

96  
zej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL:  
UN MODELO PARA LA SECRETARIA DEL  
TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

JIMENEZ VELASCO MARIA DEL ROSARIO

DIRECTOR:

LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO

MEXICO D. F.,

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA CALIDAD DE VIDA REQUIERE DE UN AMBIENTE HUMANO-SOCIAL EN EL QUE EL RESPETO, LA ARMONIA, LA SOLIDARIDAD, EL APOYO Y EL RECONOCIMIENTO, LA COMUNION DE OBJETIVOS Y OTROS FACTORES PSICOSOCIALES, CONSTITUYAN FUERZAS POSITIVAS GENERADORAS DE SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

**A MIS PADRES:**

Nicolás y María, por  
su amor y cariño.  
Gracias por haberme  
impulsado a terminar mi  
carrera.

**A MIS HERMANOS:**

Carlos, Gabino, Gloria  
Rosa Elena y Veronica.  
Con cariño a ustedes mi  
familia, por sus críticas  
y comentarios que me  
sirvieron para la realización  
de mi tesina.

**A MI SOBRINO:**

**GABRIEL, Con cariño y amor.**

CON CARINO A:

Beatriz, Carmen y Alvaro  
Por su ayuda incondicional

A MI AMIGA:

Laura Angelica López  
con gran cariño por su  
compañerismo y sobre todo  
por su amistad de hoy y siempre.

A todas aquellas personas  
que de una u otra manera  
hicieron posible la realización  
de este trabajo, para todos ellos  
mil gracias.  
Y en especial:

Al Lic. Felipe Uribe Prado.  
Al Lic. Alfredo Guerrero Tapia.  
Al Lic. Miguel Angel Salcedo R.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a todos mis maestros y muy especialmente:

Agradezco al profesor el Lic. Alvaro Jiménez Osornio, por su valiosa aportación como director, revisor y lector crítico de esta tesina.

Por su tiempo, ideas y conceptos que me ayudaron a la culminación de este trabajo.

Sinceramente. Gracias.

Rosario

## C O N T E N I D O

PROPOSITO.....	1
INTRODUCCION.....	2
OBJETIVO.....	8
1.- PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.....	9
1.1 Calidad de vida.....	11
1.2 Logro, vitalidad y trabajo.....	17
1.3 Vitalidad organizacional.....	19
1.4 Motivación en el trabajo .....	23
1.5 Necesidades individuales.....	34
1.6 Necesidades empresariales.....	37
1.6.1 Reclutamiento y Selección de personal .....	41
1.6.2 Necesidad de un sistema de carrera Institucional para reclutamiento.....	46
2.- SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL.....	50
2.1 Concepto de Carrera Institucional.....	52
2.2 Productividad y Calidad Total.....	58
3.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL .....	68
3.1 Importancia de la implementación de un Sistema de Carrera Institucional para la S.T.P.S.....	75
3.2 Descripción desde el punto de vista de estructura para el plan de vida y carrera vinculados empleado-empresa.....	78
3.3 Propuesta de un modelo de sistema de carrera institucional para la S.T.P.S .....	81
4.- CONCLUSIONES.....	98
5.- BIBLIOGRAFIA.....	103
6.- REFERENCIAS DOCUMENTALES.....	105

**SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL  
UN MODELO PARA LA SECRETARIA DEL  
TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**



## P R O P O S I T O

El propósito de esta tesina es promover la profesionalización de los trabajadores mediante el seguimiento sistemático de la trayectoria académica y laboral de cada uno a través de un sistema de información que permita registrar, fomentar su desarrollo y motivar de esta manera al empleado, reconociendo el esfuerzo para que puedan ser promovidos a puestos de mayor nivel o tener rotación de puestos que implica mover al empleado de departamento para que ponga en práctica sus conocimientos y su experiencia. Y al mismo tiempo se cubran las necesidades de bolsa de trabajo con un reclutamiento interno.

## I N T R O D U C C I O N

Para el departamento de personal, considero que la planeación de la carrera profesional de los empleados constituye un instrumento esencial para hacer frente a sus necesidades de personal ya que la igualdad de las perspectivas de carrera de la institución y del individuo comienzan incluso antes de que la persona obtenga el empleo. Con el propósito de contratar al personal idóneo, el departamento debe investigar los objetivos de la carrera del empleado, puesto que tiene que ir a la par a las necesidades de carrera del empleado con las necesidades de la institución, con el objetivo de posibles ascensos o transferencias y por otro lado, aumentar la productividad.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de carrera de los empleados en la empresa, es posible que los empleados se fijan metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas, estos objetivos pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades formativas, el nivel promedio de escolaridad de los empleados de la institución subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Werther (1982), dice que las organizaciones están poniendo en practica programas de mejoramiento de vida laboral como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y

satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio.

Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede producir beneficios relacionados con el desarrollo de la organización y se ve determinado por la manera en que el personal juzga su actividad en la institución.

Shein (1971), afirmaba que es necesario describir el desarrollo de carrera desde dos perspectivas diferentes, por un lado, una carrera desde el punto de vista del individuo que actúa en ella, y una segunda perspectiva es desde el punto de vista de la organización que intenta controlar el progreso de la carrera de sus empleados, tanto el empleado como la institución son sensibles a las necesidades dentro de las decisiones y las acciones en el contexto del trabajo.

El desarrollo y la planeación de carrera proporcionan varios elementos importantes, como la formación de un fuerte compromiso entre el individuo y la organización, la ayuda en el desarrollo de perspectivas a largo plazo, la reducción de los gastos de cambio de personal, el logro de las metas organizacionales y la asistencia para que los empleados logren sus metas personales, los cuales son parte de un proceso eficaz de desarrollo y planeación de carrera.

Mc.Beath(1981), dice que la psicología del trabajo ha tenido gran desarrollo en los últimos años, buscando solucionar problemas con el fin de lograr las metas que se han propuesto beneficiándose tanto el empresario como el trabajador, dentro de este contexto laboral la función de los psicólogos es ayudar a la organización a definir sus metas y desarrollar criterios que se utilizan para medir el avance de

las organizaciones hacia sus metas y resolver problemas en cuanto al personal y de relaciones humanas.

Desde el punto de vista de las organizaciones, es evitar resultados negativos de:

- Rotación de nuevos empleados con amplio potencial
- Desmotivación y el aprendizaje de la conformidad.
- Falla en descubrir la falta de capacidad al inicio de la carrera.
- El aprendizaje de valores y actitudes desacordes con lo que se necesitará más adelante en la carrera.

En mi experiencia como empleada de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S), he observado y entrevistado algunas de las personas que laboran en esta secretaria y han manifestado su inconformidad de permanecer por mucho tiempo en un mismo puesto y que no se les toma en cuenta para un posible ascenso, aun aquellas personas que se han capacitado tanto externamente como internamente dentro de la secretaria.

Existen empleados que llevan mas de 15 años en un mismo puesto con una escolaridad de licenciatura y desempeñan actividades en muchos casos que no son inherentes a su escolaridad, esto origina que se sientan desmotivados a seguir capacitandose pues no han sido promovidos a ningún puesto, y sus esfuerzos para progresar han sido nulos.

Cuando los caminos de los trabajadores a seguir en la empresa están bloqueadas, estos sienten frustración y es causa inmediata de su

productividad laboral, o sea el ser humano frustrado no es productivo. Dessler. K (1991)

Una de las funciones de la S.T.P.S es promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, con el objetivo de incrementar la productividad en el trabajo que requiera los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Ya que la capacitación constituye un derecho y una obligación del trabajador.

Todo trabajador de la secretaria tiene la oportunidad de recibir la atención que requiera, ya que periódicamente se realiza de manera objetiva una detección individual de necesidades de capacitación, que le permiten no solo realizar sus tareas cada vez con mayor facilidad, sino elevar sus condiciones de vida y la eficiencia de la secretaria en la prestación de los servicios. (Manual de inducción S.T.P.S. (1992).

En el momento actual la S.T.P.S. lleva a cabo una programa general de capacitación y desarrollo sistemático y permanente, que se caracteriza por ser participativo, ya que en la elaboración e instrumentación de los cursos intervienen todas las unidades administrativas.

Sin embargo, no se está tomando en cuenta todo esto para la carrera laboral de los empleados. Por lo anterior se cree necesario que los psicólogos del trabajo piensen en una psicología acorde a la etapa que nos está tocando vivir, ya que la planeación de vida y carrera es la aplicación de la psicología y las técnicas administrativas para el bienestar del trabajador en la empresa, por lo que el psicólogo como experto de la conducta se ve en la necesidad de conocer como se

conforma la planeación de vida y carrera, y una manera de participar es a través de la planeación de los Recursos Humanos, es por eso que la implementación de un sistema de carrera institucional, que es un instrumento para el conocimiento de las necesidades y actualización de los trabajadores dentro de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la carrera incluye los estudios o preparación académica donde se integran las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios, tanto sociales como laborales, implicando una actitud de apertura y creatividad al propio camino existencial y de cambio hacia la propia realización, así como una actitud de continua capacitación y aprendizaje, a partir de instrumentos afines con las necesidades de la propia institución para conocer y evaluar al trabajador y así los mejores preparados podrán desempeñarse mejor.

Todo trabajador que desee aumentar sus ingresos económicos necesitará aumentar su nivel educativo para que se le de la oportunidad de promover hacia otro puesto donde el ingreso será mayor al que tenga. Puesto que el dinero proporciona los medios para lograr una cantidad de fines diferentes, es una fuerza poderosa porque esta ligada directa o indirectamente a la satisfacción de muchas necesidades, en la jerarquía de las necesidades de Maslow, evidentemente satisface las necesidades básicas de supervivencia y seguridad, siempre que se reciba regularmente. Sin embargo la remuneración debe estar claramente relacionada con el esfuerzo o nivel de responsabilidad.

En la medida que conozcamos las características de un individuo y determinemos el puesto más acertado, será la decisión de: promover a

un empleado, rotación de puestos, incentivos y reconocimiento; así como para cubrir las necesidades existentes de bolsa de trabajo por medio del reclutamiento interno para impulsar al trabajador hacia la superación individual y profesional que al mismo tiempo se logren la motivación y calidad de vida en el trabajo como alternativa para mejorar la calidad y productividad en la institución.

El incremento en la productividad a través de la gente no es resultado de hacerlo trabajar más duro, sino hacerlo más eficientemente, esto significa la integración efectiva de la tecnología, la estructura, los procesos administrativos y el personal.

Mejorar la productividad a través de la gente significa crear un clima organizacional de compromiso y colaboración, en donde la estructura de salario que recompensen el buen desempeño y los sistemas de reconocimiento que ofrecen una retroalimentación continua son importantes.

**O B J E T I V O**

Proponer un Sistema de Carrera Institucional de los empleados para la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, basado en teorías humanistas con el fin de tomar en cuenta las necesidades del empleado como individuo para aumentar la calidad de vida del mismo.



## TEMA 1

## PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Existe un conjunto de cambios organizacionales que tienen un impacto en el medio ambiente, estos son los cambios estimulados por el movimiento en pro de la calidad de vida laboral.

Casares.D.(1990), menciona que la búsqueda del centro y salud psicológica "espiritual" a nivel personal, familiar y organizacional, ha dado origen a diversos movimientos que han hecho renacer los intereses por lo humano, como el autoconocimiento, la meditación, la vida emocional trascendente y la integración "mente-cuerpo".

Ejemplos de estos son las filosofías existenciales, el interés por las escuelas del pensamiento y de la mística oriental y el énfasis en las relaciones interpersonales de la psicología humanista, de esta corriente humanista y el poder ir descubriendo día a día cada parte del pensamiento del hombre, surge *la Planeación de vida y carrera*: La cual constituye un estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias.

Y a partir de esta visión, la *Planeación de vida y carrera*, pretende ayudar a proyectar las directrices, objetivos y medios para lograr la autorrealización de cada ser humano.

Los nuevos enfoques de la planeación de vida y carrera contemplan una visión optimista del ser humano haciendo mayor énfasis en las potencialidades de la persona, en su capacidad de autodirigir su vocación de realización en el propio desarrollo personal; Así mismo se basa en la capacidad de los grupos para promover el desarrollo de las organizaciones y comunidades y concibe a estas últimas como ambientes que pueden ser adecuados para el crecimiento integral de sus miembros en lugar de ser medios de enajenación.

La carrera de vida laboral ha sido institucionalizada en organizaciones como el Centro de la Calidad de la Vida Laboral, en UCLA, el Instituto del Trabajo en Estados Unidos, en Scarsdale, Nueva York, el Centro Norteamericano de Productividad, en Houston, Texas, el Centro Norteamericano para la Calidad de la Vida Laboral, en Washington, D.C, el Programa para la Calidad de la Vida Laboral, en el Instituto de Investigaciones Social, de la Universidad de Michigan y los Consejos de la Vida Laboral en Maryland, Massachusetts, Michigan y Nueva York. (Freemont K. 1992)

En términos generales el movimiento de carrera de vida laboral se refiere a los numerosos intentos para alterar la estructura y el proceso organizacional a fin de mejorar el bienestar de los trabajadores y la productividad de las empresas.

En conclusión, la calidad de vida laboral se refiere al deseo de hacer mejor las cosas en nuestra vida, con el fin de llegar a la realización aumentando el bienestar físico y psicológico.

### 1.1 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de la vida laboral (CVL) es un movimiento que se inició a principios de los años setenta en respuesta a la creciente preocupación en torno de la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo.

La calidad de vida laboral es una forma de pensar con respecto a la gente, el trabajo y las organizaciones, sus elementos distintivos son:

Una preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente, así como sobre la efectividad organizacional.

Y la idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacional.

El objetivo básico, es contar con empleados que sean excelentes tanto para los individuos como para la producción y generar empleos más humanizados, tratando de satisfacer las necesidades de más alto orden de los trabajadores, como son sus necesidades básicas esforzándose por emplear las capacidades más sobresalientes de los trabajadores y ofrecerles un ambiente que los anime a mejorar sus aptitudes en la vida, ya que el trabajo debe constituir el progreso social general, puesto que el trabajo humanizado ofrece mayores ventajas porque proporciona una mayor adaptación entre trabajadores, empleos, tecnología y ambiente.

Un factor importante es que el trabajador cambie tanto su nivel educativo, su posición económica, con el fin de asegurar una mejor calidad en la vida de trabajo adecuado a las necesidades humanas.

Existe la necesidad de otorgarles a los trabajadores un mayor reto, tareas más completas, mayores oportunidades de utilizar capacidades más calificadas, oportunidades más amplias de desarrollo y la ocasión de contribuir con sus propias ideas.

La calidad de vida personal, familiar, grupal, organizacional y nacional, tiene como requisito indiscutible la vitalidad humana.

Los programas de CVL comparten la creencia de que el personal responderá creativamente, productivamente y con satisfacción a las condiciones que le confieran, una de estas es la Recompensa que vayan de acuerdo con el desempeño, incluyendo oportunidades para desarrollarse, para enfrentar retos y para experimentar variedad, así como para recibir más pago, promociones y asignaciones favorables. Y por tanto seguridad en el trabajo y condiciones de trabajo adecuadas.

La satisfacción en el trabajo requiere de un ambiente laboral vitalizador a través del cual el trabajador y empleado viva y funcione de manera tal, que sus sentimientos, actitudes y comportamientos sean de realización personal, de productividad y satisfacción laboral.

La calidad de vida en el trabajo sera uno de los mediadores más fieles de la vitalidad organizacional el cual debe de considerar:

#### I.-IDENTIFICACION CON LA TAREA:

Respecto de su tarea es requisito esencial para que se den los sentimientos de identidad, identificación, satisfacción y compromiso y de ellos pueda derivarse la conducta productiva que se espera por parte de la organización.

#### II.-LA TAREA MISMA:

Toda tarea humana, independientemente de su complejidad o sencillez, debe significar para el trabajador un motivo de satisfacción, reto y trascendencia.

Los modelos establecidos en instituciones gubernamentales han fracasado precisamente por no haber dotado a toda tarea o trabajo del grado de atractivo intrínseco que por si mismo genere en el sujeto un gusto para realizarlo.

#### III.- EL CONTEXTO FISICO :

Toda organización en el que las condiciones físicas y ambientales en que se realizan las tareas tengan las condiciones de salud, higiene, seguridad y funcionalidad que además de ser requisito emanados de la

dignidad de la personalidad del hombre, signifique factores de comodidad, gusto y satisfacción por parte de aquellos que realizan las tareas.

#### IV.-AMBIENTE SOCIAL:

La calidad de vida requiere de un ambiente humano-social en el que el respeto, la armonía, la solidaridad, el apoyo, la gratificación y el reconocimiento, la comunicación de objetivos y otros factores psicosociales, constituyen fuerzas positivas generadoras de satisfacción y productividad.

#### V.-INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL:

La comunicación dentro de las organizaciones debe de tener claridad entre el patrón y sus trabajadores ya que esta es importante para los programas de calidad de vida en el trabajo.

#### VI.-MODELOS EDUCATIVOS:

Todo programa de calidad de vida en una organización debe iniciarse y estar basado en modelos educativos a través de los cuales se formen y transformen los seres humanos hacia su crecimiento personal y grupal reforzados su crecimiento en la calidad de vida y trabajo.

#### VII.-EVALUACION Y DIAGNOSTICO:

A todo trabajador le satisface:

- 1.-Tener un ingreso justo.
- 2.-Un ambiente de respeto y trato justo de parte de sus jefes.
- 3.-La posibilidad de participar con ideas y opiniones respecto de las decisiones que se tomen.

- 4.-Tener compañeros de trabajo amistosos, cordiales y que brinden apoyo.
- 5.-Tener un trabajo lleno de estímulos.
- 6.-Disponer oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- 7.-Vivir un alto grado de seguridad respecto de riesgos y accidentes.
- 8.-Vivir un alto grado de seguridad y tranquilidad socioeconómica y/o de desempleo.
- 9.-Poder desarrollarse a través de la capacitación y el adiestramiento.
- 10.-Sentir a la empresa como un apoyo permanente respecto de sus necesidades de desarrollo integral, personal y familiar.

En conclusión, la calidad de vida se refiere al deseo de hacer mejor las cosas en nuestra vida tanto personal como laboral, permitiendo llegar a la autorrealización aumentando el bienestar físico y psicológico.

La calidad de vida laboral intenta hacer de los empleados más eficientes, impulsándolos a realizar una carrera laboral en donde es importante que el empleado se concientice para cambiar su nivel educativo y de esta manera tendrá oportunidades más amplias de desarrollo dentro de la organización.

La calidad de vida laboral debe de considerar en primera instancia que el trabajador necesita satisfacer sus necesidades básicas y para lo cual requiere de tener un ingreso justo para cubrir estas necesidades, la que le proporciona la organización.

El trabajador debe de tener el impulso hacia el éxito luchando por el logro, sintiendo el deseo de hacer las cosas de una manera mejor. Todo trabajador que dece aumentar sus ingresos económicos necesitara de aumentar sus nivel educativo para que se le de la oportunidad de promover hacia otro puesto donde el ingreso sera mayor al que tenga.



## 1.2 LOGRO, VITALIDAD Y TRABAJO

La vitalidad es la energía y motivación que nos mantiene no sólo vivos, sino en constante desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y realizarse.

Ser vitales implica más que estar vivos y ese algo más es el sistemático crecimiento y realización de nuestras potencialidades en lo físico, psicológico, social, profesional, económico, etc.

La vitalidad como modelo de crecimiento y realización humana tendrá siempre como base a la vitalidad personal, es decir, individual.

Siliceo.A(1992) define a la vitalidad como la energía y motivación que nos mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades.

Es un proceso continuo de crecer y realizarse, una actitud de apertura, reto, enfrentamiento y superación de todo lo que la vida nos pone delante.

Por lo tanto la vitalidad personal es condición necesaria para la vitalidad familiar, grupal y organizacional la cual requiere de una capacidad de autocrítica, autoexploración e introspección, que permita al ser humano descubrir su yo interno, tanto por lo que se refiere a sus fuerzas como a sus debilidades y por ello una necesidad de crecimiento.

Los modelos humanistas que proponen cambios sociales, nuevas estructuras y nuevos modelos de organización laboral, será posible en la medida en que podamos todos crear un hombre capaz de conocerse, de buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física y emocional, que tenga capacidad de aprendizaje y de cambio.

que su quehacer en la vida lo juzgue a través de la calidad y productividad y que planifique su vida a futuro.

Este hombre, que será protagonista del próximo siglo, debe tener una nueva filosofía de la vida, una nueva concepción del mundo y de las relaciones humanas que le permitan vivir auténticamente como ser humano, dando y recibiendo y de esta manera colaborando para el desarrollo integral de la sociedad.

En esta forma de concebir el nuevo hombre, Erich Fromm plantea claramente el reto para los líderes de la sociedad mundial, pues serán las condiciones educativas y de desarrollo humano-social las que permitirán que este nuevo hombre sea una realidad en este mundo. (Siliceo, A. 1992).

El sentido del logro y el trabajo mismo, son quizá los determinantes más importantes en la persona vital. Maslow, Rogers, McClelland, y otros, han señalado el sentido de logro, como uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos y han señalado el tema como uno de los problemas actuales en la relación sinérgica hombre-trabajo-organización.

### 1.3 VITALIDAD ORGANIZACIONAL

El concepto de vitalidad aplicado a la empresa significa , la capacidad de ésta, no solo para responder a los requerimientos del mercado, sino fundamentalmente a su capacidad de crecimiento, madurez, consolidación y productividad general que en conjunto manifiestan su nivel o grado de salud organizacional. (Siliceo.A.1992)

Siliceo. A. (1992) menciona que los signos de vitalidad organizacional son:

*Orientación al futuro:* Las empresas deben de definir sus objetivos economicos, sociales y productivos de manera que estos vayan a proyectarse y permanezcan en el futuro.

*Consolidación y estabilidad:* Las empresas deben de tomar decisiones que les permitan no correr riesgos de desestabilización que pueda hacerla menos competitivas ante las variables financieras, sindicales, productivas y de mercado fundamentalmente derivadas de la competitividad a que se enfrenta.

La búsqueda de su consolidación interna y su estabilidad derivada de su complejidad organizacional.

*Modelo humanista de productividad:* Las empresas deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido, creativo y vital para poder lograr no sólo los retos que la modernidad esta planteando, sino lograr el compromiso de cada persona para su crecimiento y desarrollo.

*Influencia hacia la comunidad y la sociedad:* la vitalidad de una empresa es su compromiso y participación en las necesidades comunitarias, como ejemplo es el grave problema ecologico, el planteamiento referente a la obligación social de toda empresa de capacitar para el cuidado de la ecologia nacional.

*Orientación al mercado:* Toda empresa debe de crecer rapidamente y con paso seguro hacia una orientación al mercado a través de la calidad y el mejoramiento del servicio, para ubicar al cliente como factor más importante de la dinamica industrial y comercial.

*Honestidad y equidad:* Para que las empresas logren su estabilidad, crecimiento y proyección, requieren de tener y perfeccionar sus principios éticos de acción, es decir, su codigo de valores derivado de su origen e identidad y proyectando hacia su misión, destino y productividad. La equidad en los salarios y compensaciones, la honestidad en todas las relaciones de trabajo principalmente en la función del liderazgo relativa a la claridad y veracidad de la información.

*Busqueda de una identidad empresarial:* La identidad de una empresa está conformada por su historia, misión, valores, productos, servicios, tecnología y su cultura, por lo que las empresas requiere de un proceso de autoconocimiento y autodefinición que le haga unica, identificada por la sociedad en general.

*Modelos educativos y formación de líderes:* Es importante la capacitación del personal y en general los modelos educativos, que forman, educan, entrenan, adiestran y preparan al hombre respecto de su trabajo, estos modelos educativos es la mejor opción para que la empresa logre su consolidación y desarrollo.

La vitalidad organizacional es una respuesta al cambiante medio ambiente , es la fuerza y energia que mantiene en un crecimiento permanente a las organizaciones. Las empresas deben de estar pendientes de su tendencia vitalizadora de crecimiento y desarrollo, esta tendencia estara basada en la capacidad de autocritica, de adaptación al entorno y en la capacidad de cambio y desarrollo integral en su quehacer tanto tecnológico como administrativo y humano.

La capacidad de la organización para conocerse a sí misma y generar un cambio evolutivo, el sentido de autocritica que a través del diagnostico organizacional toda empresa debe de realizar sistemáticamente en su búsqueda permanente por su identidad y salud

psicológica, esta búsqueda de identidad, significa también el fundamento de su productividad y crecimiento estratégico.

Toda organización que sea vital podrá desarrollarse técnicamente para consolidarse permanentemente en el mercado, teniendo un éxito económico y social, Sin embargo la responsabilidad y compromiso de hacer vital a una organización es de todos los que la componen, ya que el crear y mantener una nueva filosofía del trabajo productivo es parte del desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización.

La vitalidad organizacional supone un modelo educativo y formativo que genera un cambio y aprendizaje hacia nuevas actitudes de vida personal y quehacer laboral. *LA VITALIDAD, LA EDUCACION, EL CAMBIO, LA PRODUCTIVIDAD*, son conceptos y realidades necesarios y complementarios.

#### 1.4 MOTIVACION EN EL TRABAJADOR

La preocupación por la motivación dentro de las organizaciones se debe a un doble deseo de aumentar la eficiencia y de satisfacer a las personas que se encuentran dentro de ellas puesto que esta juega un papel importante en la productividad de la organización.

Las teorías de la motivación en las organizaciones se han tratado de relacionar con los efectos que tienen la satisfacción en la productividad.

Las mas conocidas son las que proponen:

Lawler (1971), propone que los factores económicos si son importantes y que dentro de un esquema motivacional tiene una función instrumental, su teoría de las expectativas sugiere que la ejecución es función de tres variables :El esfuerzo que la persona hace, la habilidades que posee y la percepción del rol que cada individuo tiene.

La relación entre estas variables se puede sintetizar diciendo que un mayor esfuerzo llevara a una mejor ejecución, en la medida en que se tengan habilidades pertinentes para la tarea y en la medida en que sus percepciones del rol sean congruentes con las de aquellos que tienen que evaluar su ejecución.

La teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1959), propone que el concepto de satisfacción no es un concepto bidimensional, sino unidimensional, es decir que lo opuesto a satisfacción es no-satisfacción y que lo opuesto a insatisfacción es no-insatisfacción.

En sus investigaciones encontró 5 factores que aparecería como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento ligado a un logro y no como una técnica de relaciones humanas divorciada de la realizaciones, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y progreso.

Los factores que ~~mas~~ contribuían a la insatisfacción fueron :

- Política de la compañía y administración
- Supervisión
- Salarios
- Relaciones interpersonales y condiciones del trabajo

Los factores que contribuyeron a la satisfacción describen la relación del hombre con lo que el hace, los factores que se refieren a la insatisfacción describen su relación con el contexto y con el medio ambiente en el cual realiza su trabajo.

En otras palabras, Herzberg revelo que ciertos factores, del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes, estos factores como motivadores no son muy fuertes, pero son fuentes de insatisfacción en potencia. Se denominan factores *higiénicos* o factores de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo, estas condiciones se denominan factores *motivacionales* motivadores o satisfactores.



Según la teoría de Herzberg las prestaciones normales y las normas de personal son esencialmente factores higiénicos. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que los buscan, y por el contrario, algunos de los motivadores pueden ser solo factores de mantenimiento para otros individuos.

Los factores de motivación tales como logro y responsabilidad se relacionan de un modo directo con el empleo, el desempeño que tiene el reconocimiento y el desarrollo que deriva de él.

La clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg son:

#### FACTORES HIGIENICOS

- insatisfactorios
- factores de mantenimiento
- contexto del empleo
- factores extrínsecos

#### FACTORES MOTIVACIONALES

- satisfactorios
- motivadores
- Contenido del empleo
- factores intrínsecos

## MODELO MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG

FACTORES  
INDIVIDUALES

TRABAJO MISMO

LOGRO

POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO

RESPONSABILIDAD

ASCENSOS

RECONOCIMIENTOS

POSICION

RELACIONES CON LOS SUPERVISORES

RELACIONES CON LOS COMPANEROS

RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

CALIDAD DE LA SUPERVISION

FACTORES  
HIGIENICOS

POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA COMPANIA

SEGURIDAD EN EL EMPLEO

CONDICIONES DE TRABAJO

PAGO

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow(1943), presenta clasificando las diferentes necesidades del ser humano en cinco categorías que son:

AUTORREALIZACION

ESTIMA

AMOR O SOCIALES

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

Estas 5 categorías de necesidades están relacionadas y organizadas en una jerarquía. Esto significa que las necesidades más poderosas tenderán a monopolizar la conducta consciente y a organizar toda la actividad y capacidad del organismo al rededor de su satisfacción. Las menos fuertes tenderán a ser descuidadas u olvidadas, pero, cuando un grupo de necesidades es satisfecho, el siguiente grupo aparecera para dominar la actividad y servir como centro organizador de la conducta.

en este caso, las necesidades satisfechas ya no sirven como motivadoras del comportamiento.

El concepto de satisfacción es un concepto relativo, a medida que una categoría de necesidades es satisfecha paulatinamente va surgiendo el siguiente grupo como motivador de la conducta. Estudios ulteriores sugieren que no existe realmente una jerarquía sino una complementación entre necesidades superiores e inferiores.

La motivación es un determinante poderoso de la conducta humana, gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas, estas necesidades pertenecen a requerimientos fisiológicos de seguridad, de pertenencia y afecto, de estima, integración y autorrealización.

David McClelland, propone tres necesidades que son importantes para entender la motivación, estas tres necesidades son el logro, el poder y la afiliación, y se definen en los siguientes términos.

*Necesidad de logro:*

Impulso de sobrevivir, de alcanzar el éxito en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.

*Necesidad de poder:*

Necesidad de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado.

*Necesidad de afiliación:*

El deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

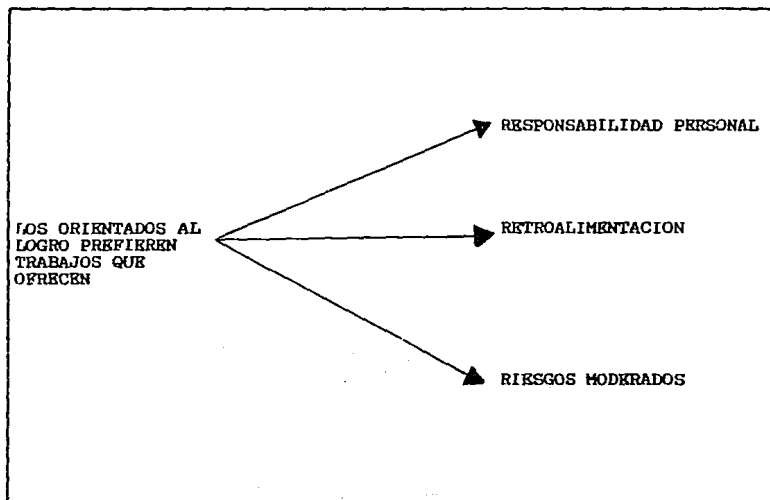
Las personas que sienten un impulso irresistible al éxito luchan por el logro personal más que por los premios del éxito en sí. Sienten el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente, Su impulso es la necesidad de logro.

McClelland descubrió que los que están muy orientados al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones a los problemas, donde reciben inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y, por lo mismo, saben si están mejorando o no y donde pueden establecer metas de dificultad moderada, les disgusta obtener éxito por mera casualidad, prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en vez de dejar el resultado a la suerte o a las acciones de otros. Existe la mejor oportunidad de experimentar los sentimientos de logro y satisfacción por los propios esfuerzos.

La necesidad de *poder*, es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente, los individuos con un alto grado de ella gustan de ser jefes, luchan por influir en otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, teniendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado.

La necesidad de *afiliación*, puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente, los que la sienten en alto grado luchan por conquistar la amistad, prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relacionarse que incluyen un alto grado de comprensión mutua.

#### ADECUACION ENTRE PERSONAS ORIENTADAS AL LOGRO Y TRABAJOS



Los que tienen gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un gran intermedio de riesgo. Cuando predominan tales condiciones, se sienten muy motivados.

Se ha logrado entrenar a los empleados para estimular su necesidad de *logro*. Si el trabajo exige a alguien con fuerte orientación al logro, la gerencia puede escoger a una persona con gran necesidad de logro o bien desarrollar a su propio candidato sometiéndolo a un entrenamiento destinado a imbuirle esa orientación.

Todos estos modelos han contribuido con algo para aumentar la comprensión que se puede tener de la conducta humana, ya que casi todos los modelos de motivación son similares, en el sentido que toman en cuenta las necesidades humanas, pero lo hacen desde diferentes puntos de vista y con distintas interpretaciones.

El movimiento de la ciencia del comportamiento alcanzó importancia en el decenio del 1960, fue fundada por Maslow, como se mencionó anteriormente la jerarquía de las necesidades humanas ponía en la cima de la pirámide la autosatisfacción o autorrealización y Likert quien desarrollo el principio integrador de las relaciones de respaldo, según este principio, los miembros de la organización a la luz de sus valores y expectativas, debían considerar su trabajo como soporte y una contribución a la creación y al mantenimiento de su propio sentido del valor y de la importancia personal.

Herzberg, sostenía que el enriquecimiento del trabajo como medio para incrementar la efectividad organizacional. Él decía que tales mejoras debían centrarse en el trabajo misma como una fuente de motivación.

Existen diversos métodos de motivación como son:

- 1.-Utilizar el dinero como retribución y un incentivo
- 2.-Hacer explícitos los requerimientos.
- 3.-Desarrollar el sentido de compromiso.
- 4.-Motivar a través del trabajo mismo.
- 5.-Retribuir y reconocer el logro.
- 6.-Ejercer liderazgo.
- 7.-Crear trabajo de equipo.
- 8.-Entrenar y formar a la gente.
- 9.-Eliminar los factores negativos.

El dinero en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia, es una fuerza poderosa porque está ligada directa o indirectamente a la satisfacción de muchas necesidades. En la jerarquía de Maslow, evidentemente satisface las necesidades básicas de supervivencia y seguridad, siempre que se reciba regularmente.

La remuneración debe estar claramente relacionada con el esfuerzo o nivel de responsabilidad.

El sistema salarial puede estar dado de manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo se tiene que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad y oportunidades de ascenso y mejor status. Las retribuciones son mejores en la medida en que hayan sido ganadas y la gente aprecie ese hecho.



Cuando todos tengan una alta motivación, resultara evidente que la actividad continua en el trabajo conducirá a una reducción en la capacidad para un desempeño adecuado.

La Gerencia de recursos Humanos debe aceptar como valor básico la necesidad de mejorar consciente y continuamente la Calidad de la Vida Laboral, como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados.

### 1.5 NECESIDADES DEL INDIVIDUO

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo y si esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituye un 50 % de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, necesidades y sentimientos, y que, por lo tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

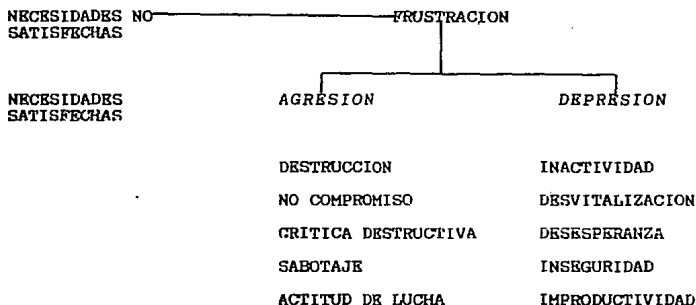
Diferentes autores e investigadores han señalado una escala de necesidades a través de la cual el hombre va satisfaciendo sus requerimientos para su perfeccionamiento en lo material y espiritual.

El ser humano por su misma naturaleza finita y limitada esta exento de poder satisfacer al 100 % sus necesidades tanto de orden biológico como de orden superior.

El ser humano no puede satisfacer en términos absolutos todas sus necesidades biológicas, de motivación, de crecimiento y realización, por lo que la frustración se deriva de la insatisfacción de las necesidades no cubiertas o insatisfechas.

Siliceo.A.(1992) refiere que la frustración humana que deriva de necesidades insatisfechas genera sentimientos y conductas de agresión o bien de depresión.

## LA FRUSTRACION HUMANA



En primer lugar se requiere que se satisfagan las necesidades de primer orden antes que surjan otras de orden superior. En los países industrializados, los ingresos que provienen del empleo por lo general son suficientes para satisfacer las necesidades primarias de alimentación, casa habitación y vestido del trabajador y su familia. Por otro lado, las condiciones físicas del trabajo no deben de poner en peligro directo la vida y la salud del trabajador. Así la iluminación y la ventilación deben de ser apropiadas y los niveles de calor y de ruido deben respetar ciertas normas establecidas. Una vez que la empresa haya logrado controlar aceptablemente los factores físicos fundamentales, ya puede mostrar algunos esfuerzos con miras a satisfacer las necesidades de orden superior de sus miembros.

Algunos aspectos que se requieren considerar como necesidades del empleado son:

NECESIDADES DE DESARROLLO

CALIDAD DE VIDA

CRECIMIENTO PERSONAL

CRECIMIENTO PROFESIONAL

CREATIVIDAD PERSONAL

SATISFACCION

AUTORREALIZACION

PLANRACION INDIVIDUAL DE CARRERA INSTITUCIONAL

## 1.6 NECESIDADES EMPRESARIALES

Las necesidades de una empresa destacan por su determinante impacto estratégico las de desarrollo económico sólido y sostenido que incluyen, otros factores, la creación de fuentes de empleo y la apertura de nuevos mercados. de estas exigencias aparece la necesidad de fondo, el común denominador cuya solución permitirá dar satisfacción a las anteriores: la productividad.

Las necesidades de cada empresa son diferentes entre si, y se debe a diferentes factores desde el numero de empleados a la, estructura de la empresa, sus políticas, procedimientos y cultura y estos a su vez afectan a la productividad, cuando estan debidamente planeada, la estructura global, el diseño de los puestos especificos y el ambiente físico del trabajo favorecen a una alta productividad.

La cultura de la empresa representa un factor importante que incide en la productividad, igual que las normas del grupo, la cultura comunica a los empleados la importancia que se concede la productividad, igual que las normas de grupo, la cultura comunica a los empleados a la importancia que se concede a la productividad. Y es la cultura nacional que influye en el liderazgo a través de los subordinados.

La concepción de que una gran necesidad de logro. actua como un motivador interno supone dos características culturales:

-La *disposición* a aceptar un grado moderado de riesgo, esto es que excluye a países con fuertes características muy por arriba del promedio.

-El *interés* por el rendimiento, para países con fuertes características muy por encima del promedio.

El tamaño, la tecnología y el ambiente son factores centrales que influyen en el tipo de estructura que tiene la empresa.

Las diferencias culturales pueden utilizarse para predecir la aceptación o rechazo de los diseños estructurales innovadores. Toda organización, cualesquiera que sean sus funciones, sus fines y el ambiente que la rodea, debe de encarar transformaciones a que se ve forzada tanto desde adentro como desde afuera. Sin embargo puede existir una resistencia al cambio, la cual el grupo se torna excesivamente conservador de su estilo de vida.

Una de las características de una organización burocrática es la alteración de largos periodos de estabilidad y cortos periodos de crisis y cambios.

Para Crozier M. (1969), el sistema burocrático es demasiado rígido como para adaptarse a las transformaciones que la evolución de las sociedades industriales hace cada vez mas necesario sin sufrir crisis.

Sin embargo una de las necesidades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, como se mencionó en la introducción es la necesidad de que se implemente un modelo de sistema de carrera institucional con el objetivo de que tanto la institución como el empleado puedan llegar hacia una calidad total.

En conclusión toda empresa requiere de satisfacer sus necesidades tales como son:

#### NECESIDADES DE DESARROLLO

PRODUCTIVIDAD

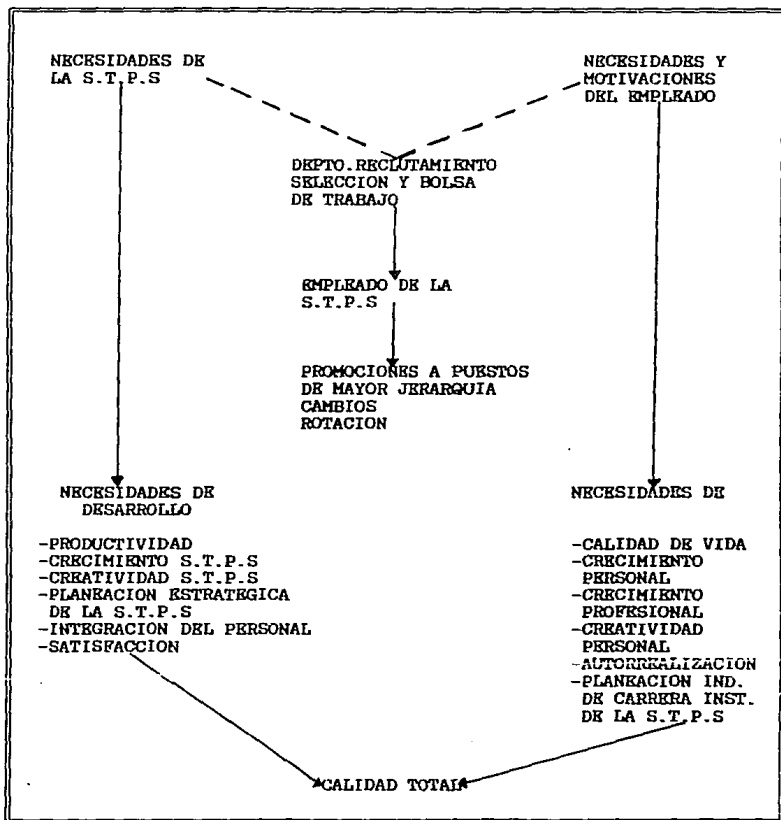
CRECIMIENTO

CREATIVIDAD

PLANIFICACION ESTRATEGICA

INTEGRACION DEL PERSONAL

ESQUEMA DE UN MODELO DE INTEGRACION DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES PARA LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL





### 1.6.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los humanistas industriales afirman que la única forma como las organizaciones pueden sobrevivir y prosperar es hacer inversiones significativas para utilizar el potencial oculto de sus empleados, esto es prestarles atención a los procesos de dotación de personal, dirección y supervisión. (Brown.W.1983).

Dentro de la planeación de los recursos humanos tenemos que tomar en cuenta el poder contar con la persona adecuada en el momento requerido y que cuente con la capacitación y desarrollo necesarios para funcionar en el puesto que se requiera, existe la probabilidad de que se necesite cubrir puestos de nueva creación, se da promociones o ascensos y/o contratar personal de nuevo ingreso, para todo lo anterior es necesario planear las necesidades de los Recursos Humanos, ya que es el elemento mas importante, y sin olvidar los aspectos legales que protegen los derechos de preferencia, antigüedad y ascensos, para lo cual se requiere:

10. Identificar el plan estratégico, o sea la planeación organizacional.
20. Elaborar, actualizar o revisar los análisis de puestos.
30. Elaborar, actualizar o revisar los inventarios de recursos humanos
40. Obtener perfiles idóneos para los puestos a cubrir.
50. Hacer la comparación entre cargos e inventarios para determinar necesidades de capacitación, reclutamiento y selección, de lo contrario detectar elementos listos para promoción.

El primer paso para lograr adquirir es por medio de un buen y eficaz reclutamiento (medio por el cual se obtienen los recursos humanos para la organización, siendo candidatos viables de contratación), se requiere tener un conocimiento preciso y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la organización.

El sistema de reclutamiento y selección debe de tener la capacidad de diagnosticar el potencial de crecimiento a largo plazo de una persona.

Para que una organización logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe de ser cubierta por la persona que este mejor calificada para desempeñarlo, para lo cual se hace necesario al contar con varios candidatos para elegir el mas apto.

La selección de personal cuyo objetivo es contratar al elemento humano que reúna los requisitos necesarios para poder realizar las funciones satisfactoriamente de un determinado puesto, este procedimiento es parte de toda una planeación de recursos humanos. (Herrera, M. 1988).

Si en la organización puede surgir vacantes factibles de ser ocupadas por personal interno, mediante promociones a corto plazo y mediano plazo, así como detectar si existe un interés real para con la empresa.

Cada puesto requiere de una serie de capacidades y determinados rasgos de personalidad, los cuales pueden variar de una tarea a otra, una persona puede no tener capacidad para realizar determinadas tareas pero posee la capacidad para otras que integran o pertenecen a un puesto de mayor nivel. La planeación de carrera debe implementarse con la planeación de los aspectos humanos, ya que ayuda a los empleados para que establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para alcanzarlas.

La planeación de vida y carrera es la aplicación de la Psicología y las técnicas administrativas para el bienestar del trabajador y de la empresa por lo que el psicólogo como experto de la conducta se ve en la necesidad de conocer como se conforma la planeación de vida y carrera:

- capacitación
- incentivos (motivación)
- actividades culturales y recreativos

Diseñados de tal forma que formen parte de un objetivo previamente establecido buscando el cumplimiento de la estrategia organizacional, de este modo la planeación del crecimiento individual, organizacional y social del trabajador através de su mejor desempeño.

Ya que si no se tuviera esto se promovería al personal que no tiene la capacidad suficiente para desempeñar satisfactoriamente el nuevo puesto, esto trae como consecuencia baja productividad del departamento, incumplimiento de los objetivos fijados, inconformidad de parte de los empleados allegados, frustración del empleado promovido y de los jefes, debido a que se esperaba otro resultado, todo esto puede ser evitado si en las empresas se tiene como sistema evaluar el potencial de cada uno de sus trabajadores.

La planeación de vida y carrera sirve también para adecuar las necesidades del área de reclutamiento y selección de personal mediante el sistema de carrera institucional y así los trabajadores no tendrán insatisfacción por falta de promoción, o un bloqueo en puestos que no permita su desarrollo para alcanzar el final de la carrera institucional.

Para la selección de personal se ha venido utilizando desde 1917 test psicológicos para investigar algunos aspectos del cumplimiento de las personas que ya trabajan en la empresa, para detectar la causa de un bajo rendimiento, o para ver si la persona puede tener desarrollo dentro de la empresa (Herreca, M. 1988).

Debe de existir procedimientos de entrevista, pruebas de evaluación congruentes con los requerimientos y sistemas de la organización.

### RECLUTAMIENTO INTERNO

Una vez especificado el personal que se requiere y analizadas las políticas de la empresa, se recurre a las fuentes de reclutamiento internas, que son aquellas que se encuentran dentro de la organización.

El sistema de carrera institucional tendrá la información necesaria para el reclutamiento interno, donde se buscara el mejor candidato que cuente con los requisitos para ocupar el puesto, lo cual implica el desarrollo que ha tenido en el tiempo que tienen de prestar sus Servicios en esta institución (S.T.P.S).

Se da la oportunidad al personal que trabaja en la organización de un continuo autodesarrollo y por lo tanto significa uno o varios ascensos, proporcionando al empleado una mayor seguridad en el empleo, probablemente se identificará mas con los intereses a corto y largo plazo de la empresa y al mismo tiempo se contribuye a aumentar la motivación del personal.

De esta forma la organización puede aprovechar el entrenamiento dado a sus empleados, puesto que los trabajadores mas calificados se encuentran entre el personal que ya esta trabajando en la organización dado los entrenamientos o la capacitación que ha recibido.

### 1.6.2 NECESIDAD DE UN SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL PARA EL RECLUTAMIENTO

Para que se cumpla todo el proceso se debe empezar con una evaluación del potencial humano con que se cuenta en cada empresa, se puede hacerlo mediante un inventario del talento humano y así obtener la cédula de identificación del sistema de carrera institucional.

El inventario del talento humano consiste en:

- 1.-Datos generales (curriculum vitae de la persona, trayectoria escolar, actividades realizadas fuera de la institución, así como cursos de actualización, etc).
- 2.-Evaluación del potencial de desarrollo
- 3.-Evaluación de la personalidad, mediante pruebas psicométricas de acuerdo al puesto y escolaridad a evaluar.
- 4.-Evaluar motivaciones, expectativas y preferencias personales, mediante entrevistas profundas posteriores a su evaluación de habilidades, inteligencia y personalidad.
- 5.-Evaluar las habilidades, de acuerdo a puesto y escolaridad, mediante las pruebas psicométricas con que cuenta la institución.
- 6.-Pedir la evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

Para evaluar y dar seguimiento al programa lo podemos hacer por medio de:

Conocer cuantas personas que fueron detectadas con potencial y preparación necesaria están listas para cuando la organización las requiera.

Verificar que las personas que fueron promovidos estén teniendo un alto desempeño en su nuevo puesto.

Dentro de la planeación de vida y carrera se debe incluir los aspectos de capacitación y desarrollo, en el momento de estar detectando personal con potencial de desarrollo también surgen las necesidades y carencias del personal que no esta desempeñando adecuadamente su puesto.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo dice que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida, entonces la capacitación debe considerar las necesidades de los empleados, la vigilancia de los sindicatos y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al hablar de personal con potencial de desarrollo se debe de tomar en cuenta algunas razones para que no exista una perdida de energía o motivación:

- 1.-El nivel de conocimientos y habilidades de la persona se ha vuelto obsoleto.
- 2.-Las capacidades y habilidades que tiene la persona ya no son útiles a la organización.
- 3.-La persona tiene potencial para ser promovido pero no hay puestos disponibles.
- 4.-La persona ha estado realizando el mismo trabajo durante mucho tiempo y ya no rinde adecuadamente.

5.-Las necesidades y motivaciones están menos orientadas hacia la carrera y mas orientada hacia otros aspectos, es decir que no existe un grado alto en el compromiso hacia el trabajo.

Existe además algunas fuentes de resistencia:

- Las normas prevalecientes en la organización es: que el éxito solo se puede medir mediante la promoción.
- La necesidad de desplazar a las personas mayores de los puestos organizacionales para abrir estos a las personas jóvenes, es decir, la necesidad de mantener motivados a las personas jóvenes con la promesa de promoción.

Concluyendo, para que las instituciones eviten resultados negativos de inhabilidad de contratar candidatos deseables, perdida de buen personal poco después de contratarlo, desmotivación de personas con alto potencial, es necesario que el departamento de reclutamiento y selección tenga la mayor percepción posible sobre las necesidades de la organización y sobre todo como funciona su propio sistema de carrera laboral, ya que el objetivo fundamental es poder encajar las necesidades futuras de la organización con las necesidades futuras del individuo, de tal manera que conforme evolucionan las organizaciones y las carreras, ambos permanezcan en algún tipo de sincronía.



Por otro lado , se necesitan sistemas más flexibles de promoción y desarrollo de carrera, en reconocimiento de los diferentes tipos de carrera, en algunos casos no todos quieren escalar la jerarquía, de manera que debe de existir formas de promover a la gente en otras dimensiones como son:

- Proyectos mas grandes
- Más autonomía
- Mayor variedad de trabajos
- Mayores oportunidades de rotación de puestos
- Más acceso al diseño de políticas y a las funciones de liderazgo como miembro de grupo o comités clave.
- Más reconocimiento formal

Puesto que lo importante es hallar escalas viables de carrera para cada empleado que puedan encajar sus necesidades individuales con las de la organización.

## TEMA 2

## SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL

## CONCEPTO DE CARRERA

Es la secuencia que abarca toda la vida y que conata de experiencias profesionales, educativas y de desarrollo que una persona proyecta a través de su trabajo y debe de considerarse como parte de toda la función organizacional de personal.

La carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas, cictificas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal. la cual implica actitud de apertura y creatividad al propio camino existencial y de cambio hacia la propia autorrealización, así como una actitud de continua capacitación y aprendizaje.

La carrera es un camino de maduración, de crecimiento de conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emrgan al rededor del trabajador.

Sikula (1989) menciona que el punto central del estudio de las carreras es el individuo. con sus intereses, personalidad y expectativas y las preocupaciones fundamentales son las conductas laborales alternativas de la persona y la forma como él, o ella, diseñan una carrera intra o interorganizacional, esta carrera

comienza con la educación elemental y continua hasta la jubilación, esto es eximir del servicio activo o trabajo, por razones de antigüedad o ancianidad, a la persona que desempeño o desempeñaba algún cargo en recompensa a los servicios prestados, es aquí donde termina la carrera institucional. Sin embargo menciona (Galicia, 1987), la jubilación significa un periodo más en la vida, en el cual puede concentrar todas sus energías en otro tipo de actividades.

Las etapas y tareas del ciclo de carrera están cercanamente relacionadas con las etapas y tareas del ciclo de vida biosocial pues ambas están ligadas con normas de edad y normas culturales.

## 2.1 CONCEPTO DE CARRERA INSTITUCIONAL

Turcotte. P. (1986), define a la carrera de vida de trabajo como la dinámica en la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.

La carrera institucional se considera desde dos perspectivas, la del individuo y la de la organización, debe de existir un encajamiento de lo que el individuo dará y lo que la organización espera recibir, este proceso Schein (1992), lo llama contrato psicológico.

Desde la perspectiva del individuo que desarrolla su propio esquema de vida de trabajo, debe de existir la posibilidad que utilice las capacidades, se satisfagan sus necesidades y se realicen sus valores, aunque las capacidades, las necesidades y los valores individuales varían de individuo a individuo.

Las carreras ocupacionales pueden abortarse, truncarse, cambiarse, estabilizarse o manipularse en otras formas tanto por parte del individuo que sigue la carrera como por parte de la ocupación u organización que proporciona los incentivos, el ambiente y las oportunidades para la realización de la carrera de este individuo.

Todo transición de carrera se puede considerar, como se mencionó anteriormente desde dos perspectivas la del individuo y de la organización.

El individuo que desarrolla su vida laboral y la organización desarrolla el proceso de inducción, entrenamiento básico y socialización del individuo con respecto a las normas y valores principales de la organización y de prueba de los nuevos empleados para hacer posible su colocación correcta en un puesto y una trayectoria de carrera.

La trayectoria vital de un trabajador se complementa con la planeación de una adecuada trayectoria laboral, así la carrera institucional tiene el objetivo de reunir información acerca de los puestos clave en la organización, así como detectar a los candidatos con potencial para cubrirlos en caso de que surjan las vacantes de dichos puestos, la información consiste en conocer el nivel académico, rasgos, cualidades, experiencia laboral, al mismo tiempo es una forma de detectar la probabilidad de avance de cada uno de los candidatos potenciales.

Algunas conclusiones básicas dentro de la carrera institucional son:

- 1.- Debe existir total congruencia entre la organización y el individuo.
- 2.- Este encajamiento (organización-individuo), es un proceso dinámico, se debe de inspeccionar y administrar periódicamente.

- 3.- La organización y el individuo debe de asumir una posición de dialogo sobre el desplazamiento o avances de carrera y las actividades de desarrollo en base a una buena información, autopercepción y en propósitos claramente considerados o definidos.
  
- 4.- El proceso se administrara por medio de :
  - a) Ciclos vitales del individuo.
  - b) Naturaleza de la dinámica de la carrera.
  - c) Interacción reciproca del individuo-organización, los procesos de socialización y el proceso de innovación individual.
  
- 5.- Evaluar la carrera inicial. Crear un contrato psicológico que de un alto nivel de contribución y/o innovación.
  
- 6.- Comprender la dinámica implícita en la búsqueda del ancla de carrera propia, la percepcion de estos ayudara a superar y continuar hacia adelante.

La trayectoria laboral de una persona es muy importante para nosotros, ya que es necesario que los psicólogos del trabajo pensemos en una forma de poder participar en la conducta del individuo y una manera de participar es mediante la planeación de la carrera institucional, ya que no debemos dejar al azar los cambios o promociones dentro de una empresa.

La planeación de la trayectoria puede reforzar la compatibilidad de la organización y el individuo, entre las metas de la organización y las aspiraciones del empleado.

Uribe.F. (1989), menciona que para reunir información de los puestos clave de la organización, así como detectar a los candidatos con potencial para cubrirlos en caso de que surjan las vacantes de dichos puestos, la información con que se debe de contar es :

- Conocimiento de los planes
- Estadísticas sobre capacitación proporcionada a cada uno de los empleados
- Calificación de méritos
- Su experiencia
- Nivel académico
- Habilidades
- Rasgos
- Cualidades

Con estos datos se tiene conocimiento de los recursos humanos con los que cuenta la empresa y sus potencialidades y permite la organización de programas de planeación de carrera a corto, mediano y largo plazo, según las necesidades de la organización.

Robbins. S. (1987), menciona que existen cuatro etapas en nuestra carrera las cuales son: exploración, establecimiento, madurez de la carrera y carrera tardía.

La *exploración* comienza antes de ingresar en la fuerza de trabajo remunerada, es cuando se hace la transición de la escuela al interés primario en el trabajo, es una época de autoexploración y de valoración de las opciones.

La etapa de *establecimiento* incluye ser aceptado por los colegas, aprender el trabajo y conseguir evidencia tangible del éxito o fracaso en el mundo real.

La *madurez de la carrera*, etapa que suele alcanzar entre los 35 y 50 años, es una época en que uno sigue mejorando su rendimiento, en que se estanca o comienza el deterioro, en ella el primer dilema consiste en aceptar el hecho de que ya no se aprende, se imponen sanciones más graves a los errores. Para aquellos que siguen creciendo a través de la etapa de madurez en la carrera, pueden ocupar altos puestos.

La *carrera tardía*, es una época agradable en que se dan el lujo de relajarse un poco y disfrutar el rol del estadista anciano, esta etapa el individuo reconoce que tiene menos movilidad de trabajo y que quizás este encadenado para siempre al que desempeña en esos momentos.

Comienza esperar que llegue el día de su jubilación y con ella la oportunidad de hacer algo diferente.



La jubilación significa un periodo más en la vida, en el cual puede concentrar todas sus energías en otro tipo de actividades, el nivel de la educación es un factor importante para la jubilación ya que aumenta las posibilidades de toda persona de edad avanzada, de valerse por si misma y evita el empobrecimiento que se manifiesta en la jubilación. Una persona con mayores conocimientos, actividades y experiencias enriquezca a través de los años tendrá una actitud positiva hacia la jubilación, es esto pues una calidad de vida.

## 2.2 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

La productividad es una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y de la sociedad.

Siliceo. A. (1992), menciona que ser productivo se requiere como condición de una identificación (identidad), con la labor que se realiza, y una conciencia de trascendencia (destino), que dicha labor conlleva.

La productividad comienza en la vida personal, se refiere a lo que debemos de hacer con nuestra vida, desarrollar más las propias habilidades y conocimientos, extender las experiencias y metas, proporcionando a cada familia una vida más plena en lo económico, en lo educativo, en lo social y en lo afectivo, lograr un profesionalismo y compromiso en nuestro trabajo, con el fin de buscar nuevos caminos de superación y desarrollo.

Para ello se requiere de un proceso educativo a partir del cual se genere un cambio que vaya capacitandose, enriqueciendo, modelando y desarrollando las actitudes, habilidades y conocimientos en el personal de una organización.

" Todo trabajador tiene el derecho que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, con forme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la S.T.P.S " Ley Federal del Trabajo (1990).

En un estudio realizado para diagnosticar las condiciones reales de la productividad, citado por Siliceo. A. (1992), menciona que :

- La productividad es un término que se maneja cotidianamente, con desconocimiento de alcances y generalmente dirigido al proceso productivo dejando del lado el área administrativa de las empresas, en cuya acción se crean del 60 % al 85% de los problemas en las organizaciones, como lo sostiene diversas corrientes.  
El trabajo de equipo en las organizaciones es generalmente deficiente y con un alto grado de limitación.
- La diversas técnicas operativas para el incremento para la productividad se aplican sin el conocimiento adecuado y la sensibilización necesaria del personal.
- En diferentes estudios sobre la productividad en México, se hace referencia a desarrollar instrumentos de interpretación con el fin de entender el significado de los indicadores de medición, dentro de la evolución específica de la productividad en una empresa y finalmente proponer diversas estrategias para mejorar los niveles de productividad.

Siliceo. A. (1992), menciona en su libro sobre la productividad, que en México en 1986 se inicio la concertación y puesta en marcha de programas específicos de productividad y calidad, de los cuales representan incrementos de un promedio de 10% en sus niveles de productividad.

- Los programas y planes se harán por periodos no mayores de 4 años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en la que se dará capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro ante la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
- Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascensos.
- Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

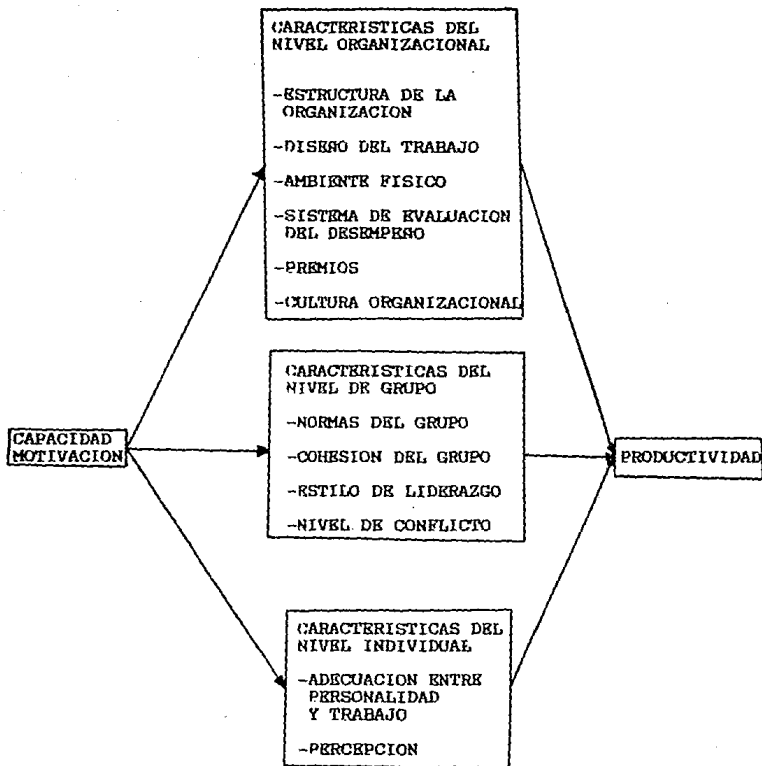
Para lograr esto debe de existir un clima de trabajo que permita la actividad productiva que contribuya eficazmente a las necesidades del mercado interno, que requiere de mayor cantidad y calidad en los servicios, y así proyectar de manera cada vez más segura y consistente una capacidad exportadora para el mercado externo que nos beneficie no solo en términos de ingresos de divisas sino una mayor competitividad y equilibrio de mercado dada la apertura comercial que implica el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

La productividad entendida como el logro de la calidad, eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales.

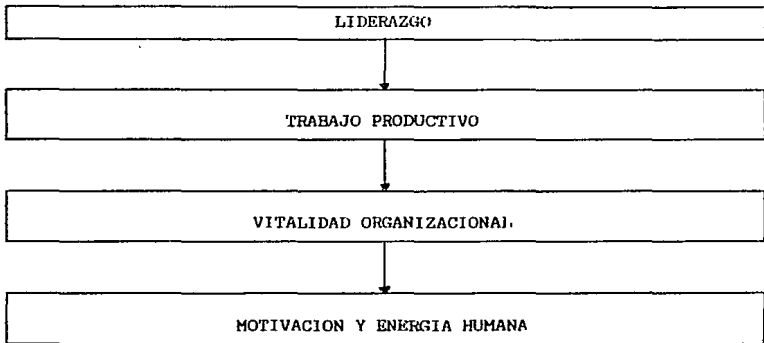
Robbins. S.(1987), menciona que los determinantes primarios de la productividad son la capacitación del empleado y su nivel de motivación, pero hay además otras variables que moderan el influjo.

En este nivel individual, admitimos que la importancia de la percepción y de la educación entre personalidad y trabajo repercuten directamente en la motivación del sujeto. Todo lo que ocurra en el trabajo es interpretado por él.

Lo filtra su sistema perceptual, puesto que tiene una conducta basada en sus percepciones del mundo más que en la realidad. Una adecuación deficiente suboptimizará la capacidad del empleado y reducirá su motivación.



Un buen liderazgo lleva a tener un trabajo productivo, dentro de este trabajo productivo obtendremos una vitalidad dentro de la organización y esto a su vez estará dada por la motivación a cada empleado y lo que este de, o sea toda su energía humana.



Relación directa entre la vitalidad, el potencial humano y el trabajo productivo. Siliceo.A. (1992)

Las normas del grupo pueden estimular al empleado o alcanzar una mayor productividad o a reducirla, la fuerza con que las normas afectan al comportamiento dependerá de la cohesión del grupo, cuando mas cohesión tenga, mayor será la influencia de sus normas.

La evaluación en el desempeño y el sistema de premios, constituye un elemento decisivo que repercute en la motivación y a su vez en la productividad.

La cohesión influye en la productividad y esta a su vez en la cohesión. Cuanto mayor cohesión tenga un grupo, más se apegaran sus integrantes a las metas, si estas actitudes son favorables (esto es buena productividad, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro de menor cohesión.

Pero si la cohesión es fuerte y las actitudes son negativas, la productividad presentará decrementos si la cohesión es baja y se apoyan las metas, la productividad se eleva pero menos que en una gran cohesión (situación de gran apoyo).

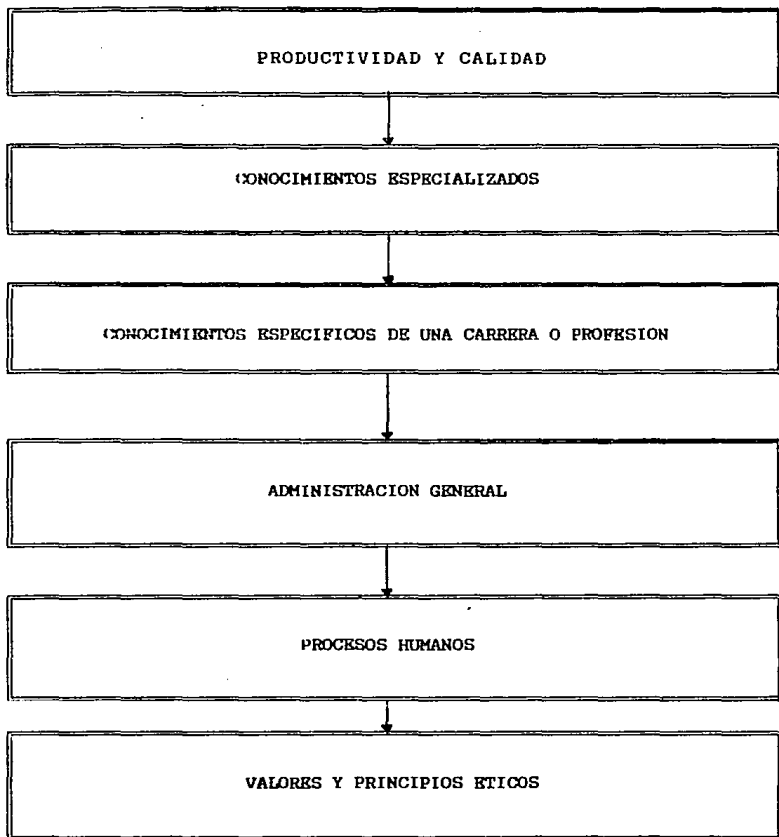
Cuando la cohesión es baja y las actitudes no respaldan las metas de la empresa, al parecer la cohesión no ejerce un efecto considerable sobre la productividad.



## COHESION

CORRESPONDENCIA ENTRE METAS GRUPO-ORGANIZACION	ALTA	BAJA
GRANDE	FUERTE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	MODERADO INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
POCA	DISMINUCION DE LA PRODUCTIVIDAD	EFECTO NO SIGNIFICATIVO DE LA PRODUCTIVIDAD

RELACION ENTRE COHESION Y PRODUCTIVIDAD. ROBBINS.S. 1987.



Escala de conocimientos y habilidades del liderazgo para la productividad, la base, los valores y principio ético. Siliceo. A. (1992)

En resumen, una empresa es productiva si logra sus metas. Así pues, la productividad implica interés por la eficiencia y eficacia de los individuos, de los grupos y de la organización. Toca a las empresas que requieran llegar a niveles de excelencia, responder de manera directa a través de la creación y aplicación de medios e instrumentos como la educación y los valores que garanticen cada vez más la honestidad e integridad hacia la productividad y calidad.

## TEMA 3

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION  
SOCIAL

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social es la responsable de armonizar, en todo el país, las relaciones entre el capital y el trabajo a fin de que, por virtud de su equilibrio, el país avance hacia su pleno desarrollo.

*ANTECEDENTES:*

La actividad laboral es de importancia vital para cualquier sociedad o para cualquier país, a grado tal que de las relaciones que guardan capital y trabajo puede deducirse su grado de desarrollo social.

El estado mexicano moderno ha reconocido la trascendencia de este importante factor de la producción y, desde 1917, elevó a rango constitucional la reglamentación de la fuerza de trabajo. Conviene apuntar que fue la primera constitución en el mundo que incluyó entre sus normas fundamentales el renglón trabajo.

No obstante, es interesante destacar que antecedente de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social aparece en 1911, durante la gestión presidencial de don Francisco I. Madero, con el órgano administrativo denominado Departamento del Trabajo. Desde entonces y hasta el 31 de diciembre de 1940 conserva ese rango, fecha en que, por iniciativa del presidente don Manuel Avila Camacho, se le transforma de departamento administrativo en secretaria de estado, bajo la denominación de S.T.P.S, nombre con el que hasta la actualidad se le identifica.

A la Secretaria del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

-Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la constitución federal, en la ley Federal del trabajo y en sus reglamentos.

-Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas.

-Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios al extranjero, en cooperación con las Secretarías de gobernación de comercio y fomento industrial y de relaciones exteriores.

-Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo.

-Promover el incremento de la productividad del trabajo.

-Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir los cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la secretaria de educación pública.

-Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento.

-Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas de conciliación y la Federal de Conciliación y Arbitraje, y de las comisiones que formen para regular las relaciones obrero patronales que sean jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento.

-Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción Federal que se ajusten a las leyes.

-Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar, y registrar su constitución, disolución y liquidación.

-Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento.

-Dirigir y coordinar la procuraduría Federal de la defensa del trabajo.

-Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y Previsión Social.

-Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaria de Relaciones Exteriores.

-Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezcan las autoridades competentes.

- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el Seguro Social en los términos de la ley.
- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.
- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias.
- Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

*ESTRUCTURA ORGANICA:*

Secretario del ramo

- Junta Federal de Conciliación y Arbitraje
- Unidad de comunicación Social
- Dirección General de Delegaciones Federales del Trabajo
- Procuraduría Federal de la defensa del trabajo
- Subsecretaria A
  - Dirección General del cuerpo de Funcionarios Conciliadores
  - Dirección General de convenciones
  - Dirección General de Inspección Federal del Trabajo
  - Dirección General de Registro de Asociaciones
  - Dirección General de Asuntos Jurídicos

**Subsecretaría R**

- Coordinación General de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo
- Dirección General de Empleo
- Dirección de Capacitación y Productividad
- Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo
- Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social para el trabajo

**Oficialía Mayor**

- Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales
- Dirección General de Programación y Presupuestación
- Dirección General de Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- Unidad de Contratación Interna

**Organos Sectorizados:**

- Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI)
- Comisión Mixta de la Industria Textil del Algodón (COMIXINTA)
- Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (CONAMPROS)
- Fondo de Fomento y Garantía del Consumo de los Trabajadores (FONACOT)



**Organos Desconcentrados:**

- Delegaciones
- Subdelegaciones y Oficinas Generales del Trabajo

NUMERO TOTAL DE PERSONAL DE BASE:	2528
NUMERO TOTAL DE PERSONAL DE CONFIANZA:	3117
POBLACION TOTAL:	5645

**PRINCIPALES PRESTACIONES**

- Despensa (Cantidad adicional)
- 40 días de aguinaldo
- Prima quinquenal
- 20 días de vacaciones al año (incluyendo prima vacacional)
- Fondo de ahorro capitalizable
- Estímulos por asistencia y puntualidad
- Estímulos por eficiencia
- Servicio de Comedor



### 3.1 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL PARA LA S.T.P.S

En la S.T.P.S. existe la Comisión Mixta de Escalafón:

Mediante un sistema escalafonario se garantiza el derecho al ascenso de los trabajadores de base. Este sistema funciona a través de una Comisión Mixta de Escalafón, integrada por dos representantes de la Secretaría y dos del Sindicato, quienes designan un árbitro para casos de empate. Es regulado por el reglamento de Escalafón y funciona mediante concurso para designar Titulares a las plazas vacantes, que se dan a conocer a través de boletines que se publican siempre que existan plazas sin titular.

Los interesados pueden participar ajustándose a las bases especificadas. Se toma en cuenta conocimientos, aptitudes, disciplina, puntualidad y capacitación.

Los modelos educativos, es decir, la capacitación y el desarrollo humano, así como las estrategias de cambio y una enriquecida función de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, es la base para la productividad, por lo que creo necesario una estrategia de cambio dentro de la S.T.P.S mediante un sistema de carrera institucional, para conocer la situación de cada uno de los empleados y poder motivarlo con el fin de hacer carrera laboral y sentirse de esta manera que se cubre una parte de sus necesidades.

La S.T.P.S requiere de una respuesta oportuna y firmemente a los retos de:

- La modernidad
- La competitividad
- La rentabilidad
- Consolidación
- Adaptación dinámica
- Cultura de servicio,
- Al cambio y crecimiento
- Productividad
- Calidad

Teniendo como fundamento una nueva filosofía del trabajo para la productividad que es el reto fundamental.

Basado en la filosofía del trabajo de Siliceo.A (1992)

## RETOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

<i>MODERNIZACION</i>
<i>COMPETITIVIDAD</i>
<i>RENTABILIDAD</i>
<i>CONSOLIDACION</i>
<i>ADAPTACION DINAMICA</i>
<i>CULTURA DE SERVICIO</i>
<i>GAMBIO Y CRECIMIENTO</i>
<i>PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</i>
<i>TENER UNA FILOSOFIA DE TRABAJO</i>

RETO FUNDAMENTAL: *LA PRODUCTIVIDAD*

Una nueva filosofía para las empresas Mexicanas. Siliceo.A. (1992)

Los signos de vitalidad y el mejoramiento sistemático de la calidad de vida en el trabajo son condiciones esenciales de la productividad de la empresa, pues genera satisfacción laboral y un ambiente sano y de crecimiento.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE VIDA Y CARRERA VINCULADOS EMPLEADO-EMPRESA

La esencia de la perspectiva del desarrollo de carrera es el enfoque de la interacción del individuo y la organización a través del tiempo; Schein (1978) plantea un modelo básico del proceso total de planeación y desarrollo de Recursos Humanos, mostrando los diversos elementos que deben de ser considerados al analizar en una forma completa la interacción del individuo y la organización.

Tanto el individuo como la organización existen dentro de una *sociedad*: Una estructura social, una cultura, un sistema de valores que define las ocupaciones, los criterios para el éxito, y las trayectorias esperadas a lo largo de la vida.

La *sociedad* influye directamente tanto en las *organizaciones* como en las *personas* a través de legislaciones gubernamentales, incentivos, programas de impuestos, sistema educativo y otras instituciones sociales; Tanto las *organizaciones* como el individuo tienen que enfrentarse a este ambiente total.

Para la *organización*, esto significa atención a las características del mercado de trabajo, a las condiciones económicas, a las leyes que ordenan oportunidades iguales de empleo, a la seguridad e higiene industrial, a las políticas de retiro, a las fuerzas tecnológicas y a

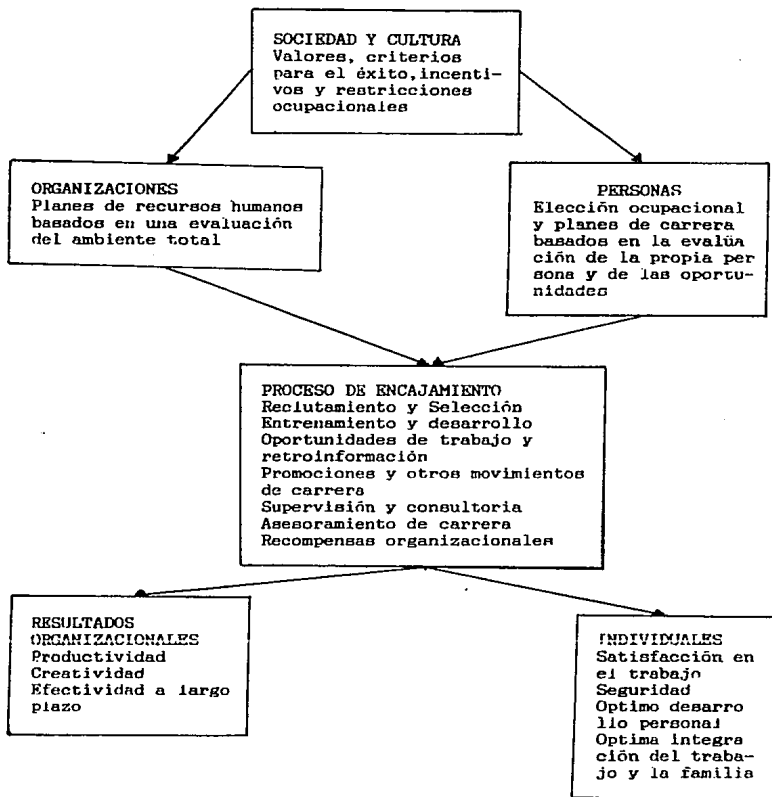
las características del mercado que finalmente especifican que tipos de habilidades se necesitaran en los empleados.

Para el *individuo*, esto significa atención a las oportunidades ocupacionales y educativas, el equilibrio entre los intereses de la carrera y los intereses de la familia, el autodesarrollo, y un estilo de vida con viabilidad a largo plazo.

Los *procesos de encajamiento*, que ponen en contacto al individuo y a la organización, en una relación mutuamente provechosa.

El reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la asignación de puestos, la evaluación de la actuación, las promociones, se consideran aquí como procesos de encajamiento y no como procesos que únicamente constituyen prerrogativas de la organización en satisfacer sus propias necesidades de hacer que se realice un trabajo.

Si los procesos de encajamiento funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados, a través de mayores niveles de: productividad, creatividad y efectividad a largo plazo para la *organización* y de satisfacción en el trabajo, seguridad, óptimo desarrollo personal y óptima integración del trabajo y la familia para el *individuo*.



Planeación y desarrollo de Recursos Humanos:  
Un modelo básico Schein (1982)



### 3.3 PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL PARA LA S.T.P.S

De acuerdo a lo investigado propongo un modelo de sistema de carrera institucional tomando en cuenta que tanto el empleado como la S.T.P.S existen en ambientes complejos y reflejan necesidades cambiantes de acuerdo a la época que se este viviendo, tanto por parte del individuo como por parte de la organización.

## FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL

### INICIADOR DE CARRERA:

El empleado como iniciador de una carrera laboral en donde la perspectiva del desarrollo de esta debe de considerarse como un camino hacia su autorrealización, en donde para satisfacer su necesidad de logro debe de ser participante de su carrera, teniendo el impulso de sobresalir alcanzando el logro, mediante un serie de factores que se integran para alcanzar el éxito.

Esto se contemplara dentro del curso de inducción que imparte la Dirección de Capacitación y Desarrollo, a las personas de nuevo ingreso, donde se abordaran varios temas entre ellos el de prestaciones, obligaciones y derechos que tendrán dentro de la institución, en el cual se explicara del funcionamiento y beneficios que tiene el Sistema de Carrera Institucional (S.C.I), tanto para el trabajador como para la institución, así mismo para los empleados que ya laboran dentro de la misma, dicha explicación estará a cargo de personal especializado del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

**PROVEEDORA DE CARRERA:**

La S.T.P.S. como institución proveedora de fuentes de carrera institucional, siendo uno de sus objetivos el de promover el incremento de la productividad en el trabajo, así como elevar las condiciones de vida tanto individual como laboral. Requiere primero que la institución tenga una nueva filosofía de trabajo, donde se requiera llegar a niveles de excelencia respondiendo de manera directa a través de la creación y aplicación de instrumentos que garanticen la productividad y la calidad total, que permita introducir cambios de manera ordenada y apegada siempre al contexto de las normas laborales.

La S.T.P.S. proporciona lo anterior mediante el Sistema de Carrera Institucional (S.C.I.), como instrumento para el personal operativo y base-confianza, donde resultaran beneficiados tanto el trabajador como la misma institución, ya que la perspectiva del desarrollo de carrera sera la interacción del empleado y la institución a través del tiempo, puesto que tanto el individuo como la empresa existen dentro de una sociedad que influye directamente tanto en las organizaciones como en las personas. Para la S.T.P.S esto significa la atención a las características del mercado de trabajo, a las condiciones económicas, a las leyes que ordenan oportunidades igualdades de empleo, a la seguridad e higiene industrial, a las políticas de retiro y a las fuerzas tecnológicas; Para el trabajador esto significa atención a las oportunidades ocupacionales y educativas, el equilibrio entre los intereses de la carrera y los intereses de la familia, el autodesarrollo y un estilo de vida con viabilidad a largo plazo.

**RECURSOS HUMANOS:**

Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales (D.G.R.H.S.S), a través de su departamento de Personal hará una planeación del personal con que cuenta la institución, tanto de base como de confianza.

Considerando su antigüedad, crecimiento laboral y profesional, así como altas y bajas en un periodo comprendido de por lo menos 5 años a la fecha con el fin de conocer con que tipo de personal cuenta la institución y motivo de separación. De esta manera saber si satisface las necesidades de su personal.

Puesto que el empleado, como ser humano tiende a satisfacer al 100% sus necesidades tanto de primer orden como de orden superior, la institución es un factor importante para que se satisfagan estas necesidades en sus empleados.

#### PLANEACION DE CARRERA:

El empleado en primer lugar debe de conocer si existe congruencia entre él y la S.T.P.S, esto significa que debe de existir una adaptación de lo que el trabajador dará y lo que la institución espera recibir de él, ambos deben de asumir una posición de dialogo sobre los avances de carrera y las actividades de desarrollo con propósitos bien definidos.

El trabajador planeara su carrera mediante una jerarquización de sus indicadores que son los conocimientos y habilidades con los que actualmente cuenta, sus intereses, expectativas y que ira modificando de acuerdo a las etapas de su carrera que están relacionadas con su ciclo de vida biosocial, ya que están ligadas con normas de edad y culturales. Con esto me refiero a la carrera inicial, o sea cuando ingresa a la S.T.P.S, hasta su jubilación.

Esta planeación se tornara como formación del propio camino personal, con una actitud de continua capacitación y aprendizaje determinando su carrera laboral con elementos externos de la institución que le ayudara a esa carrera como su actualización, desarrollo y crecimiento. Internamente con los beneficios que ofrece la institución, mediante la Dirección de Capacitación y desarrollo, la cual se encargara que se distribuya la información de los cursos que se impartirán en el primer semestre del año, y posteriormente el segundo semestre, a cada unidad administrativa, para que el trabajador conozca cuales cursos le abrirán las puertas más próximas para seguir ascendiendo en su carrera laboral.

**DESARROLLO Y CRECIMIENTO:**

La Dirección General de Capacitación y desarrollo, concientizará a cada coordinador de las unidades administrativas locales que conforman la S.T.P.S por medio de una platica sobre la planeación del crecimiento y desarrollo hacia la calidad total que necesita la institución a corto y largo plazo tomando en cuenta proyectar de una manera cada vez mas segura una capacidad exportadora para el mercado externo que beneficie no solo en términos de ingresos de divisas sino mayor competitividad y equilibrio de mercado dada la muy reciente apertura comercial, del acuerdo del Tratado de Libre Comercio (T.L.C).

Los planes para llevarlo a cabo estará determinada por los coordinadores, de acuerdo a sus características, funciones y elementos con que cuenta cada área de trabajo.

**CAPACITACION:**

La ley Federal del Trabajo menciona que, todo trabajador tiene el derecho, que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato.

La dirección de Capacitación y desarrollo es la que se encarga que todo trabajador de la institución tenga la oportunidad de recibir atención que requiera, ya que periódicamente se realiza una detección individual de necesidades de capacitación. La capacitación se imparte dentro del horario normal de labores.

Esta dirección se encargara de informar a todo el personal de todos los beneficios que como área otorga para su beneficio laboral y personal.

Cabe mencionar que esta área de trabajo proporciona a los trabajadores un sistema abierto (que muchos empleados desconocen), el cual le permite seguir su desarrollo académico y personal como es primaria, secundaria y preparatoria abierta, donde existe el personal capacitado como asesores y que esta avalado por la Secretaria de Educación Pública (S.E.P.).

También existe convenios de becas que tiene la S.T.P.S con instituciones educativas externas.

Por otro lado el empleado puede capacitarse externamente, mediante cursos de actualización o bien de una educación continua de sus estudios en instituciones que el mismo trabajador decida de acuerdo a sus perspectivas.

**INDICADORES DE CARRERA:**

El empleado reconocerá los indicadores de su carrera, mediante la asesoría del personal capacitado del departamento de reclutamiento, selección y bolsa de trabajo conforme al S.C.I.; O bien individualmente realizara una jerarquía de desarrollo laboral, de acuerdo con sus necesidades, conocimientos y habilidades para que tenga claramente cuales indicadores tomara a corto plazo y cuales a largo plazo para su carrera laboral, apoyandose en el S.C.I. que le ofrece la S.T.P.S.



**REGISTRO DE SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL (S.C.I.):**

La D.G.R.H.S.S. a través del departamento de reclutamiento, selección y bolsa de trabajo, recopilara la información de cada trabajador de la institución, mediante una cédula de registro para el S.C.I., la que mandara a cada coordinador de las unidades administrativas locales para que las distribuya a cada empleado la que devolverá conteniendo dicha información que sera confidencial y contendrá:

**CEDULA DE REGISTRO DEL SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL**

- Datos personales
- Situación académica
- Cursos que ha tomado
- Adscripción y puesto actual
- Puestos anteriores dentro de la S.T.P.S.
- Puestos externos a la S.T.P.S.
- Expectativas laborales dentro de la S.T.P.S.

Existirá otra cédula de actualización para el S.C.I., para seguir el desarrollo y crecimiento de la trayectoria laboral de cada uno de los empleados cual se llenara cada seis meses únicamente cuando exista alguna modificación en sus datos generales, en su situación escolar así como su situación laboral.

La cual contendrá los siguientes datos:

**CEDULA DE ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE CARRERA LABORAL**

- Datos generales
- Adscripción
- Actualización académica
- Actualización laboral

Con lo cual permitirá la participación del personal operativo y base-confianza para ocupar puestos de mayor nivel y para conocer el tipo de personal con que cuenta la institución obteniendo mas información que sera de utilidad para la planeación de lo mas importante que son los Recursos Humanos.

**REQUISICION DE PERSONAL:**

Todas las unidades administrativas locales de la S.T.P.S. notificara por escrito de las requisiciones de personal, al departamento de Reclutamiento, Selección y Bolsa de trabajo, quien conocerán el perfil del puesto solicitado y seleccionara en base a la información contenida en el S.C.I., a los posibles candidatos viables para satisfacer las necesidades de dichas unidades.

**FUNCION DEL SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL:**

Una vez identificados en el S.C.I., los candidatos que han cubierto el perfil solicitado para la vacante el departamento de Reclutamiento, Selección y Bolsa de trabajo se encargara de comunicar por escrito a cada candidato que fue seleccionado como candidato viable para la vacante existente, así como de sus características.

En el caso de conformidad por parte de los candidatos se programara para el proceso de selección que determinara al trabajador idóneo para ocupar el puesto vacante, dependiendo del resultado de dicho proceso se incorporara o no a la bolsa de trabajo, la cual se encargara de proponer tres candidatos incorporados a la misma, a las diferentes unidades administrativas que lo requiera.

**SELECCION DE CANDIDATO:**

Las unidades administrativas, tomara la decisión de elegir al candidato idóneo de acuerdo a sus necesidades, notificando a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales (D.G.R.H.S.S) la cual se encargara del tramite administrativo para la incorporación de dicho candidato en esa área.

**CARRERA AVANZADA:**

Dentro del S.C.I. se contempla que el empleado continúe día con día con su carrera, esto estará determinado con concientizarlo de lo importante que es esto tanto para él como para la institución.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo dentro de los cursos que imparte sería necesario un curso de calidad de vida tanto laboral como personal enfocandolo a S.C.I., para que el trabajador obtenga índices para su autorrealización obteniendo los avances dentro de su carrera se lograra el objetivo del S.C.I.

El empleado aplicara y desarrollara su conocimientos y habilidades y experiencias adquiridas a través de su carrera institucional, logrando así satisfacer sus necesidades tanto individuales como laborales, misma que elevaran su nivel de vida, así como también la productividad de la institución logrando con esto alcanzar y mantener los principios y factores que generaran el objetivo común de la institución y del empleado hacia la calidad total.

**CAMBIOS:**

Se propone al empleado cambios donde estará desempeñando otras actividades con fines de conocimiento, actualización, entrenamiento y desarrollo laboral dentro de su área de trabajo, la cual solo lo podrá designar el jefe del departamento donde se encuentra el trabajador.

La propuesta de este modelo, se basó en la recopilación del material bibliográfico relativo al tema, tomando teorías humanistas, y de acuerdo a las características que presenta la propia S.T.P.S.

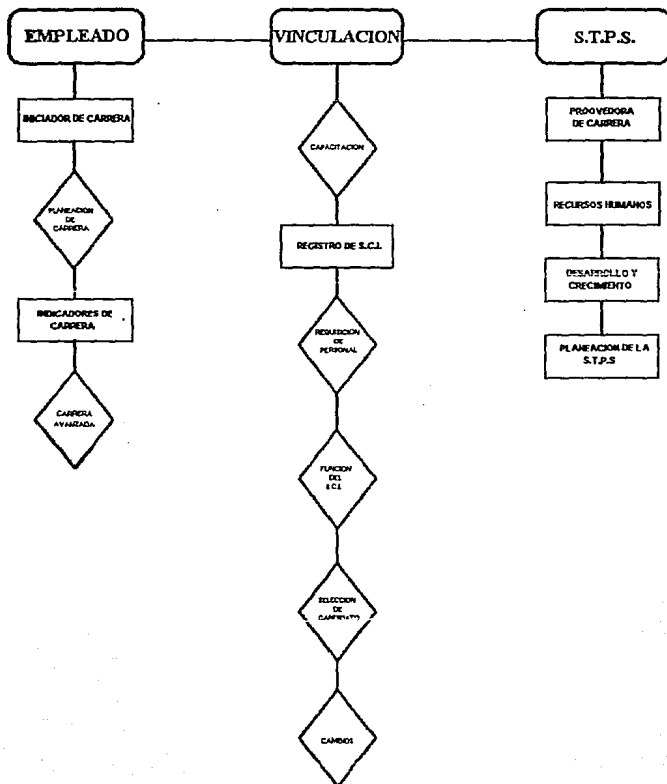
Puesto que es una institución gubernamental, la carrera institucional estará enfocada para todo el personal operativo sindicalizado y base-confianza no sindicalizado, ya que los puestos de mandos medios superiores y homólogos son asignados por el Secretario de Estado, a través de la Oficialía Mayor siendo esta la máxima autoridad administrativa dentro de la S.T.P.S.

Por lo anterior, el Sistema de Carrera Institucional, estará fundamentado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en las Condiciones Generales del Trabajo de dicha Institución.



# MODELO DEL SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL PARA LA S.T.P.S

97



CALIDAD TOTAL

## CONCLUSIONES

El modelo de Sistema de Carrera Institucional que propongo, tiene una fundamentación humanista, entendiendo por esto una concepción del hombre, de la sociedad y del mundo, a partir de pensar y sentir al ser humano como el centro, destinatario y beneficiario de toda actividad humano-social, dirigida a su propio desarrollo integral y buscando permanentemente la realización y trascendencia del hombre.

El Sistema de Carrera Institucional significa la trayectoria de vida laboral de todo trabajador que permite su autorrealización aumentando o manteniendo su bienestar físico y psicológico, para la S.T.P.S es un proceso de modernización hacia la calidad total, por lo que en primera instancia debe de existir total congruencia entre el empleado y la secretaria, formando con esto una retroalimentación, con el cual se satisfagan ambas necesidades.

La motivación es un determinante de la conducta humana, gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas, estas necesidades pertenecen a los requerimientos fisiológicos, de seguridad, de pertenencia y afecto, de estima, de integración y autorrealización.

McClelland propone dentro de sus tres necesidades para entender la motivación la Necesidad de logro, donde las personas que sienten un impulso hacia el éxito luchan por el logro, sienten el deseo de hacer algo mejor.

La remuneración debe de estar claramente relacionada con el esfuerzo o nivel de responsabilidad.

El sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro, sin embargo también hay que retribuir a la gente dándole mayor reponsabilidad y oportunidades de ascensos y mejor estatus.

Implementar un sistema de esta naturaleza que pretenda recabar información de todo el personal perteneciente a la secretaria con el cual permita conocer la trayectoria laboral y conocimientos para efectos de de ascensos, promociones, remplazos, etc.

Puesto que los empleados si están orientados al logro tienden al impulso de sobresalir, de alcanzar su autorrealización, distinguiendose por el deseo de hacer mejor las cosas y esto es lo que debe de cambiar para tener una filosofía distinta, una nueva forma de de ver las cosas con la idea de llegar hacia la calidad total.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, mediante el Sistema de Carrera Institucional como instrumento que garantice la productividad en el trabajo y eleve las condiciones de vida tanto dentro como fuera de la secretaria.

Todas las instituciones deben de invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido, creativo y vital para poder lograr no solo los retos

para la modernidad que se está planteando para México, sino lograr que el compromiso de los mexicanos sea el crecimiento y desarrollo de México como un país vital.

El ambiente de trabajo está lleno de cambios que transforman el sistema social y exigen que los empleados se adapten a él.

Los cambios se complementan o se realizan a través de un cambio hacia la búsqueda de un desarrollo humano y de la autorrealización.

Las organizaciones tienen cada vez más capacidad sobre la dirección del cambio.

Su capacidad de planeación y el mejor conocimiento de los mecanismos de la conducta humana hacen que este control sea mayor y más disimulado, o más aceptable para el sistema de valores del medio social.

Actualmente se posee un conocimiento bastante grande sobre la conducta y se debe mejorar, pero también se debe de hacer uso de él para tener un mundo mejor.

El comportamiento organizacional debería producir una mejor calidad de vida en la que haya más armonía en cada individuo, entre las personas y entre las organizaciones del futuro.

Toda organización cualesquiera que sean sus funciones, sus fines y el ambiente que les rodea, debe encarar transformaciones a que se vea forzada tanto desde adentro como hacia afuera.

La calidad de la vida laboral implica cambiar toda la cultura organizacional humanizando el trabajo, individualizando a las organizaciones y cambiando fundamentalmente a los sistemas estructurales y administrativos.

Nadler y Lawler en 1983, definieron a la calidad de vida laboral como una forma de pensar con respecto a la gente, el trabajo y las organizaciones, sus elementos distintivos son: una preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente, así como sobre la efectividad organizacional y la idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacional.

Muchas organizaciones han desarrollado programas de mejor aumento en la productividad y a la calidad de la vida laboral (CVL). Por medio de una administración más efectiva y una mayor participación de los empleados en todos los aspectos de su trabajo, hay evidencias de que se está mejorando la tasa de crecimiento de la productividad y también se mejora la calidad de la vida laboral.

La productividad y la calidad de la vida laboral no son objetivos incompatibles entre sí, no existe una relación causal que la alta productividad provoca una buena calidad de vida, o que la buena calidad de la vida laboral provoca productividad.

La carrera de vida laboral implica más oportunidad, recompensas intrínsecas y mayor satisfacción laboral.

La movilidad de carrera se basa en el atractivo de nuevos puestos en lugar de la falta de estos, como respuestas negativas hacia el trabajo (ausentismo, rotación, etc.).

El hecho de abandonar una empresa sería un signo de crecimiento más que de frustración.

Más organizaciones con mayor productividad puede dar lugar a un nivel más alto de vida, en donde se estimulará la débil confianza que la gente tiene en la institución.

## B I B L I O G R A F I A

- Alpander G. (1989) Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Trillas. México
- Casares, D. (1990) Planeación de vida y carrera. Limusa México.
- Cummings L. y Schwab (1990) Recursos Humanos, desempeño y evaluación. Trillas. México
- Davis .K. (1986) El comportamiento humano en trabajo. Mc.Graw-Hill. México
- Dessler G. (1991) Administración de Personal. Prentice Hall. México
- Galicia, A.F (1987) Programa de preparación para el retiro de pilotos aviadores en las líneas aéreas aeromexico y mexicana de aviación. U.N.A.M
- Herrera, M. (1988) Evaluación del potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos. U.N.A.M
- Mc-Beath G. (1981) Organización y Planeación de los Recursos Humanos. Lagos. México
- Robbins. S. (1987) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México
- Rodríguez A. (1990) Psicología Social. Trillas. México
- Rodríguez E.M (1989) Planeación de vida y trabajo. Manual Moderno. México

- Rogers, E. (1980) La comunicación en las organizaciones. Mc.Graw-Hill. México
- Shein H. Edgar. (1982) Dinámica de la carrera empresarial. Fondo educativo Interamericano. E.U.
- Siliceo, A. (1982) Capacitación y desarrollo personal. Limusa. México
- Sikula F. Andrew. (1989) Administración de Recursos Humanos. Limusa. México
- S.T.P.S (1990) Ley Federal del Trabajo. 8o. Edición. México
- Tagliferri E. Louis (1992) La organización y Supervisión de Recursos Humanos. Limusa. México
- Turcotte Pierre. (1986) Calidad de vida en el trabajo. Trillas. México
- Uribe P. Felipe (1989) Aspectos importantes en la planeación de Recursos Humanos. U.N.A.M
- Wendell L. French (1991) Administración de Personal. Limusa. México
- Werther B. William (1982) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc-Graw-Hill. México
- Leyes y códigos de México (1991). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Porrúa. México.



## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Armstro, M. (1982). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. México
- Kast, F. (1982). Administración en las organizaciones. Mc-Graw-Hill. México.
- Manual de inducción a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
(1992). México
- S.T.P.S (1990) Ley Federal del Trabajo. 80. Edición. México
- Siliceo, A. (1992) Liderazgo para la Productividad en México.  
Limusa. México
- Werther. B.W (1982) Administración de personal y Recursos  
Humanos. Mc-Graw-Hill. México
- Shein. H. (1982) Dinámica de la carrera empresarial. Fondo educativo  
Interamericano. México
- Mc-Beath. G. (1981). Organización y planeación de los Recursos  
Humanos. Lagos. México