de descanso legal obligatorio y firmas del patrón y empleado así como de los testigos.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Concepto de capacitación.

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Concepto de adiestramiento.

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

COMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN.

Aunque la Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo por otra parte, ayudan al individuo al manejo de las responsabilidades futuras independiente de las actuales. Como resultado de esta situación la diferencia entre capacitación y desarrollo no es siempre muy nítida.

Muchos programas que solo se inician para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumento potencial a su capacidad como empleado directo.

COMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- Conduce a la rentabilidad más alta y actividades más positivas.
- 2.- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- 3.- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- 4.- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- 5.- Crea mejor imagen.
- 6.- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- 7.- Mejora la relación jefe-subordinado.
- 8.- Ayuda para la preparación de guías de trabajo.
- 9.- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de las políticas.

- 10.-Propicia información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- 11.-Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 12.-Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- 13.-Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- 14.-Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- 15.-Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- 16.-Elimina los costos de recurrir a consumidores externos.
- 17.-Se promueve la comunicación a toda la organización.
- 18.-Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

- 1.-Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- 2.-Alienta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- 3.-Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- 4.-Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- 5.-Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- 6.-Permite el logro de metas individuales.
- 7.-Desarrolla el progreso en muchos campos.
- 8.-Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, INTERNAS, EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS.

- 1.-Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- 2.-Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- 3.-Proporciona información sobre disposiciones oficiales en muchos campos.
- 4.-Hace viables las políticas de la organización.
- 5.-Alienta la cohesión de los grupos.
- 6.-Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- 7.-Convierte a la empresa en un entorno de mayor calidad para trabajar y vivir en ella.

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- 1.- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- 2.- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- 3.- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presente, con las mayores garantías de éxito.
- 4.- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- 5.- Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.
- 6.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismos.
- 7.- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 8.- Al establecer un esquema modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuáles operará la empresa.
- 9.- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su esfuerzo y tiempo.
- 10.-La moral se eleva substancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- 11.-Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

OBJETIVOS DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y adiestramiento.

Estos objetivos deben estipularse claramente, los logros que se deseen y los medios de los cuales se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

LA NECESIDAD DE CAPACITAR.

Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que esto se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización .

Por lo tanto la detección de estas necesidades deben ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera de como realmente se trabaja.

A partir de esto es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación y adiestramiento a dos niveles:

- 1.-Falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual y futuro.
- 2.-Diferencias entre los conocimientos, habilidades manuales y aptitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Entonces podemos decir que las necesidades de capacitación son:

- 1.-El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- 2.-Una garantía de que la capacitación es alternativa para la resolución de un problema dado.
- 3.-Un punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- 4.-El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.

- 5.-El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participar el personal y los jefes inmediatos del mismo y además de los directivos.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

El proceso de capacitación y adiestramiento se constituye en un proceso de cambio. Los empleados con capacitación se transforman en los trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir con las nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de una evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de Capacitación.

Estas normas pueden basarse en los departamentos establecidos previamente. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación de los resultados obtenidos por el programa. si la mejora es significativa, puede considerarse que el programa logró los objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumple por completo sus normas de evaluación; si existe la transferencia al puesto de trabajo.

ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Cualquiera que sea el medio que se utilice en la capacitación y adiestramiento, es importante recordar que cualquiera de ellos se puede utilizar para capacitar o para adiestramiento.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales, los recursos constituyen una oportunidad para desarrollar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes, las técnicas de los cursos que se imparten, son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- 1.-La efectividad respecto al costo.
- 2.-Contenido deseado del programa.
- 3.-Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- 4.-Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- 5.-Preferencias y capacidad del capacitador.
- 6.-Principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de la situación independientemente del método que se utilice, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR.

La responsabilidad de la capacitación en la empresa recae, en gran parte en el instructor, él es el responsable del éxito de la instrucción, por lo cual es común que: Durante sus actividades, el instructor adquiera, gran influencia entre los trabajadores, se constituye en una autoridad, es un líder.

El instructor necesita;

- a) Ser un experto en la actividad en la que va a instruir.
- b) El instructor debe saber instruir.
- c) Dominar las técnicas y los recursos que se emplean en la instrucción.
- d) Ser capaz de establecer relaciones con grupos de participantes.

ASPECTOS QUE INFLUYEN PARA QUE UN INSTRUCTOR TENGA ÉXITO.

- a) Su forma de actuar.
- b) La manera como se relaciona con los participantes del curso.
- c) La confianza y respeto que les inspire.
- d) Cordialidad.
- e) Madurez.
- f) Serenidad.

TAREAS DEL INSTRUCTOR DENTRO DEL APRENDIZAJE.

- a) Estimular el deseo de los participantes.
- b) Comunicarles lo que van a aprender y relacionarlo con sus experiencias.
- c) Proporcionarles la información y las actividades que permitan el aprendizaje.
- d) Comprobar y corregir lo que aprende.

ETAPAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.

- a) Estimular la motivación.
- b) Comunicar a los participantes la que van a aprender.
- c) Proporcionar información, actividades, los ejemplos y los ejercicios que permitan el aprendizaje.
- d) Factores que influyen en los resultados durante el aprendizaje.
 - 1.-Las experiencias
 - 2.-La edad
 - 3.-Los conocimientos de los participantes
 - 4.-Personalidad

ASPECTOS MAS SIGNIFICATIVOS EN LA TEORIA DEL APRENDIZAJE.

- 1.- Todos los seres humanos pueden aprender.
- 2.- Una persona debe estar motivada para aprender.
- 3.- El aprendizaje es activo no pasivo.
- 4.- Deberán proporcionarse ,materiales apropiados.
- 5.- Debe proporcionarse tiempo para practicar el aprendizaje.
- 6.- Los métodos de aprendizaje deben ser variados.
- 7.- El estudiante debe obtener satisfacción del aprendizaje.
- 8.- Los estudiantes necesitan reforzamiento de la conducta correcta.
- 9.- El aprendizaje es un ajuste de parte del individuo.
- 10.-El ego se considera como un factor de primera importancia en el aprendizaje.
- 11.-La tasa de aprendizaje disminuye cuando intervienen habilidades complicadas.

12.-El aprendizaje está estrechamente relacionado con la atención y la concentración.

13.-El sueño afecta el aprendizaje.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

a) Constitución política de los estados unidos mexicanos.

La carta fundamental del país, consagrada con el rango de garantía social del derecho, de los trabajadores a recibir la capacitación y adiestramiento. Es precisamente el art. 123 de nuestra ley fundamental el que establece las garantías sociales de la clase trabajadora, enmarcando en su texto el derecho al trabajo de todos los mexicanos.

El día 9 de Enero de 1978 se publicó en el diario oficial de la federación; el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII apartado "a" del artículo 123 constitucional consignándose la obligación de las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Ese mismo día se reforma la fracción XXXI del mismo artículo y apartado estableciéndose las disposiciones laborales en materia de la capacitación y adiestramiento que son de aplicación en el ámbito federal.

Del trabajador y de la prevención social.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajado digno y socialmente útil, al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización para el trabajo, conforme a la ley:

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

b) Ley federal del trabajo.

El incluir en la constitución el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento, motivó la necesidad de reglamentar la norma constitucional, por lo cual el 28 de Abril de 1978 se publicaron en el diario oficial de la federación las reformas y adiciones a la ley federal del trabajo.

El 30 de Diciembre de 1983, se publicaron las nuevas reformas a la ley federal del trabajo que versa principalmente en el cambio del término unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, por la secretaria del

trabajo y previsión social, al dejar de ser aquella un organismo desconcentrado y convertirse en una dirección general.

Las disposiciones de la ley federal del trabajo se encuentran medularmente agrupadas en el capítulo III bis, del título IV, y crean un sistema a través del cual el trabajador puede ser objeto de una detección de necesidades de formación de capacitación y adiestramiento y merecedor a recibir la certificación correspondiente y, en su caso, la promoción escalafonaria en los términos del artículo 159 de nuestro código laboral.

Asimismo aparece como obligación en nuestra misma ley, la presentación de los formatos que la secretaría del trabajo y previsión social ha establecido para la constitución, funcionamiento y prestación de todos los aspectos referentes a la capacitación y adiestramiento, tales como:

- 1.- Disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento.
- 2.- Criterios para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 3.- Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Criterios en materia de sistemas generales, autorización y registro de programas generales.
- 5.- Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a listas y constancias de habilidades laborales.

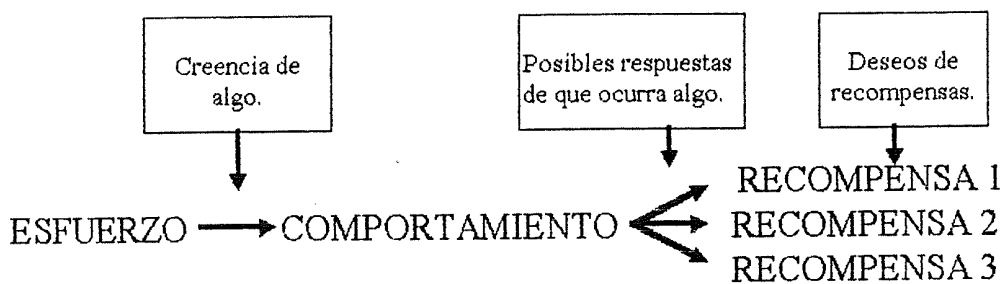
MOTIVACIÓN

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación esta constituida por todos aquellos factores (biológicos, psicológicos, sociales y culturales) que originan conductas.

PROCESO DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

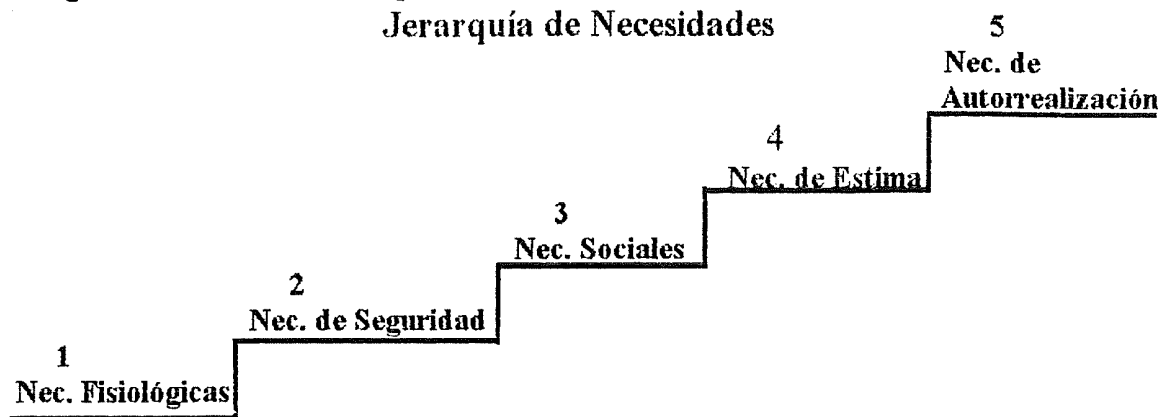
Los empleados o los que buscan trabajo tratan de maximizar su satisfacción esperada en cualquier situación. Incrementar sus propios intereses, maximizando su satisfacción, por que los empleados dirigen conscientemente su comportamiento en una forma que conduzca a su satisfacción . La siguiente gráfica nos mostrara el proceso de motivación del empleado:



La administración puede mejorar las percepciones de la expectativa mediante procesos de entrenamiento y selección . Los procesos de selección pueden sernos útiles en la contratación de empleados cuyas habilidades cubran con los requisitos del puesto vacante, posteriormente el entrenamiento puede mejorar notablemente las habilidades de los empleados que se verán reflejadas en nuestra organización.

MODELO DE LA MOTIVACIÓN

Uno de los modelos de necesidades más conocidos es el propuesto por Abraham Maslow, quien sugirió que los individuos pueden experimentar cinco categorías de necesidades que son:



(Una vez satisfecha la necesidad de más bajo nivel se activa la superior.)

- 1.-Se trata de necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo: alimento, bebida, abrigo, descanso.
- 2.-Las necesidades de protección como lo son: el peligro, la privacidad.
- 3.-Es la necesidad de afiliación de dar y recibir y de amistad.
- 4.-Esta necesidad se refiere a:
 - La Autoestima: Autoconfianza,
independencia, logro,
confianza y conocimiento.
 - Reputación personal: Status, reconocimiento,
aprecio, respeto ganado
ante los compañeros.
- 5.-Una vez satisfechas todas las demás necesidades culmina en la autorrealización que es aquella que nos convierte en la persona que creemos poder llegar a ser. Esta es la necesidad que nos impulsa a estudiar día a día.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

El individuo busca a través del trabajo recompensas, de esta manera revisaremos la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, nos explica que las recompensas intrínsecas son más importantes para la motivación del individuo que las extrínsecas.

RECOMPENSAS	IMPLICACIONES PREDICHAS PARA:
-------------	-------------------------------

<u>Intrínsecas</u>	
--------------------	--

logro	
Reconocimiento	
El trabajo en sí	Satisfacción y
Responsabilidad	desempeño
Adelantos	
Posibilidad de Desarrollo	

<u>Extrínsecas</u>	
--------------------	--

Políticas y administración	
de la compañía	
Supervisión	
Relaciones con los compañeros	Descontento y
Condiciones de trabajo	rotación
Status	
Seguridad en el trabajo	
Salario	

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

En nuestro caso como administradores tenemos un punto crítico, el de lograr satisfacer las necesidades de los empleados, muchas veces los satisfactores no cubren con los deseos de nuestros empleados. Para que un empleado se sienta motivado debe creer que el esfuerzo producirá una recompensa importante.

Es sabido por todos que el empleado recibirá su remuneración mediante un sobre de paga por su trabajo desempeñado. Siempre el empleado juzgará el valor de su trabajo teniendo en cuenta cómo la empresa y sus superiores en particular, le pagan con otras cosas que no son dinero y que las evalúa minuciosamente, como lo son:

- El reconocimiento de que el trabajo se hace bien.
- Trato equitativo y justo.
- Respeto por los sentimientos de una persona.
- Libertad de expresión.
- Probabilidad de ascender.
- Dar a conocer lo que sucede.

De tal manera los administradores al considerar estas cuestiones logrará motivar al empleado con retribuciones no económicas y además que al recibir el sobre de paga no sea algo muy natural.

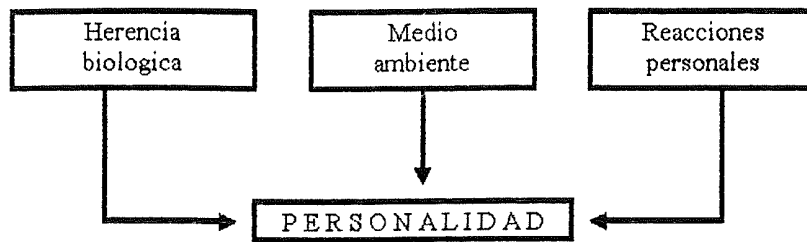
LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR MEXICANO

Una vez revisados algunos aspectos de la motivación, trataremos el porque de la conducta del trabajador mexicano en su desempeño laboral.

La gente no es igual en los diferentes países, no somos iguales en cuanto a trabajadores y seres humanos. Una observación nos enseña que cada uno somos producto de:

- 1) Herencia biológica.
- 2) Medio ambiente.
- 3) Reacciones y decisiones.

Gráfica de la personalidad



TRAUMAS QUE AQUEJAN A LOS MEXICANOS

Durante los años los mexicanos han soportado traumas que los han aquejado, empezando desde la conquista que le trajo, destrucción, saqueos, alteraciones, sometidos a un implacable proceso de desintegración a través de tantos años, donde la conquista militar y religiosa fue desde la destrucción de ritos religiosos hasta sus templos, donde el silencio llegó a hacer silencio. El arraigo le causó un retiro y un desgano vital.

Un aspecto de gran importancia fue la mujer al unirse al español traicionaba a su raza y a sus culturas, pero era forzada a ello. Y los hijos crecían a la sombra de la madre, lejos del padre y falta de padre.

El desenlace de tanta destrucción y violencia culmina en la independencia, como un hecho que ayudó a encontrar un poco nuestra mexicanidad.

Empero los traumas no terminaron ahí, un par de décadas, 26 años de independencia, en 1847, sufrimos la mutilación de más de la mitad de nuestro territorio, mutilación que psicológicamente es visto por el pueblo mexicano como una castración, los cuales fueron nuestros "amigos vecinos" del norte, de encargarse de ello, los mismos que nos "ayudan" hoy en día a nuestro bienestar. Y siguen los acontecimientos con Maximiliano de Habsburgo, el Porfiriato, sexenios nefastos, la masacre del 68, devaluaciones, hechos políticos de gran magnitud, la inexistencia de la virgen de Guadalupe y por si no fuera poco la reprobación de la iglesia a las medidas del control de natalidad.

Todos estos hechos reflejados de una manera muy significativa en la personalidad de cada trabajador mexicano al desempeñar sus actividades laborales en cada una de las organizaciones de nuestro México.

LA PSICOLOGÍA DEL MEXICANO

La psicología profunda de el mexicano nos muestra que siempre a sido machista, se burla de sí mismo, grandes alardes, utiliza el lenguaje lépero, desplantes de superioridad, rebeldía contra el patrón. Todos estos mecanismos psicológicos son mostrados para tapar la debilidad, el descontento y la confusión; además tiene un gran sentido de religiosidad, superstición y magia. El mexicano ante la muerte, la vé como algo vivo, juega con ella, la burla, la festeja, duerme con ella, por que la vida lo ha curado de espantos.

Para entender más de el por qué de la conducta del mexicano, se realizaron estudios, los cuales fueron llevados a cabo por un grupo de Investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Nacional de Ciencias del Comportamiento y de la Actitud Pública A.C. (I.N.C.C.A.P.A.C.) que dió como resultado ocho tipos de mexicanos de los cuales solo se describirán cuatro tipos que son los que más describen a la gran mayoría de los mexicanos.

EL MEXICANO PASIVO Y OBEDIENTE AFILIATIVO

Este es, sin duda, el tipo más común en la sociedad mexicana; se encuentra particularmente en las áreas rurales y en las provincias del centro y del sur de la república. Entre menor edad tenga un muchacho o muchacha, tanto más tendrá este tipo de personalidad. Hay, además, una tendencia para que este tipo de personas sea más frecuente entre las mujeres que entre los hombres. Todavía, y muy claramente, este tipo de personalidad tendrá la tendencia a encontrarse más en niños menores de 12 años de las clases medias y altas de las grandes ciudades.

Estos doceañeros son obedientes y complacientes con sus padres por propia voluntad, no porque sean obligados a ello. Estos niños son muy capaces de manejar y adaptarse bien a distintos tipos de situaciones. Sin embargo, a los 15 años de edad, ya no es tan bueno, ni para su salud mental de este tipo de

mexicanos, ni para su desarrollo intelectual. los muchachos, que a los 15 años son todavía fuertemente pasivos obedientes afiliativos, obtienen calificaciones claramente más bajas que los muchachos de su misma edad, además su velocidad en la lectura es mucho menos que sus coetáneos, así como la comprensión de lo que leen.

Estos muchachos, en relación con sus compañeros de la misma edad, sienten que el tiempo pasa todavía más lentamente, (En el mexicano esta idea parece ser la base de la tardanza tradicional con la que muchos mexicanos llegan a sus citas) es muy posible que esta mayor lentitud, provocada por la sensación de que hay tiempo para todo. Una vez que el padre, la madre o el maestro deciden que un niño es "atarantado", su actitud refuerza la situación y él o la joven terminan sintiéndose y actúan como tonto.

Las únicas características que pudiéramos llamar cualidades en este tipo de niños, a los 15 años, es que son menos impulsivos y más ordenados que sus compañeros, les gusta mantener sus cosas personales y el medio ambiente que los rodea limpios, les disgustan los amontonamientos de sus cosas o las de los otros y se interesan por los métodos que permiten mantener las cosas ordenadas; tienden a andar siempre limpios y aseados en su indumentaria y en su persona, que los muchachos de su misma edad, son más disciplinados y metódicos; tienden más a planear sus actividades; son poco espontáneos, excitables o impetuosos; son pacientes, cautelosos y lentos en sus actividades; no se sueltan la lengua; son más tímidos y hasta parecen actuar con mayor deliberación que sus coetáneos.

Cuando a los 18 años un joven mexicano sigue siendo fuertemente pasivo obediente afiliativo, seguirá obedeciendo, frecuentemente sin zafarse, de las órdenes de su padre, de su madre y de sus maestros. En sus grados extremos, los jóvenes pueden ser los típicos niños agarrados de las faldas de su mamá, y puede ser que sus madres hayan sido sobreposesivas de sus hijos. Este tipo de muchachos se encuentran, con mayor frecuencia, en las familias donde no ha habido una aceptación inteligente de los potenciales de desarrollo independiente de los hijos. Los muchachos tienen una fuerte necesidad de que sus familiares y amigos los tengan en alta estima; se preocupan mucho por su reputación, así como de lo que otras gentes piensen de ellos; hacen muchas cosas meramente para obtener la aprobación y el reconocimiento de los demás.

Estos jóvenes son generalmente muy educados, de buena conducta, corteses y producen buena impresión en las personas y su meta es ser respetables; son agradables, socialmente sensitivos, se comportan en todas las ocasiones. Como los jóvenes de 15 años de este mismo tipo, son muy ordenados organizados, limpios, aseados, sistemáticos, disciplinados y consistentes; les gusta mantener sus objetos personales limpios y bien organizados, y les disgusta la falta de organización; son disciplinados y consistentes, hacen las cosas en forma planeada y deliberada.

EL MEXICANO REBELDE ACTIVAMENTE AUTOAFIRMATIVO

Este tipo de mexicano es casi el opuesto al que se describe anteriormente. Este tipo a los 12 años de edad, se opone a la obediencia absoluta hacia el padre, la madre y los maestros. El individuo que presenta esta personalidad discute y arguye mucho más que otros muchachos de su edad acerca de las órdenes de el papá, la mamá o los maestros. Este tipo de muchachos se encuentra con más frecuencia entre los niños de clases media y alta que entre los de las clases bajas; es más dominante y más agresivo que sus compañeros y tiene mayor necesidad de decidir las cosas por sí solo; se enoja más fácilmente y, muchas veces, por salirse con la suya, es capaz aun de lastimar los sentimientos de sus compañeros y de los adultos; es difícil que pueda quedarse con algo, casi siempre busca desquitarse de quienes le han hecho daño; tiende a ser peleonero, irritable, a llevar la contra, a ser vengativo, beligrante y tosco; sin embargo, tiende a ser más perceptivo que otros muchachos de su edad, ve y define con más claridad muchas cosas.

Estos jóvenes, a la edad de 12 años, tratan de controlar su ambiente y de influenciar o de dirigir a sus compañeros, expresan sus opiniones con fuerza y les gusta asumir el papel de líderes; por lo cual son; bastante autoafirmativos, autoritarios y les agrada dirigir o gobernar a sus compañeros. Son muchachos que tienden a ser independientes, autónomos, naturalmente rebeldes, individualistas, autosuficientes, se resisten a las órdenes y, si el medio ambiente familiar les es hostil, tienden a aislarse y a convertirse en solitarios.

La rebeldía se acentúa cuando se trata de limitarlos o cuando se les castiga restringiéndoles su libertad de movimiento. Estos muchachos tienden a ser más desorganizados y no les importa mantener sus cosas personales en orden, párese que les gustara que sus cosas estén en desorden y confusión ;

poco les importa su aspecto externo; tienden a ser inconsistentes, variables y poco deliberados y organizados en sus actividades.

A los 15 años, este tipo de mexicano autoafirmativo y rebelde se manifiesta algo más rápido en sus reacciones que los demás, en varios aspectos su inteligencia es más despierta que la de sus compañeros. Se manifiesta poco cauteloso y tiende a actuar sin pensar las cosas; habla de manera espontánea, libremente y sin inhibiciones; es un tanto atrabancado, es impaciente y audaz; no les importa lo que los demás piensen de ellos, ni su reputación; son poco sensitivos a los deseos formales o a las necesidades sociales y a las reglas y el orden social; sin embargo, darán calificaciones superiores a las de sus coetáneos y, serán más veloces para leer y comprenderán mejor lo que lean que sus coetáneos.

Ya para los 18 años este tipo de mexicano, mostrarán más ansiedad personal y más hostilidad hacia el medio social circulante, pero continuarán manteniendo un desarrollo intelectual, sobre todo para quehaceres académicos y científicos, superior al de sus coetáneos.

Estos jóvenes quieren ser independientes, completamente autosuficientes, libres, autónomos, rebeldes, ingobernables, inconformes, desobedientes, resistentes a todo lo que sea restricción u obediencia tal puede acentuarse su tendencia hacia el aislamiento, hacia ser solitarios o a tener pocos amigos.

EL MEXICANO CON CONTROL INTERNO ACTIVO

Este tipo de mexicano es el único que parece estar más allá de la cultura tradicional; tiene desde una temprana edad, una libertad interna que le permite elegir para adoptar los mejores gajos de la cultura. No se puede menos decir que este tipo de personalidad posee los aspectos más positivos de la cultura mexicana, ya que evita las exageraciones y los aspectos negativos de las mismas. No hay además evidencia alguna que este tipo de mexicanos se de con más frecuencia en las familias acomodadas que en los pobres de la ciudad, o con más frecuencia en las familias citadinas que en las rurales; tampoco hay evidencia que aparezca más en los hombres que en las mujeres.

Este tipo de mexicano brillante a los 12 años de edad. A esta edad, estos niños aventajan a sus coetáneos de manera muy clara en su conocimiento del vocabulario y en la velocidad y comprensión de la lectura, son niños estudiosos y capaces, bastante más afectuosos y obediente afiliativos, complacientes con sus padres, educados, corteses y obedientes con sus maestros y, probablemente, con los adultos en general. Estos niños no son ni más ni menos activamente autoafirmativos que el promedio de sus coetáneos, pero son bastante menos agresivos que ellos; no son ni irritables, ni peleoneros, ni amenazadores, ni antagonistas; no se enojan fácilmente, no hostiles, ni vengativos, ni toscos; les disgusta lastimar a las personas, sean compañeros o adultos, y no les importa mucho vengarse si sus compañeros les hacen malas pasadas. Estos niños parecen poseer, abundantes recursos internos para enfrentarse a la mayor parte de los problemas que deben afrontar.

Estos niños tienden a ser más sistemáticos, les disgustan los amontonamientos, la discusión, la falta de organización y también, como los niños mexicanos pasivo y obediente afiliativo, se interesan más en los métodos que permiten mantener las cosas en orden dentro de la casa. Son niños más consistentes, ordenados, limpios, metódicos y reflexivos que sus coetáneos; tienden a planear las cosas y no actúan sin previa deliberación. Los niños mexicanos son menos impulsivos que los mexicanos en general; son menos temerarios, atrabancados, impetuosos, imprudentes, excitables, volátiles, mudables e impacientes. Tienden a pensar antes de actuar y no dan fácilmente expresión abierta a sus deseos y emociones, no son apresurados ni precipitados en sus acciones ni en sus pensamientos. Piensan que es indispensable que la posición de una persona y el respeto que se merezca de los demás, debe ser por lo que haya hecho y no por que sean amigos de personas poderosas. Estos niños ya desde los 12 años, estarían en contra de la corrupción.

Esta constelación de características positivas en niños de 12 años, hace pensar que, en alguna forma, la cultura mexicana, en su mejor expresión, permite que ya para los 12 años se haya alcanzado las mejores características que ella puede dar. Ahora bien, debido al cambio de la primaria a la secundaria se desvanece un tanto la tan positiva imagen de este tipo de mexicano. En ese tiempo los grupos de coetáneos se vanaglorian de todos los aspectos negativos del machismo. El ambiente, en general, tiene muy pocos elementos que refuercen las actividades positivas de los jóvenes; en cambio,

abundan los galardones del prestigio y el poder para las actitudes negativas, violentas y destructivas. Es allí donde, el estudiante mexicano inicia su propio suicidio, al considerar que los estudiosos y macheteros son brutos, y que los inteligentes salen adelante sin estudiar. Es así como los jóvenes de 13 a 15 años, en las secundarias, y de 15 a 18 años en las preparatorias, no reciben, prácticamente, influencias positivas. Debido a todo lo anterior, es muy probable que nuestros jóvenes con personalidad de tipo control interno activo prefieran separarse bastante de los demás grupos escolares y se hagan amigos de sus vecinos.

A los 18 años vuelven a aparecer en estos jóvenes, un gran número de las características positivas que describimos a los 12 años, además que a los 18 años no les importan tanto las características de autonomía e independencia de los demás, ya que, al parecer gozan de gran libertad interna.

EL TIPO DE MEXICANO CON CONTROL EXTERNO PASIVO

Este tipo de mexicano es la imagen del que acabamos de describir, pero en forma negativa. Es de esperarse que este tipo de mexicanos hayan nacido y crecido precisamente en el tipo de familia mexicana en el cual se expresan, abiertamente, como si fuesen las más grandes virtudes, los aspectos más negativos de la cultura mexicana.

A los 12 años se muestran como las perlas negras producto de la sociocultura mexicana, los niños mexicanos de este tipo de control externo pasivo, resultan ser difícilmente rescatables de nuestra cultura negativa. Se trata en efecto, de niños que ya a los 12 años son descontrolados, agresivos, impulsivos y pesimistas. Son, además, rebeldes y desobedientes, pero en sus habilidades intelectuales y académicas andan por debajo de sus coetáneos y son presa fácil de discursos por parte de otros.

Estos muchachos se enojan fácilmente que los demás, por salirse con la suya son capaces de lastimar los sentimientos de sus compañeros, tratan de ponerse a mano, tienden a ponerse a mano, a ser peleoneros, irritables, a llevar la contra, a ser negativos, toscos, carecen de autonomía, además, tampoco muestran la inclinación al liderazgo que se observa en los rebeldes. Este tipo de jóvenes son convenencieros que buscan más que depender de otro. Así pueden

intentar por medios serviles o ilegítimos, asociarse con las personas que están en el poder con tal de alcanzar sus fines. Estos muchachos son, además, impulsivos, más excitables que sus compañeros, poco cautelosos, tienden a actuar sin pensar las cosas, dan rienda suelta a sus deseos y emociones, son impacientes y audaces. Este tipo de niños puede ser campo fértil para la corrupción ya desde entonces, y serán aquéllos que traten de copiar de sus compañeros, o de utilizar cualquier medio, con el fin de pasar los exámenes.

A los 15 años de edad una vez acomodados virtualmente dentro de los grupos de adolescentes por poseer con características de agresividad, impulsividad, desorden y rebeldía ante la autoridad que supuestamente, deben poseer los muchachos. Su desarrollo mental e intelectual sigue siendo menor que la de sus coetáneos; son un tanto más defensivos y, más mentirosos que sus coetáneos; siguen siendo desordenados, pero ahora en vez de mostrar desobediencia o resistencia pasiva con sus padres, muestran algo de autoafirmación activa.

A los 18 años estos muchachos están claramente por debajo de sus coetáneos en aspectos académicos tales como el vocabulario y el grado de comprensión de la lectura; son más ansiosos, menos creativos, más defensivos, y probablemente más mentirosos y, sin embargo, demuestran una más genuina necesidad de autonomía que es posible que sea el reflejo de su éxito como líderes o secuaces en aspectos tenebrosos de la política estudiantil, son bastante cínicos y, probablemente, los primeros en afirmar que la corrupción es un hecho y que ellos se van a aprovechar de ella; son competitivos, pero siempre que pueden le dan la vuelta a los problemas en vez de enfrentarlos y se aprovechan de cualquier oportunidad y de cualquier medio para alcanzar algún poder dentro de la sociedad. lo que se quiere destacar es que este tipo de mexicanos no es el único que se valga de la corrupción, si no que se aprovecha de todas; mientras que muchos de los otros tipos podrán limitar su actuación a los pasos por las aduanas y a las infracciones de tránsito.

LA AUTODEVALUACIÓN DEL MEXICANO

Trataremos el caso de el mexicano que se siente inferior a comparación de otras personas de diferentes países, además de la mayoría de las personas que lo sufren y no lo saben reconocer. Por lo tanto se mencionarán varias evidencias de la autodevaluación del mexicano como son:

- ~ La sobre valuación de los extranjeros.
- ~ País de credenciales (Influyentismo).
- ~ Fanfarronería.
- ~ Impunidad.
- ~ Impuntualidad.
- ~ Insubordinación.
- ~ El miedo.
- ~ La envidia.
- ~ El despilfarro.
- ~ El abstencionismo.
- ~ La basura.
- ~ La susceptibilidad.
- ~ Fe guadalupana.
- ~ Chistes autodevaluativos.
- ~ Soborno.
- ~ Corrupción en todas sus formas.
- ~ Disimulo.

El mexicano siempre se hace menos, se siente inferior, no es nadie sin ser recomendado o de palancas especiales desde luego siempre apantallando olvidándose de las leyes y buscando todos los recursos para atacar a las personas que sobresalen de la mediocridad, acompañado desde luego de la corrupción en todas sus formas y el disimulo, pero el sentido de inferioridad que sufre el mexicano, puede llegar a ser solo una actitud, propia del mexicano, que consiste en no saber valorar la importancia del individuo, ya que en México no es la persona sino la familia que éste forme.

EL TRABAJADOR MEXICANO Y SU ENTORNO LABORAL

El análisis previo de el perfil característico del mexicano, que se refleja en el trabajo, la dependencia de algunos casos, el individualismo en otros, y la autodevaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explica la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo desecho de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico. Muchos mexicanos ven el trabajo como sólo un medio para subsistir. Solicitan empleo "de lo que sea" es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir dinero. Por otra parte, rehusa a asumir liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por no considerar que está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), por que representa mayor responsabilidad (dependencia) y por que tal vez sea el único que trabaja (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez del liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento cuando se obtiene liderazgo, el antiguo súbdito se muestra autoritario, surge su deseo de el poder más que el de logro. El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo. Es una actitud ambivalente por que rechaza la autocracia aunque se someta a ella, Pero cuando tiene oportunidad él mismo ejerce ese estilo directivo, no hay más prepotencia típica y clásica de los judiciales, de los soldados del ejército y de muchos funcionarios que no son capaces de autoridad; oscuros y negativos complejos se apoderan de ellos.

Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas, hacerlas creer en promesas falsas, como el arriero que uso una vara con una zanahoria en un extremo y que la coloca frente al animal para que camine. En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado para él. En estas empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos, a lo que se les da mucha importancia, convirtiéndose, muchas veces, en los objetivos mismo de la empresa, desplazando lo fundamental, que es el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo.

La cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y reglas; en contraste con las muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.

Tanto directivos como sindicatos se olvidan de buscar caminos para otorgar el reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación al trabajo, desde la simple observación del trabajo bien hecho, hasta el otorgamiento de recompensas económicas y de reforzadores sociales.

ASPECTOS POSITIVOS DE LA SOCIEDAD MEXICANA

Los aspectos más positivos de nuestra psicología como punto principal es la familia. La mayoría de las personas recurren a su familia, a algún amigo o a la religión para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y las creencias religiosas como fuente de seguridad. En la familia, la mayoría de los mexicanos encuentran tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza, amor; también es cierto que cultivamos los valores de convivencia, el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, la resignación. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores tales como: la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Estos aspectos contribuyen al desarrollo y crecimiento sano del individuo.

Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Dispuesto a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentra apoyo y comprensión en sus semejantes. Sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos; detrás de ellos se esconde un genuino calor humano.

La actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad también son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.

El machismo mexicano, se observa, aún cuando los papeles masculinos y femeninos están más netamente diferenciados, el hombre se permite, por sus características afiliativas, ser más expresivos, lo que facilita la comunicación afectuosa entre la pareja. Su sentido de humano les permite superar las adversidades y ser alegres y sociables. Este comportamiento jocoso requiere del ingenio, buena base para el desarrollo de la creatividad.

Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad, y se coloca en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado de completo bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad. Es importante que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión.

CONCEPTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

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

CONCEPTO DE HIGIENE INDUSTRIAL.

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

MARCO LEGAL.

La constitución política de los estados unidos mexicanos, artículo 123 fracción XV establece que el patrón esta obligado a observar de acuerdo con la naturaleza de su organización, los preceptos legales sobre higiene y seguridad industrial en las instalaciones de su establecimiento y establecer las medidas adecuadas para prevenir accidentes.

La ley general de salud establece la responsabilidad que tienen las empresas, de efectuar monitoreos biológicos y ambientales como una forma de integrar un diagnóstico de salud.

MARCO LEGAL INTERNACIONAL

El convenio 161 de la organización internacional de trabajo (OTI) referentes a la salud en el trabajo, adoptado por México en 1986 por lo tanto es obligatorio en todo ámbito del territorio nacional, dispone una serie de funciones que deben desempeñar dichos servicios en la empresa y que tienden a mencionarlos expresamente, hacia un diagnóstico de salud.

CONCEPTO DE RIESGO DE TRABAJO

Son todos aquellos accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores

Accidente de Trabajo:

Toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo cualquiera que sea su lugar y el tiempo en que se preste.

Enfermedad de Trabajo:

Todo estado patológico derivado de la acción de prestar su trabajo.

FACTORES DEL MEDIO EXTERIOR QUE EJERCEN ACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO.

Químicos

La industria moderna requiere materias primas, todas de naturaleza química que en su manejo o transformación son capaces por sí mismas o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador. La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respiratorio y el digestivo.

Físicos.

Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre los organismos y su medio. Se citan defectos de iluminación, calor o frío externos, ruido y humedad excesivos, manejo de corriente eléctrica.

Biológicos.

Este tipo de factores tiene como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo, o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

De Fuerza de Trabajo

Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo.

Psicológico.

Medio tensional en el cual se desempeña el trabajador, que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores.

REGLAMENTACIÓN DE HIGIENE INDUSTRIAL

Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben conocer todas las medidas preventivas de control, algunas de ellas son:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministros de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- y) Eliminación y transformación de basura y materias de desecho.
- k) Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar
- l) Jornada de trabajo.
- m) Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa.
- n) Servicio médico.

LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y SUS IMPACTOS.

Psicológico.

Las condiciones higiénicas, así como las enfermedades profesionales, en el mejor de los casos, desarrollan en las personas amenazadas el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectara su trabajo y su personalidad.

Social.

Las enfermedades profesionales merman la fuerza de trabajo de que disponen un país y por tanto afectan directamente a la sociedad, ya que aumentan el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar.

Económico.

Es difícil de calcular, que en estadísticas que han efectuado organismos especiales incluyen dentro de sus cálculos los accidentes y las enfermedades de trabajo.

ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL.

En una empresa:

- a) Departamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- b) Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

En el País:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.

Internacionalmente:

- a) Oficina Internacional del Trabajo.
- b) Organización Mundial de la Salud.
- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social.
- d) Oficina Sanitaria Panamericana.
- e) Organización de Salud Pública dependiente de la O.N.U. y de la U.N.E.S.C.O.

Gravedad de los accidentes

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, pero si prevenible.

TIPOS DE INCAPACIDADES.

a) Incapacidad temporal

Es la imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo.

b) Incapacidad parcial permanente.

Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

c) Incapacidad total permanente.

Es la incapacidad plena o de funcionamiento de un lesionado, que permanece durante toda la vida.

d) Muerte.

Grado extremo de los accidentes.

DETECCIÓN DE RIESGOS

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes, y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad; sin embargo otras requieren de la experiencia para darse cuenta de su peligrosidad. Hay otras situaciones cuyo riesgo no puede ser conocida más que por personas con educación y experiencia técnica.

Para determinar los riesgos es necesario:

- a) Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, y en qué grado.
- b) Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen.
- c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren.
- d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente.

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES AL SUFRIR UN RIESGO DE TRABAJO.

- a) Asistencia médica y quirúrgica .
- b) Rehabilitación.
- c) Hospitalización, cuando el caso lo requiera.
- d) Medicamentos y materiales de curación.
- e) Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios.
- f) La indemnización.

El patrón queda exceptuado de las obligaciones antes mencionadas cuando :

- a) El accidente ocurre encontrándose en estado de embriaguez.
- b) Si el trabajador se encuentra bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese presentado la prescripción suscrita por el médico.
- c) Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por si solo o de acuerdo con otra persona.
- d) Si la incapacidad es el resultado de una riña o intento de suicidio.

Queda obligado en todo caso el patrón a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.

TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD.

Existen algunas actividades que se basan en satisfacciones, emociones, deseos, muy humanos, y que por lo mismo pueden emplearse con cierto éxito como alicientes para lograr la seguridad. La motivación no es sinónimo de incentivo o recompensa, aunque a veces se le da ese significado. Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como:

- a) Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada.
- b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c) Metas, ejemplo, días trabajados sin accidentes.
- d) Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponden a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización.
- e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras.
- f) Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre las personas la importancia que se da a los logros en seguridad.

Cabe insistir en que la principal motivación de la seguridad debe ser el noble fin de la misma, y que la responsabilidad para lograrlo pertenece a todos los elementos de la organización.

SINDICATOS

CONCEPTO DE SINDICATOS

Asociaciones de trabajadores y patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE SINDICATOS DE TRABAJADORES.

a) Gremiales:

Misma profesión, oficio o especialidad.

b) De empresa:

Varias profesiones, oficios, o especialidades en la misma empresa.

c) Industria:

Varias profesiones, oficios o especialidades en dos o más empresas industriales.

Ej. sindicato de la industria de la construcción.

d) Nacionales de industria:

Varias profesiones, oficios o especialidades en dos o más entidades federativas. Ej. sindicato de los trabajadores petroleros de la república.

CLASIFICACIÓN DE SINDICATOS DE PATRONES.

a) De una o varias ramas de actividades solo en una entidad.

b) De una o varias ramas en diferentes entidades nacionales.

FORMAS DE SINDICATOS.

1.- a) Verticales: Por una rama o sector de producción.

b) Horizontales: Entidad, profesión, oficio o especialidad sin atender rama.

2.- a) Única: En cada región, empresa o industria, un solo sindicato.

- b) Plural: Reconoce a todos los sindicatos que se formen.
- 3.- a) Abiertos: No se requiere cumplir con requisitos.
- b) Cerrados: Solo cumpliendo los requisitos.
- 4.- a) Locales: De una región.
- b) Nacionales: De todo el país.
- 5.- a) Puros: Sólo trabajadores o sólo patrones.
- b) Mixtos: Trabajadores o patrones.
- 6.- a) Simples: Por individuos.
- b) Complejos: Por unión de sindicatos.
- 7.- a) Reconocidos: Con personalidad y capacitación.
- b) Inscritos: Únicamente con tacto.

TENDENCIAS IDEOLOGICAS SINDICALES.

- 1.- Blancos: Al servicio del patrón.
- 2.- Amarillos: Colaboracionista.
- 3.- Rojos: De lucha.

CONSTITUCIÓN DE UN SINDICATO

Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo

comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorgue este.(art. 364 LF.T.).

Los sindicatos deben registrarse en la secretaría del trabajo y previsión social en los casos de competencia federal y en las juntas de conciliación y arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- 1.-Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva.
- 2.-Una lista con el número, nombre y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresa o establecimiento en los que prestan sus servicios.
- 3.-Copia autorizada de los estatutos.
- 4.-Copia autorizada del acta de la asamblea que se hubiese elegido la directiva.

Los documentos a que se refieren la fracciones anteriores serán autorizadas por el secretaría general, el de actas y el de organización, salvo lo dispuesto en los estatutos.(art. 365 LFT).

SITUACIÓN ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES EN LAS QUE PUEDEN O NO FORMAR PARTE DE UN SINDICATO.

- a) Militares, no.
- b) Policías, no.
- c) Procesados, no.
- d) Representantes patrón, no.
- e) Empleados de confianza, si (Pero no pueden formar parte del sindicato de trabajadores en general art. 363 LFT).
- f) Menores de 14 años, no; no pueden ser trabajadores(art. 362 LFT).

- g) Menores de 14 o 16 años, si; pero no formar parte de la mesa directiva. (art. 372).
- h) Orden eclesiástica, no.
- i) Funcionarios servicio exterior, si.
- j) Extranjeros, si; pero no forman parte de la mesa directiva.
- k) Trabajadores bancarios, si ; pero deben examinar problemas de paralización individual.
- l) Empleados universitarios, si.
- m) Profesores universitarios, si; pero deben analizar su condición específica.
- n) Trabajadores de los sindicatos, si.

PROHIBICIONES A LOS SINDICATOS

- a) No intervenir en asuntos religiosos.
- b) Ejercer profesión de comerciantes con ánimo de lucro(artículo 378 LFT)

OBLIGACIONES.

- a) Proporcionar informes de su actuación como sindicato.
- b) Comunicar cambios a la autoridad registrada dentro de los diez días.
- c) Informar cada tres meses de altas y bajas de miembros.

COALICIÓN Y SINDICATO.

La coalición se constituye igual que un sindicato. La importancia de la coalición es exigir la firma del contrato colectivo de trabajo o la reparación de una violación al mismo. Esas son las únicas dos funciones de la coalición. La diferencia específica entre ambos es que la coalición es una acuerdo temporal, en tanto que el sindicato es una asociación profesional definitiva.

CONCLUSIONES

Hemos visto lo determinante que es el elemento humano dentro de la organización. La diferencia que existe entre organizaciones es su elemento humano, una organización con elementos humanos idóneos nos mostrará a un personal identificado con la empresa e integrado a la misma, seguros y satisfechos, la organización con esto se evitará situaciones como la alta rotación de personal, ausentismo injustificado, baja producción, calidad deficiente, altos costos etc; la organización al contar con el elemento humano adecuado disminuirá considerablemente todos estos males que aquejan a la organización.

El elemento humano debe ser considerado como esencial de toda organización y tratado como tal, sin descuidarlo sabiendo que al tomarlo en cuenta se tienen grandes posibilidades de éxito.

Es básico que los altos mandos tengan la preparación, conocimientos y habilidades para coordinar y optimizar todos sus recursos, ya que los beneficios que brinda el tener las personas idóneas son impactantes, no solo para la empresa si no para la sociedad que los rodea.

En esta época en que nuestro país está sufriendo cambios significativos como lo son los aspectos sociales, culturales y económicos, es primordial que los administradores reflexionemos que para poder competir con productos y servicios estos deben de contar con calidad y para poder lograrlo debemos voltear hacia uno de los factores importantes como lo es el humano y atender sus necesidades de trabajador como lo son de progreso, capacitación, de ser escuchados etc.; concientizándolos para así juntos lograr nuestro objetivo que nos llevará a un progreso futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos y Personal.

Heneman G. , Herbert G.

Schwab P., Donald.

Fossu, A. , John.

Dyer D., Lee

CECSA

Segunda Impresión.

HF

5549

A35

Biblioteca Central Ens. U.A.B.C.

Administración de Personal

Dessler, Gray

Prentice, Hall

Cuarta Edición.

HF

5549

D48

Biblioteca Central Ens. U.A.B.C.

Administrate Hoy

SICCO

Numero 32, 35,40, 42 de 1997

Hemeroteca Central Ens. U.A.B.C.

Psicología del Mexicano en el Trabajo

Rodríguez Estrada, Mauro.

Ramirez-Buendia, Patricia.

Mc Graw Hill

HF

5548

R63

Biblioteca Central Ens. U.A.B.C.

Psicología del Mexicano.

Díaz-Guerrero, Rogelio

Trillas

4ta. Edición

1982.

Psicología de la Organización

Manual de Seminarios Vivenciales

Trillas

2da. Edición

1985.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Wether, William B.

Keith Davis.

Mc Graw Hill.

HF

5549

A3

W47

Biblioteca Central Ens. U.A.B.C.

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia, Fernando

Trillas

2da. Reimpresión

1991