



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LAS DINAMICAS DE GRUPO COMO
HERRAMIENTAS PARA LA INTEGRACION DEL
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
TRANSPORTACION. DINAMICA FUNCIONAL DE
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
FABIOLA BERNAL RODRIGUEZ

ASESOR: L.A. CECILIA BRITO BARBA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

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 esta 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

EST. N. A. M.
SECRETARIA DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Dinámica Funcional de la Administración de Recursos Humanos.

Las dinámicas de grupo como herramientas para la integración
del personal en una empresa de transportación.

que presenta la pasante: Fabiola Bernal Rodríguez
con número de cuenta: 9326699-6 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Febrero de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A. Cecilia Erito Barba.</u>	
<u>I</u>	<u>P.B. Miguel Rojas Vázquez.</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas.</u>	

A DIOS.

*POR SER SIEMPRE LA LUZ QUE ME GUÍA,
POR DARMÉ FIRMEZA Y VALOR EN LOS MOMENTOS MÁS
DIFÍCILES
PORQUE NO HAY ACTO QUE EJECUTE EN TU NOMBRE,
PORQUE TENGO FE EN TI
Y SE QUE EN CUALQUIER LUGAR QUE ME ENCUENTRE
TU SIEMPRE ESTARÁS A MI LADO.*

A MIS PADRES.

*QUE SON LA PARTE FUNDAMENTAL EN MI VIDA, DEDICO EL
PRESENTE TRABAJO POR EL APOYO BRINDADO YA QUE SIEMPRE
HAN SIDO MI EJEMPLO A SEGUIR Y SIN SU APOYO Y ESFUERZO
NO SERÍA POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTE ANHELO, ESTOY Y
ESTARÉ INFINITAMENTE AGRADECIDA CON USTÉDES.*

A MIS HERMANOS.

*POR SER PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA, POR SU APOYO Y
COMPRESIÓN.*

A MI ASESORA.

LA PROFESORA CECILIA BRITO BARBA DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN, A QUIÉN LE AGRADEZCO PROFUNDAMENTE ACEPTARA DIRIGIRME EN ESTE ESTUDIO.

A MIS AMIGOS.

*QUE SIEMPRE HAN ESTADO EN LOS MOMENTOS BUENOS Y MALOS, POR SU CONFIANZA, MOTIVACIÓN, CARIÑO Y AMISTAD.
GRACIAS.*

QUE TAN ALTO QUIERES LLEGAR.

*VIVE TU VIDA CADA DÍA COMO SI QUISIERAS ESCALAR UNA MONTAÑA, UN VISTAZO OCASIONAL HACIA LA CIMA MANTIENE LA META EN TU MENTE,
PERO HAY MUCHOS PAISAJES HERMOSOS, PARA SER OBSERVADOS EN CADA NUEVO PUNTO CONQUISTADO, ESCALA DESPACIO CON SEGURIDAD, DISFRUTANDO CADA MOMENTO QUE PASA, ASÍ LA VISTA DESDE LA CIMA SERVIRÁ COMO UN LOGRO FINAL PARA LA JORNADA.*

HAROLD V. MOUCHERT.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO.....	
HIPÓTESIS.....	
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
1.1 TEORÍA EMPÍRICA.....	6
1.2 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	8
1.3 ESCUELA CIENTÍFICA.....	10
1.4 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.....	12
1.5 ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISMO.....	14
1.6 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	16
CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.2 IMPORTANCIA.....	21
2.3 OBJETIVO.....	22
2.4 UBICACIÓN.....	24
2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.6 RECURSOS.....	28
2.6.1 RECURSOS MATERIALES.....	28
2.6.2 RECURSOS TÉCNICOS.....	28
2.6.3 RECURSOS HUMANOS.....	29
2.6.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	30

ÍNDICE

CAPÍTULO III. PROCESO DE INTEGRACIÓN.....	32
3.1 INTEGRACIÓN.....	32
3.2 CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN.....	32
3.3 SU IMPORTANCIA.....	33
3.4 PRINCIPIOS DE INTEGRACIÓN.....	33
3.5 ETAPAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.....	34
3.5.1 RECLUTAMIENTO.....	35
3.5.2 SELECCIÓN.....	41
3.5.3 INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL.....	43
3.5.4 PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL.....	44
CAPÍTULO IV. EL TRANSPORTE.....	49
4.1 ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE.....	49
4.2 TRANSPORTE EN MÉXICO.....	53
4.3 CONCEPTOS DEL TRANSPORTE.....	53
4.4 CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE.....	54
4.4.1 TRANSPORTE MARÍTIMO.....	54
4.4.2 TRANSPORTE TERRESTRE.....	57
4.4.3 TRANSPORTE FERROVIARIO.....	58
4.4.4 TRANSPORTE AÉREO.....	66
CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO.....	70
CONCLUSIONES.....	88
ANEXOS.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	97

INTRODUCCIÓN.

Una de las funciones del administrador dentro de una organización es la de establecer las condiciones para que las acciones y esfuerzos tanto de grupos como individuales contribuyan a alcanzar los objetivos.

Para lograr el trabajo en grupo es necesario integrar al personal tanto administrativo como operativo para que la organización se desenvuelva en forma profesional.

Podemos resaltar en la importancia que existe en tratar de conjuntar todos los elementos que rodean la Administración, Operación, Ventas y demás áreas dentro de la organización para su buen desempeño.

Iniciamos este programa retomando la evolución de la Administración a que es importante recordar que la Administración se da desde la época primitiva y que poco a poco se ha ido modificando a través de sus diferentes escuelas y del proceso administrativo en sus dos fases (Mecánica y Dinámica).

El autor Agustín Reyes Ponce maneja tres fases en la parte mecánica y tres en la parte dinámica.

Mecánica:

- Previsión.
- Planeación.
- Organización.

Dinámica:

- Integración.
- Dirección.
- Control.

INTRODUCCIÓN

La Administración abarca cuatro áreas importantes que son: La Administración de Producción, la Administración Financiera, la Administración de Recursos Humanos, y la Administración de Mercadotecnia.

Nos enfocamos a los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos ya que empieza su gran participación en las organizaciones a partir de la Revolución Industrial que provocaba un incremento en los negocios en el comercio debido a que los empleados en ese entonces se dirigían al capataz y este a su vez comenzó a llevar un registro y poco a poco su importancia fue creciendo dándole así un lugar primordial en la organización.

Ya cuando se tiene al personal adecuado es importante que este se integre a l equipo de trabajo, también mencionaremos la importancia de la integración, los principios en los cuales se basa, las etapas y técnicas de integración de personas.

Por otro lado mencionaremos el transporte, un factor fundamental para todas las personas de hoy en día, ya que la empresa se dedica al servicio de transportar cualquier producto a los diversos lugares del mundo.

PROBLEMA:

POR LA FALTA DE INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN SE PROPICIA LOS ALTOS ÍNDICES DE ROTACIÓN MANIFESTÁNDOSE UN DEFICIENTE CRECIMIENTO.

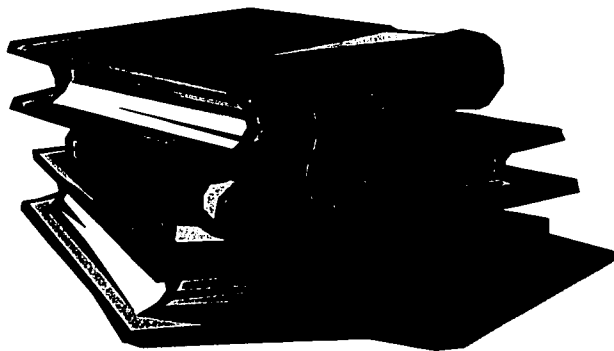
OBJETIVO:

PROPONER UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN EN EL CUAL LOS DEPARTAMENTOS TENDRÁN INTERRELACIÓN A TRAVÉS DE DINÁMICAS DE GRUPOS EN DONDE SE EFECTUARÁ MAYOR COMUNICACIÓN PARA QUE EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO SEA MÁS EFICAZ.

HIPÓTESIS:

SI SE ESTABLECE UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE DINÁMICAS GRUPALES ENTONCES SE PUEDE EVITAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL HACIENDO MÁS EFICIENTE EL TRABAJO.

Capítulo I. Antecedentes de la Administración.



La Administración fue el resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica y en función de esto se ha venido modificando, de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar sus perspectivas. Como fácilmente puede apreciarse el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus Recursos Humanos.

En la práctica, la Administración se efectúa a través de las siguientes herramientas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, las cuales son importantes llevar a cabo.

La mayoría de las personas profesionales llegan a utilizar la administración como un medio de vida ya que se puede trabajar en los diferentes niveles dentro de una organización que puede ser desde un supervisor hasta llegar a ser un gerente general en la organización.

Se puede trabajar en las diferentes áreas ya sea Administración de Producción, Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos, Administración en Mercadotecnia o en el último de los casos en Administración General.

1.1 TEORÍA EMPÍRICA.

El hombre primitivo tuvo que organizarse y dividir el trabajo necesario para satisfacer necesidades de alimentación, vestido y protección, lo que dio lugar a la aparición de líderes y guías de los pueblos.

En la época primitiva, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Entonces ya existía la división primitiva de trabajo que se originaba por las diferentes capacidades de los sexos y edades de los individuos. Cuando el hombre empieza a trabajar en grupos, surge la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.¹

Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Llegó el momento en el que sus quehaceres se empezaron a hacer más fuertes como el hecho de cazar o recolectar sus propios alimentos, poco a poco se dieron cuenta que necesitaban de la fuerza de otros hombres para lograr lo que deseaban. Al paso del tiempo los trabajos se hacían más difíciles y requirieron de una mayor organización y es aquí donde empiezan a surgir los líderes que dirigen los trabajos como la caza o la construcción de una pirámide.

Aquí el hombre ha aplicado la administración desde que tuvo la necesidad de formarse en grupos para cuidarse del medio ambiente y no para alcanzar un objetivo, poco a poco al organizarse en grupos su finalidad era producir lo que necesitaban, esta teoría en donde se aprendía de errores y victorias se

¹ Munch Galindo. Fundamentos de Administración, pag.15

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

fueron transmitiendo de generación tras generación bajo las condiciones que ellos habían establecido.

En estos actos requería de planeación y organización un ejemplo claro fue la división de trabajo.

Los jefes de familia eran los que toman las decisiones más importantes y la división de trabajo estaba establecida de acuerdo a la edad y al sexo.

Antes de la Revolución Industrial existía el feudalismo en donde el Señor Feudal convivía internamente con sus gremios y estos a su vez estaban formado por un maestro, un oficial y después varios aprendices. Al morir el maestro, el oficial tomaba su lugar y el primer aprendiz llegaba a ser el oficial, entonces el nuevo maestro adquiría por herencia, deudas, esposa e hijos. Aquí lo más importante era la presencia de LA TIERRA.²

Igualmente importante resulta revisar lo que en México, la época precolombina hace muchos años los grupos que existían dejaron una vida nómada para poder establecerse en algunos puntos determinados cultivando sus productos y domesticando algunos animales. Uno de los productos más antiguos es el maíz que ocasionando prácticas económicas y administrativas como la fabricación de tejidos y cerámica de autoconsumo.

A través del tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio, este desarrollo fue provocando la aparición de clases sociales.

² Apuntes de L.A Cecilia Brito Barba.

Existieron pueblos precolombinos que desarrollaron civilizaciones dignas de ser analizadas como las prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

El Imperio Azteca tenía como unidad social de producción el capulli (cal/calli; casa y pulli, aumentativo; en la casa grande). Constituido por una gran familia consanguínea, era el clan familiar. El capulli era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimenticia, aunque producía diversos alimentos, instrumentos, utensilios y vestido, sólo comerciaba sus excedentes.

En el comercio los productos se vendían y se intercambiaban en los tianguis.

En la época de la Colonia los españoles tenían sistemas administrativos eficaces porque imitaban la organización de España y esto generó diversas complicaciones económicas como la producción de insumos, ejemplo: la seda. El primer Virrey de Nueva España fue Antonio de Mendoza y el primer territorio fue dividido para fines administrativos en corregimientos, a cargo de un corregidor, a su vez, los corregimientos se subdividían en mayorazgos, a cargo de un mayor, los mayorazgos de componían de alcaldías, gobernadas por doce regidores las grandes, y seis las de menor categoría.³

1.2 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Surge la nueva Constitución la cual por medio del artículo 123, en donde establece las nuevas estructura de las relaciones laborales originando así al sindicalismo mexicano.

³ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración, pag. 51.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere independencia económica.

Los hechos que impulsaron a la industrialización del país fueron;

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles exiliados.
- La segunda guerra Mundial.

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo la máquina de vapor, misma que participó en el desarrollo industrial y consecutivamente grandes cambios en la organización social. Desaparecen los talleres artesanales y se centralizó la producción lo que dió origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.

La Administración seguía creciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.).

Surge la tecnología *que son las herramientas que nos ayudan a realizar nuestras tareas*. La producción se masifica y el valor más importante es LA MÁQUINA.⁴

⁴ Apuntes de L.A Cecilia Brito Barba.

1.3 ESCUELA CIENTÍFICA.

Su principal exponente: Frederick Winslow Taylor, y es considerado "el padre del movimiento científico" por haber investigado el trabajo humano y la aplicación al estudio de las operaciones fabriles, sobre el área de producción.

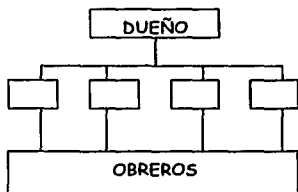
Taylor toma como punto de partida la afirmación de que la Administración como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones. Al respecto sostiene: los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, universidades a organismos gubernamentales. Taylor trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Asimismo inventó diversas máquinas, entre las cuales destaca la fresadora para cortar metales.

Sus aportaciones fue el estudio de tiempos y movimientos, principio de la dirección de operaciones.

Sr. Feudal = Dueño

Maestro = Supervisor

Siervo = Obreros



En este tipo de organigrama no se toma en cuenta el Recurso Humano y lo importante para los dueños es la PRODUCCIÓN.⁵

La Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol).

Los logros de Fayol los enfocó a la aplicación consecuente y sistemática de acuerdo a una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente de tal manera que se pudieran aplicar a la experiencia humana pero el lo aplicó en forma científica.

Una de las diferencias que tuvo Taylor con Fayol fue que Taylor la desarrolló del taller hacia arriba y Fayol de la dirección General hacia abajo percibiendo que las Tareas deben de estar planificados, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas. Fayol fue uno de los autores de la administración más destacados ya que tenía la capacidad de captar problemas administrativos, mejoró la condición obrera, defendió el reparto de utilidades y pensó en como retribuir el trabajo.

⁵ Apuntes de L.A Cecilia Brito Barba.

1.4 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.

MARY PARKER fue la primera en hablar del factor humano afines del siglo antepasado, su profesión fue Psicología.

Escribió la Administración como profesión, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del "método científico" a la importancia del hombre en la organización. Otro aspecto que consideró importante fue el problema del mando y la coordinación, así como los factores que los condicionan como por ejemplo, el tiempo, el lugar y el elemento humano.

Insistió en la participación a todos los niveles, el entrelazamiento a la integración en que todos trabajen en forma coordinada, sin hallarse uno subordinado de otro.⁶

Podemos decir que los estudios en Hawthorne fué la base de la corriente de las Relaciones Humanas eso fue en la Western Electric la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización.

Por otro lado se realizaban estudios en la Western Electric antes y durante la intervención de Elton Mayo en sus tres fases, en el primer experimento mandó anular las mejoras implantadas, y se pensaba que se reduciría la productividad y como resultado se obtuvo lo contrario, porque a los obreros se les explicó la importancia del experimento y se había evitado la presencia de capataces aquí descubre la importancia de la participación del ser humano.

⁶ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración.

Entonces Mayo decidió hacer un segundo experimento debido a que en la Western Electric tenía un magnífico sistema de supervisión.

Este experimento se desarrolló bajo la técnica de "entrevista" llevándose a cabo preguntas y respuestas elaborándose guías generales para realizar la entrevista en el segundo experimento, descubre la importancia de la comunicación para detectar problemas informales y en el tercer experimento observó la productividad con relación a los incentivos económicos, descubre que los incentivos económicos tenían poca repercusión sobre la productividad, los obreros se relacionan entre sí, ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración son los que determinan la conducta, sino que sigue la amistad entre ellos, descubre la inevitable formación de los grupos informales en las organizaciones en donde todo grupo tiene un líder y lo importante es el FACTOR HUMANO.⁷

Un grupo formal: es en donde se incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

Un grupo informal: son las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos pequeños establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales.

⁷ Apuntes de L.A. Cecilia Brito Barba.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.5 ESCUELA NEOHUMANO- RELACIONISMO.

Abraham Maslow publica su teoría sobre la motivación humana, en donde sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Las primeras las llamó necesidades básicas que están relacionadas con la conservación de la vida como comer, dormir, sexo, etc.

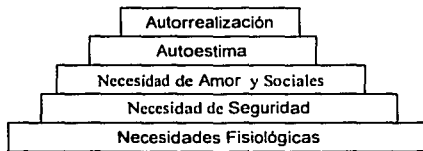
La segunda es la necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.

El tercer lugar son las relaciones sociales o de estima.

El cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener buena imagen de sí.

Y la quinta corresponden a la necesidad de autorrealización.

Aquí se estudia el comportamiento gerencial, la jerarquía de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow.⁸



⁸ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, pag. 70

Douglas McGregor con sus teorías "x" y "y".

La teoría "X", considera al trabajador como perezoso por naturaleza poco dispuestos a acreditar responsabilidades e inclinando a ser dirigido por otros, reacio al cambio y fácil de ser engañados.

La teoría "Y" sostiene que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, encuentra el placer en el trabajo y es capaz de autocontrolarse. En esta fase el valor importante es el Liderazgo.⁹

Podemos decir que el hombre es activo y además no contradice las necesidades de la organización, la motivación de los empleados es la base fundamental, desarrollo al máximo, el comportamiento está basado por patrones adecuados con capacidad de asumir su responsabilidad.

Los empleados por naturaleza no son resistentes a las necesidades de la empresa debido a que lo importante aquí es la motivación que tienen los empleados y la administración se encarga de crear las condiciones organizacionales para los empleados junto con la alta dirección pueden alcanzar sus objetivos.

⁹ Apuntes de L.A. Cecilia Brito Barba.

1.6 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Administración: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. **Agustín Reyes Ponce.**

Administración: Es Prever, Organizar, Dirigir y Controlar. **Henry Fayol.**

Administración: En un proceso distinto compuesto por planeación, Organización, Ejecución y Control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y Recursos. **George r. Terry.**

Administración: La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. **Koontz & O'Donnell.**

Administración: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en formas eficientes las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. **E. Brech.**

Capítulo II. Administración de Recursos Humanos.



CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos está implícita dentro de la Administración General y esta ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan desde el comienzo de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial (1872) consistió en la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento de las fabricas en las que se empleaba gran cantidad de personas, lo cual incrementó la capacidad productiva de la gente.

Económicamente la Revolución Industrial provocó un gran incremento en la producción, acumulación de bienes de capital acelerando los negocios y el comercio.

Las personas interesadas en solicitar trabajo se dirigían al capataz el cual realizaba empíricamente el proceso de selección, posteriormente las funciones de administración se concentraron en contratar, despedir, medir los tiempos de proceso y poco a poco éstas funciones fueron desarrollándose y se implementó el registro de incidencias y control de nómina.

En 1912 aparece en Estados Unidos el Departamento de personal y en México en 1917, debido a que los congresistas incluyen en la Ley federal del Trabajo en el artículo 123, lo que hace necesario que las funciones del departamento de Recursos Humanos se incrementen, con esto se deja de improvisar para adaptarse con más prontitud al cambiante mercado de trabajo.

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es necesario mencionar el Derecho Laboral, porque al parecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo y las relaciones laborales, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudios, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una improvisación.

La Administración de Recursos Humanos a través de sus elementos de planeación, coordinación y control de los Recursos, debe crear y mantener al personal motivado y satisfecho para alcanzar la eficiencia y la eficacia dentro de la organización.

Las organizaciones modernas han triunfado mediante la combinación de los recursos que les permiten llevar a cabo sus estrategias. A pesar de que todos los recursos son necesarios para el éxito se considera que el ser humano es el elemento esencial.

La manera en que una empresa obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos determinarán su éxito y su triunfo o posiblemente su fracaso. Y es el éxito o fracaso de las organizaciones lo que determina el bienestar de todos los habitantes.

La Primera Guerra Mundial (1914) dio mayor ímpetu al movimiento de pruebas, se desarrollaron las pruebas de inteligencia dentro del ejército norteamericano, además otras evolucionaron rápidamente incluyendo las aptitudes, oficio, interés y personalidad.

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En 1923 la Western Electric Company, inició sus experimentos en Hawthorne Works de Chicago, estos experimentos fueron realizados por Elton Mayo, se emprendieron estos trabajos con el objeto de determinar la relación existente entre factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

Estas actividades de Elton Mayo tuvieron como consecuencia el movimiento de Relaciones Humanas, encabezado por el mismo, el cual encierra los esfuerzos de manipular las relaciones sociales dentro de las organizaciones. El movimiento de relaciones humanas estaba principalmente interesado en la conducta espontánea e informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los trabajadores.

Esta corriente tuvo mucha difusión en los Estados Unidos después de la Crisis mundial de los años 30 y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

2.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es primordial reconocer que los recursos humanos; son lo más importante dentro de toda la organización; porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. No sólo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores, como conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades y salud entre otros.

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

"Administración de Recursos Humanos: es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general".¹⁰

"La Administración del personal: es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa".¹¹

Es la que procura conseguir una organización de la empresa que no solo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico sino al mismo tiempo satisfactoria para que los individuos y los grupos que la forman. **BURLEIGGA B. GARDER Y DAVID G. MOORE.**

Basándonos a los conceptos anteriores, podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es: uno de los elementos más valiosos con los que cuenta un organismo social, para la obtención de sus objetivos, a través del conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y la eficiencia del personal.

2.2 IMPORTANCIA.

Toda organización debe poner especial cuidado en los Recursos Humanos ya que el hombre es el elemento básico y sin él no existiría, pues de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el

¹⁰ Arias Galicia, Fernando. Administración De Los Recursos Humanos. México, 1995. Pag. 27

¹¹ Flippo Edwin B. Principios De Administración De Personal. Pag. 5

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

manejo y funcionamiento de los demás recursos para el logro de los objetivos de la misma.

A raíz del crecimiento acelerado de las organizaciones, surgió la necesidad de incorporar a un mayor número de hombres que trabajan en ellas; pues las funciones administrativas aumentaban considerablemente y se tornaban más complejas.

Los expertos en Administración se han percatado que actualmente el factor humano es el protagonista del proceso administrativo; pero con un fin ético de consideración al mismo ser y no como un elemento más para el mejoramiento de la productividad.

La personalidad de los individuos que colaboran en una organización constituye un factor muy importante para el de la misma: así como su tratamiento a través de técnicas especializadas para permitir el éxito de la organización.

2.3 OBJETIVO.

Dentro de los estudios de la Administración General, se señala que el elemento humano; es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres.

Consideramos que no obstante su importancia, no se debe identificar a la Administración de Recursos Humanos con la Administración general, y que como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con esta, por su especial trascendencia, la Administración de Recursos Humanos se encuentra ligada a los demás campos administrativos, tiene características,

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

reglas y técnicas completamente específicas, así como objetivos bien definidos.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, comprenden la planeación y control de dichos recursos, sin menoscabo en la conservación y desarrollo de sus potencialidades de trabajo.

La efectividad de una organización para alcanzar sus metas y depende de la calidad de sus Recursos Humanos, pues si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad.

Los objetivos que el empresario persigue con la Administración de Personal, es que el personal tenga en cada puesto el nivel de capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su amplia colaboración.

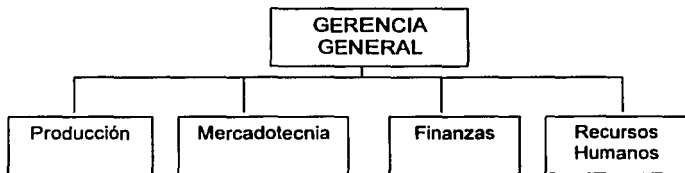
Lo que el empleado busca al trabajar en una organización es básicamente recibir una remuneración adecuada a la dificultad o importancia del trabajo que desempeña, pero también es importante las condiciones en que el trabajador labore, así como un trato acorde con su dignidad humana. El trabajador busca además un reconocimiento a su colaboración, esto mediante las posibilidades que la organización le brinde para progresar. También busca que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política y social.

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.4 UBICACIÓN

En el campo de la Administración de Recursos Humanos existen varios conceptos estrechamente ligados que se utilizan frecuentemente y que tienen poca diferencia entre sí, por ejemplo: Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con los empleados y Relaciones Industriales. El término Administración de Recursos Humanos se ha utilizado para referirse a las actividades del personal dentro de las industrias públicas; Gerencia de

Recursos Humanos y de Relaciones Industriales se ha reservado para identificarse las actividades del personal, dentro del sector económico, privado y las relaciones con el empleado para identificarse los asuntos globales del personal dentro de las diversas empresas, sin embargo; se ha optado por utilizar el término de Administración de Recursos Humanos debido a que tiene un panorama más amplio. A continuación se presenta la ubicación de la función de Administración de Recursos Humanos, dentro de las funciones principales de la organización.



Principales Áreas de la actividad en la Organización.

2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La mayoría de los tratadistas coinciden en las funciones que corresponden a este Departamento de Recursos Humanos. Y la finalidad de las funciones es el de desarrollar y administrar, políticas, programas, procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del mismo, asesorando, sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

1. Determinar las necesidades de Recursos Humanos.

Es identificar los recursos humanos actuales con los que cuenta la organización y ver los requisitos futuros totales de la misma, se determinan las necesidades de recursos humanos en la organización las que después se incorporan en una plan para el personal.

2. Reclutar y seleccionar el personal.

El reclutamiento es buscar y atraer a un grupo de personas entre los cuales se puedan seleccionar personas idóneas para los puestos vacantes.

3. Desarrollar empleados.

Ya que se han seleccionado las personas idóneas, se debe desarrollar las capacidades y habilidades de éstas, para obtener el mejor rendimiento, presente y futuro de la organización.

4. Recompensar a empleados.

Esta consiste en recompensar los logros y méritos, darles recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas pueden ser la satisfacción en el

puesto y la sensación de logros. Las recompensas extrínsecas son más tangibles que incluyen sueldo, beneficios adicionales y promociones.

5. Actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales.

El departamento de Recursos Humanos tiene una gran participación con el proceso de negociaciones contractuales colectivas, también sirve de enlace entre la garantía de la empresa y diversas entidades gubernamentales.

6. Asesorar a empleados.

Una función importante es la de auxiliar al gerente de línea a entender a los empleados y a comunicarse con ellos; también puede colaborar con ayuda a los que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

7. Otros asuntos de bienestar de los empleados.

Esta función incluye aspectos como la seguridad, salud y recreación de los empleados. Las dos primeras prevén accidentes y dar primeros auxilios y cerciorarse del cumplimiento con los reglamentos oficiales sobre seguridad. La recreación es proporcionar diversos programas recreativos, físicos y sociales, patrocinados por una empresa, como fiestas y participación en deportes organizados.

Las actividades de un departamento de personal se pueden dar en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí.

La Administración de personal al momento de que una persona firma su contrato se encarga de:

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- Llevar el control de los expedientes, éste debe contener la solicitud de empleo autorizada recibos de vacaciones, recibos de aguinaldo, recibos de PTU, actas de accidentes de trabajo (incapacidades), así como la documentación personal del trabajador.

- Hacer movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, como son: Altas, Bajas del trabajador, Movimientos de salario, así como las liquidaciones bimestrales y aclaración de cédulas de diferencias.

- Movimiento del personal eventual.

- Control de asistencias.

- Realizar los pagos de sueldos y compensaciones tanto para empleados como para sindicalizados, dependiendo del caso.

- Supervisar el comportamiento de las obligaciones de las comisiones mixtas de seguridad e higiene, capacitación y adiestramiento.

- Supervisar la realización de exámenes médicos, periódicos, conforme a la Ley Federal del Trabajo.

- Relaciones Laborales: Administración del reglamento interior de trabajo, administración de contrato colectivo, relaciones con sindicatos, etc.

2.6 RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante que la empresa conozca con que recursos cuenta por que uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

2.6.1 RECURSOS MATERIALES.

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

2.6.2 RECURSOS TÉCNICOS.

Aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.
- Formulas, patentes, etc.

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.6.3 RECURSOS HUMANOS.

Son fundamentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los Recursos Humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, mismas que los diferencian de los demás recursos; según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. **Obreros.** *Calificados y no calificados.*
2. **Oficinistas.** *Calificados y no calificados.*
3. **Supervisores.** *Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.*
4. **Técnicos.** *Afectan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.*
5. **Ejecutivos.** *Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.*
6. **Directores.** *Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.*

El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa.¹²

¹² Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1995. Pag.24-25.

2.6.4 RECURSOS FINANCIEROS.

Son los elementos monetarios propios se pueden mencionar los siguientes:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (Acciones).
3. Utilidades.

Entre los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Prestamos de acreedores y proveedores.
- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen una gran importancia para el logro de los objetivos de las empresas.

Capítulo III. Proceso de Integración.



3.1 INTEGRACIÓN.

La integración es el primer elemento de la fase dinámica del proceso administrativo, de ella depende que los aspectos teóricos tengan la eficiencia prevista y planeada, aunque la integración comprende cosas y personas siempre son más importantes estas últimas, esta función de integración es permanente, ya que constantemente se presentan ampliaciones, sustituciones de hombres debido a muertes, renunciaciones y de máquinas por deterioro, sistemas obsoletos, etc.

3.2 CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN.

Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social. **Agustín Reyes Ponce.**

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura. **Koontz y O'Donnell.**

Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. **Munch Galindo.**

3.3 SU IMPORTANCIA.

- A) Es el primer paso (práctico).
- B) Es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico.
- C) Aunque se da mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria dinero, etc.) es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc.¹³

3.4 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN.

A continuación se enuncian los principios de integración de personas, según Reyes Ponce.

- a) De la adecuación de los hombres y funciones.- Se debe procurar adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.
- b) De la previsión de elementos administrativos.- A todo miembro de un organismo social, se le debe proveer de todos los elementos administrativos necesarios para realizar en forma eficiente las obligaciones o tareas de su puesto.

¹³ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas, pag 256.

- c) De la importancia de la introducción adecuada.- Cuando el elemento humano se integra a la empresa, ese momento es muy importante y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado.¹⁴

3.5 ETAPAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

Se ha hablado que la integración hace a las personas ajenas a la empresa miembros debidamente articulados en su jerarquía.

Un objetivo primordial de las organizaciones en cuanto al elemento humano es buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y puedan conducir exitosamente el trabajo de la organización, el desarrollo de estas funciones corresponde al departamento de Recursos Humanos.

El número y orden de las etapas es variado según los autores, se analizarán los propuestos por el autor ya mencionado. Y estas etapas son:

- a) Reclutamiento: Hace de una "persona extraña", un "candidato".
- b) Selección: Buscar entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
- c) Introducción: Trata de hacer del "buen candidato" un "empleado", otro trabajador.

¹⁴ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, pag. 257.

- d) Desarrollo: Trata (junto con el entrenamiento) de hacer un empleado "un buen empleado".¹⁵

3.5.1 RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es una de las tareas fundamentales que debe contemplar el Departamento de Recursos Humanos, puesto que por medio de él se proporciona a la empresa personal altamente capacitado que contribuya al logro de los objetivos de la misma y esto se logra a través de la implementación del proceso de reclutamiento cuyos factores primordiales en su realización son las fuentes (internas o externas) y los medios de abastecimiento, contribuyendo así el desarrollo de las habilidades y aptitudes del individuo, obteniendo su satisfacción propia y de la colectividad en la que se desenvuelve.

Para reclutar, seleccionar y desarrollar al personal para diversos puestos en una organización, es esencial prever las vacantes con el mayor tiempo posible de anticipación.

CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera que los individuos se inclinan y eligen una determinada organización esta trata de establecer y atraer a los individuos y obtener información respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de administrarlos o no.

¹⁵ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, pag. 261.

Desde el punto de vista organizacional, el proceso de atracción no se cumple. Por lo que debe establecerse un sistema de reclutamiento determinado, siempre que los recursos humanos deban de ser sistemáticamente aumentadas o renovadas. Este proceso es sólo uno de los múltiples procesos de administración utilizados en las empresas, sin embargo para comprender y analizar esta función resulta básico comentar su concepto desde diversos puntos de vista pero que conducen a un mismo propósito.

"Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización". **Edwin Flippo.**

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces a cargos dentro de la organización". **Idalberto Chiavenato.**

"Consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa, motivándoseles en forma necesaria". **Francisco Javier Larias Casillas.**

Por lo que estos autores presentan, se puede deducir que el reclutamiento: es el conjunto de fuentes y medios, ya sean internos o externos, con los que cuenta una organización para abastecerse de candidatos que además de interesados están disponibles para cubrir un puesto vacante.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Es decir; que la actividad de reclutamiento se efectúa con la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, es por eso que sus actos dependen de una decisión de línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada, requerimiento de personal.

Es tarea del reclutador ser capaz de eliminar rápidamente y con precisión, a los candidatos que no cubran los requisitos mínimos para la firma, ya que mientras más pronto se detecten las diferencias del solicitante, mejor será tanto para la empresa como para el solicitante.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Los términos de fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, son dos cosas distintas, sin embargo, están ligados porque guardan algunas semejanzas entre sí. Los podemos conceptualizar de la siguiente forma.: "los lugares en que se pueda encontrar personal" y "la forma de atraerlo a la empresa respectivamente".

La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento pueda ser buena, sin embargo puede parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa

FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

El mercado de Recursos Humanos presenta fuentes muy variadas que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, así como incluirlas mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Este mercado está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra) o disponible (desempleados). Ambos pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo) y potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo).

En general las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos "internas y externas".

1) Fuentes Internas

Con objeto de llenar una vacante dentro de la empresa, esta tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia en la misma, informando acerca de los candidatos para desempeñar el empleo, a través de un análisis historial de su trabajo. Es decir, esta fuente aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

El uso de fuentes internas sirve para impedir despidos o crear oportunidades de promoción para los clientes internos, pueden ser beneficiosas para la moral del trabajo y también hacer que la firma obtenga utilidades por la inversión hecha en la capacitación y en el entrenamiento de sus empleados.

Sin embargo, estas fuentes pueden resultar insatisfactorias sino existen individuos dentro de la organización con los requerimientos necesarios para ocupar el puesto vacante.

Una búsqueda interna mediante el sistema de computo permite aceptar tentativamente a las personas con los requisitos mínimos para desarrollar la labor vacante, los interesados podrán entonces tener una entrevista de selección, de la cual se elegirá a la persona más capaz para el puesto. Otro sistema consiste en colocar avisos para que la gente se inscriba y pueda competir por el puesto vacante.

2) Fuentes Externas.

Para cubrir vacantes cuyas especificaciones no se encuentren dentro del personal disponible, la empresa deberá utilizar fuentes externas para hacer posible el reclutamiento del personal idóneo, es decir abordar candidatos reales y potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Las fuentes se utilizan para cubrir diversos puestos y otras para puestos específicos, tales como personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina y empleados generales.

Algunas de las principales fuentes externas, aún cuando no necesariamente en orden de importancia, son las siguientes:

- a) **Instituciones Educativas:** Con los constantes cambios tecnológicos las empresas han desarrollado una creciente demanda de personal calificado con grados académicos superiores, considerando como fuentes de abastecimiento para este tipo de personal, a las Universidades, Escuelas Técnicas y escuelas Comerciales entre otras.
- b) **Agencias de Empleo:** Las agencias difieren entre si en cuanto a sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden proporcionar cada una de ellas. Algunas agencias operan la base de no perseguir lucro, mientras otras marcan honorarios para la empresas y/o solicitantes. En México se manejan dos tipos de agencias de colocación o de empleo: privadas o firmas consultoras de negocios.
- c) **Recomendaciones de empleados:** Consiste en solicitar a los empleados de la empresa, recomienden posibles candidatos calificados para contratar, con el objeto de que los empleados sean voceros de la compañía y colaboren al reclutamiento. De esta manera el costo para la empresa será más bajo y el proceso se llevará a cabo con mayor rapidez.
- d) **Sindicatos Obreros:** El sindicato constituye una fuente de abastecimiento primordial para las empresa, pues obtiene solicitantes para diversos tipos de puestos, excepto el personal de confianza que es contratado libremente por la empresa.
- e) **Tocar la Puerta:** esta fuente puede no proporcionar en su totalidad candidatos aceptables, pero no debe ser ignorada pues el hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, es un indicador del interés y deseo de trabajar en la empresa.

- f) Nepotismo: Es la colocación inevitable de parientes, en lo que se refiere a las familias de los propietarios de la organización.¹⁶

3.5.2 SELECCIÓN

Así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer al proceso de selección de su materia básica: los candidatos. La tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

CONCEPTO DE SELECCIÓN.

El concepto tradicional de selección de personal es: "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado".

Otro concepto sería: "El proceso de escoger entre una serie de candidatos dentro y fuera de la organización, al que más le convenga y se adapte al puesto actual o a los puestos futuros".

Una selección cuidadosa beneficia al individuo, a la organización y a la sociedad en general. La tarea de selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes del que se deben encargar los especialistas en el área.

¹⁶ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Pag. 262.

La selección de personal es un proceso complejo donde las especificaciones del puesto deben coincidir con las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad de los solicitantes.

Se deben determinar los métodos que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, para satisfacer por completo las condiciones prescritas para un desempeño eficiente.

Los métodos que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son los siguientes:

- 1.- Pruebas de rendimiento típico.- están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.
- 2.- Pruebas de aptitudes: Estas pruebas están diseñadas para predecir el potencial latente fin de cumplir con los requisitos del puesto. Por ejemplo: Exámenes de inteligencia, de habilidades, etc.
- 3.- Pruebas de personalidad y motivación: Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros.
- 4.-Pruebas de Grupos: En estas pruebas, los candidatos son observados por los sectores durante cierto periodo mientras realizan diferentes tareas en equipo.
- 5.- Entrevistas: suelen ser un instrumento muy valioso útil para seleccionar personal.

3.5.3 INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL.

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, todo lo referente a la misma, mediante planes y programas, cuyo objetivo sea acelerar la Integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo, a la organización en general.

La introducción general a la empresa.- Suele llevarse acabo en el departamento de Personal, se hace firmar al solicitante el Contrato de Trabajo respectivo, se llevan acabo las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. después se le da la bienvenida al solicitante, si hay un manual para el empleado se le proporciona, se le lleva a hacer un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes con que va a tratar y finalmente con su jefe inmediato.

Manual de bienvenida.- Contiene políticas de la organización en materia de personal, la historia del negocio, quienes la componen, que produce, cuál es su organización, etc.

En su departamento o Sección.- se le dará una explicación detallada de su trabajo o sea una descripción del puesto que va a ocupar, se le presentará con sus compañeros de trabajo y se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.¹⁷

¹⁷ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Pag. 265.

Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del trabajo, ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo.

No sólo la Gerencia de Recursos Humanos tiene responsabilidad de la introducción, todos los miembros de la organización que están en contacto con el nuevo elemento, están vinculados en el Proceso de Introducción.

3.5.4 PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL.

La introducción de nuevos empleados, debe contemplarse como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa constantemente.

La mayoría de las veces la introducción necesita más de un día o dos para realizarse, durante ese tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, participar en visitas a la empresa en distintas secciones de la misma y conocer a diferentes personas. Para que un programa de introducción sea efectivo y completo, la empresa necesita comenzar con una idea clara de lo que pretende alcanzar como una base para el diseño de programas.

DEL DESARROLLO.

En las empresas a todo elemento de nuevo ingreso, es necesario que se le proporcione un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para que pueda adaptarse a su puesto y a lo que va a requerirse de él.

El desarrollo puede ser de un orden meramente práctico, con el propósito de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.¹⁸

Adiestramiento de obreros y empleados.

Comprende dos pasos principales:

1.- Cómo debe prepararse la instrucción.

- A) Hacer una tabla de tiempo.
- B) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
- C) Tener todo listo.
- D) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

2.- Cómo debe darse la instrucción.

- A) Preparar al empleado.
- B) Presentar la operación.
- C) Probar su ejecución.
- D) Revisar.

¹⁸ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, pag. 266

Capacitación de supervisores.

Los supervisores necesitan de dos tipos de capacitación, una como técnico, ya que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y la que se requiere cuando va a ser jefe. Pero como jefe requiere más bien capacitación administrativa.

Desarrollo de Ejecutivos.

Terry conceptualiza el Desarrollo de Ejecutivos del siguiente modo: "es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".¹⁹

Adiestramiento.- En esta etapa se aplican a la práctica los conocimientos teóricos:

- a) Rotación planeada.
- b) Estudios de casos.
- c) Encomienda espacial de problemas.

Capacitación.- Se le proporciona al candidato elegido la preparación teórica que necesita para llevar su puesto futuro con toda eficiencia.

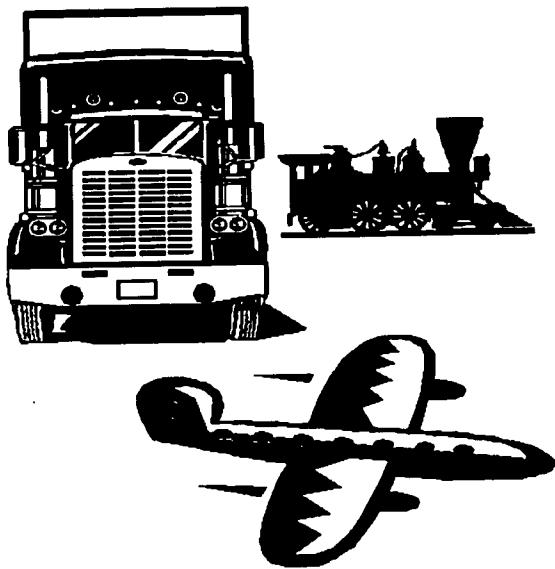
¹⁹ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, pag. 267

Y los medios que utiliza son:

- a) Cursos formales fuera de la empresa.
- b) Cursos formales dentro de la empresa.
- c) Becas.
- d) Folletos, bibliotecas, etc.

Formación.- Se requiere que se dé una formación personal a los ejecutivos actuales, se el corrija personalmente y se vaya creando progresivamente el "status" que se le dé un sentimiento de adhesión a la empresa, hasta lograr de él un buen ejecutivo.

Capítulo IV. El Transporte.



4.1 ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE.

Antes del siglo XIX el ser humano dependía únicamente de la naturaleza para obtener sus medios de locomoción, como es el viento, las corrientes, los animales y el mismo ser humano eran los medios de propulsión.

La navegación inicia mediante la potencia suministrada para las corrientes y los remos, después por medio de velas, y a principios del siglo XIX mediante el uso de vapor.

Los primeros vehículos que empezaban a armar fue por los habitantes de Mesopotamia y estos vehículos ya eran de cuatro ruedas.

Mientras los que desarrollaban la técnica de construcción masiva de caminos fueron Romanos, esto lo hacían colocando capas superpuestos de piedra y después eran cubiertas con grandes lozas pero estos caminos eran para los peatones y los caminos para transporte estaban a un lado más amplios.

El primer ferrocarril de tipo comercial en Estados Unidos se inauguró en 1830, y para 1860 se había extendido la red ferroviaria por toda la parte del este de la nación.

Por otro lado el transporte Aéreo apenas se había iniciado, (antes de 1900), con ascensiones en globos y dirigibles que contenían varias bolsas llenas de un gas ligero (aire caliente o hidrogeno) e impulsados por medio de un motor ligero.

Entre 1800 y 1897 se logró un diseño práctico para los vehículos de motor de gasolina que recorrían las carreteras. Esta innovación radical en lo referente a la tecnología de los transportes por carretera evoluciono lentamente, sin dar muchos indicios del papel tan importante que habría de desempeñar en el siglo XX.

El petróleo, que estaba destinado a tener un papel de mucha importancia en el transporte por carrera, brotó a la superficie en el primer pozo petrolero en 1859.

DESPUÉS DE 1900.

Para los Ferrocarriles del siglo XX ha sido una época de combinación, consolidación y más recientemente de economía.

Parte del kilometraje construido antes de 1930 ha resultado superfluo debido a las compañías que se han fusionado, a al competencia de otros medios de transporte.

Los remolques tirados por furgones (vagones) del ferrocarril tuvieron un uso limitado en la década de 1930 hasta la introducción de un carro vagón de dos remolques y sus correspondientes tarifas en la década de 1950.

Inmediatamente antes y después de la Segunda Guerra Mundial numerosos ferrocarriles lograban velocidades de 145 a 161 m/h con trenes de pasajeros que usaban locomotoras de vapor, diesel y electricidad.

Otra de las innovaciones tecnológicas de este siglo han sido el aire acondicionado la mecanización del trabajo de mantenimiento, la estabilización de los hechos de las vías mediante el uso de la ingeniería de suelos y el uso de rieles de soldadura continua en las vías. La gran capacidad de los vagones y locomotoras hizo que mejorarán los sistemas de freno y de trenes de tracción, así como el uso de unidades locomotoras manejadas por control remoto, espaciadas y colocadas en los trenes aprobados que constaban de 100 a 200 vagones. El radio mejoró la comunicación, la seguridad y la eficiencia de las operaciones ferroviarias.

Durante la época de combustible para automóviles, en la Segunda Guerra Mundial, el transito de pasajeros por ferrocarril disminuyó hasta llegar a una etapa en que hubo grandes pérdidas económicas en 1970.

LA ERA AUTOMOVILÍSTICA.

Se mejoró los caminos estatales en 1960, se dejó a los estados libertad para determinar qué caminos se debían construir, así como su construcción y mantenimiento.

El camión de motor dió una demostración convincente de su utilidad en la Primera Guerra Mundial para conservar el orden, la competencia y el servicio adecuado, tanto para el publico como para la industria camionera, en rápida expansión.

La carencia de fondos, así como las exigencias en la Segunda Guerra Mundial respecto al uso de sus carreteras, aumentaron la congestión y el rápido deterioro e hicieron obsoletos todos los caminos.

Por lo tanto se intensificaron los esfuerzos para construir carreteras de diseño moderno con caminos de cuatro carriles según la dirección con acceso tramitado y sin intersecciones. En muchos casos el financiamiento se obtuvo de las cuotas de paso.

LOS VUELOS.

El primer vuelo tuvo su éxito en el año de 1903 con los hermanos Wright con una nave más pesada que la actual.

Los aeroplanos se utilizaban para observación y reconocimiento, bombardeo y persecución en la Primera Guerra Mundial.

Al final de la Guerra los vuelos de costa a costa en los Estados Unidos, así como los intercontinentales y alrededor del mundo, se hicieron realidad.

El correo Aéreo en 1916 fue el antecedente de los actuales transportes comerciales de pasajeros, correo, express y carga.

Para el año 1940 el mejoramiento de los combustibles y motores, las radiocomunicaciones, los auxiliares electrónicos de la navegación, los metales ligeros y otras mejoras hicieron posible la existencia de un avión cómodo y confiable para el servicio comercial aún en operación.

Los aviones que se habían diseñado para transportar bombas muy pesadas en la Segunda Guerra Mundial a distancias muy grandes, ahora sirven para transportar carga.

4.2 EL TRANSPORTE EN MÉXICO.

Antes de la llegada de los Españoles no existía el Transporte, la rueda y los animales domésticos no fueron aplicados en esa época al transporte.

El caballo, el burro y el buey fueron los principales vehículos en la época colonial (1531), ellos marcaron el comienzo del transporte; después las carretas, carrozas y diligencias tiradas por caballos que duraron hasta el siglo XVIII, y fue aproximadamente a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando hubo en México vehículos de combustión interna.

Los apuntes inéditos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes fue en el año de 1873, cuando en México surge el ferrocarril y después de la Revolución Mexicana bajo el régimen de Plutarco Elías Calles se inicia el periodo actual de construcción de carreteras. También en esta época (1924-1928) el Gobierno dio las primeras concesiones para la explotación del Servicio Público Federal de Transporte de Pasajeros y de Carga a Personas Físicas con el fin de evitar tendencias monopolistas en el autotransporte Nacional.²⁰

4.3 CONCEPTOS DE TRANSPORTE.

Para los Ingenieros el Transporte es una actividad que ejerce una influencia predominante en las condiciones económicas, sociales, administrativas, políticas, militares y de la seguridad de los países constituyendo uno de los elementos esenciales de su infraestructura.

²⁰ Estadísticas Básicas del Autotransporte federal, S.C.T., pag. 1-40.

En su concepto mecánico, el transporte significa desplazar personas o bienes de un punto a otro del espacio, siguiendo una trayectoria determinada y bajo la acción de fuerzas exteriores. Para los economistas, el transporte está incluido en la infraestructura económica del país, siendo una de las medidas utilizadas para determinar su desarrollo.

Para los comerciantes, el transporte representa el medio de obtener mercancías de las fuentes de producción y de distribuirlas a sus compradores.²¹

4.4 CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE.

4.4.1 TRANSPORTE MARÍTIMO.

Es difícil precisar donde y cuando surge la navegación como medio de transporte, sin embargo podemos suponer que de manera similar a otros descubrimientos que hizo el hombre primitivo, surge a través de la casualidad.

El primer conocimiento que se tiene de los transportes marítimos fueron los troncos porque se dieron cuenta que los maderos flotaban, y supusieron que si se aferraban a estos, flotarían junto con ellos.

Poco a poco fueron uniendo los troncos, se montaron en ellos para cruzar el río cuando era necesario, e incluso hasta llegar a dejarse arrastrar por la corriente para llegar a lugares lejanos.

²¹ Proyectos de Transportes, Planificación e Implementación.pag.17

De aquí surge la primera balsa compuesta por tablonces unidos entre sí. Al paso del tiempo el hombre pensó en ahuecar los troncos, dándoles formas de canoas, posteriormente se adaptaron a las canoas remos para guiar la embarcación.

El hombre se dió cuenta de que si viajaba parado, la barca avanzaba rápidamente, si ponía al frente un arbusto frondoso el avance era más rápido, y si estiraba una piel lograba alcanzar una mayor velocidad. Así nació la primera vela, ese invento revolucionó el mundo de los transportes marítimos puesto que le viento fue siempre un gran aliado en este tipo de transporte.

A partir de estas experiencias se idearon grandes embarcaciones en las cuales se aplicó este principio, logrando recorrer grandes distancias y transportando grandes cantidades de carga en un menos tiempo.



Robert Harding Picture Library

Después hace su aparición dentro de los transportes marítimos la máquina de vapor. Apareciendo los primeros barcos movidos por energía mecánica, que tenía a los costados grandes ruedas provistas de paletas, un motor en el centro y velas a proa (adelante) y a popa (atrás).

Como todo buen invento se ha ido perfeccionando este tipo de transporte y vemos hoy en día la importancia que tienen los barcos a nivel mundial. Ya que tanto se puede enviar mercancía en forma consolidada (se juntan diferentes productos o mercancías en un mismo contenedor de diferentes clientes para un mismo destino) o en contenedores.

Los puertos, refugios naturales o artificiales dotados de las instalaciones necesarias para las operaciones de carga y descarga de mercancías o embarque de mercancías o embarque y desembarque de pasajeros, constituyen el punto de enlace entre la circulación marítima y la terrestre o fluvial.

Se ha construido tradicionalmente al fondo de una bahía, al abrigo de un cabo o de unas islas, en la zona inferior de un río o junto a un estuario. Los más grandes son casi siempre artificiales y consisten ya sea en la ampliación de los naturales hacia el mar mediante diques, ya sea en su extensión hacia el interior, porque las ensenadas no suelen tener las dimensiones requeridas para albergar los barcos o las distintas instalaciones necesarias (muelles, dársenas, depósitos, talleres, silos, grúas, cintas transportadoras, etc.) Los puertos especializados, cada día más numerosos, se dedican a una actividad particular atendiendo, por ejemplo, preferentemente a los buques mineraleros o petroleros. Dado el tonelaje creciente de estos últimos, se han

creado modernos superpuertos, situados, por razones de seguridad, lejos de las zonas pobladas o aguas debajo de los grandes complejos portuarios.²²

4.4.2 TRANSPORTE TERRESTRE.

Los primeros indicios que se tienen en materia del transporte de carga por tierra datan de la época primitiva a través del transporte a hombro, el cual tenía como principal limitación el pequeño radio de acción que abarcaba.

Con la domesticación de algunos animales surge el transporte por animales embastados, representando un visible progreso sobre el anterior, puesto que se podían abarcar mayores distancias en un menor tiempo.

Otro medio de transporte primitivo es el llamado de cargas arrastradas, y consistía en utilizar plataformas a base de travesías fuertemente ligadas entre sí y arrastradas por animales domesticados.

Fue así como el hombre se convence de que puede jalar más de lo que puede cargar y es en ese tiempo cuando recurre a los troncos como rodillos para la transportación de cargas pesadas y quizá, fuese a partir de estas experiencias inicial cuando nació la rueda, por consiguiente se inventan rudimentarias carretas de dos ruedas y utiliza a los animales que, como anteriormente se mencionó, había domesticado, para jalar estos incipientes transportes.²³

²² Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pag. 1889-1912.

²³ Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pag. 1889-1912.

4.4.3 TRANSPORTE FERROVIARIO.

Conforme avanzó la civilización y el hombre aprendió a especializarse en su trabajo, usando su talento natural, realiza grandes descubrimientos, entre los cuales se puede destacar como el más importante la creación de la máquina de

vapor, que liberó al hombre de la necesidad de utilizar su propia energía física y la de ciertos animales, siendo esto el factor fundamental de la Revolución Industrial.

Es preciso reconocer que solo la aplicación de la máquina de vapor a la locomoción abrió de par en par las puertas de una nueva era en el acontecer económico de la humanidad.

El ferrocarril –hecho posible por la locomotora de vapor- constituyó el elemento impulsor fundamental del desarrollo económico y social de los países más adelantados.

En 1770, Nicolás Cugnot construyó el primer vehículo de vapor de la historia, pero su difícil manejo y el considerable peso del motor lo hicieron inoperable.



Los inconvenientes del vehículo impulsado por vapor hicieron que el interés de los inventores se desviase hacia aparatos accionados por energías diferentes hasta que el Alemán Gottlieb Daimler en el año de 1885-1886 logró la invención del motor de expulsión o combustión interna incluyendo como combustible para su funcionamiento la gasolina. Años después se llegó a perfeccionar este sistema surgiendo así el motor de cuatro tiempos (aspiración, compresión, combustión, expulsión).

En el año de 1897, el ingeniero Rudolf Diesel, consiguió construir un motor con características diferentes a las del motor de combustión interna movido por gasolina, pero con características casi iguales a las de los motores que actualmente existen conocidos con el nombre de Diesel. Sin embargo desde el principio este motor, debido a su notable peso fue poco apto para vehículos pequeños (automóviles), lo cual propició su uso en las grandes unidades y actualmente se usa en vehículos de todo tamaño, pues ofrece con respecto al motor de expulsión la ventaja de un menor consumo de combustible y de utilizar un carburante mucho más económico.

Las mercancías se llevaban en un material rodante muy especializado (vagones isotermos, plataformas especiales para automóviles, unidades propias para productos a granel, contenedores, etc.), y los transbordadores marítimos permiten el envío directo y rápido de productos a través del mar, sin necesidad de manipulaciones peligrosas ni de cambio de vagón durante el trayecto, como sucede, por ejemplo, con las naranjas cargadas en Valencia (España) con destino a Londres.

Las compañías ferroviarias establecen normas de traficación muy precisas para las mercancías, en las que la distancia representa, evidentemente, un factor determinante para el cálculo del precio, aunque también se tienen en cuenta otros elementos. El transporte de materiales pesados, como el carbón y los minerales, se beneficia de condiciones más favorables, con objeto de facilitar el desarrollo e las industrias metalúrgicas, mientras que el de los artículos fabricados y de consumo no goza de esta misma ventaja.

Doce años después de entrar en servicio el primer tren público, en Inglaterra, se extendió en México la primera concesión para construir una vía férrea, (1837). El beneficiario fue el ex ministro de Hacienda Francisco Arriaga, quién debía comunicar el puerto de Veracruz con la capital del país.

Arriaga fracasó y fue en 1842 cuando Santa Anna otorgó una nueva concesión. Hasta 1849, los beneficiarios sólo pudieron tener cuatro kilómetros de vía que iniciaba en el citado puerto. Precedieron después a vender sus derechos, adquiriéndolos el español Antonio Garay, concesionario de la ruta que atravesaría el Istmo de Tehuantepec, llevó la línea transitable hasta El Molino a 14 kilómetros de Veracruz. Esa primera ruta ferroviaria fue inaugurada el 16 de Septiembre de 1850.

Como las condiciones de la concesión fueran lesivas para el erario, el presidente Mariano Arista la revocó, pero Santa Anna en su última vuelta al poder, rectificó la concesión y le dio nuevas ventajas. Fue el ministro Arista quién determinó que el estado interviniera directamente en la construcción de caminos de fierro y una dependencia del Ministerio de Fomento colocó hasta Tejería, 12 y medio kilómetros más adelante.

En julio de 1857 se puso en servicio el tramo México a la Villa de Guadalupe, construido mediante la concesión otorgada por el presidente Comonfort a la familia Escandón en 1856. Para 1858, Manuel Escandón declaraba:

"Desde que hubo en Europa ferrocarriles, la idea de hacer uno en México ha sido en mí una especie de manía...Considero que lo que me queda por hacer en la tierra es esta obra clásica... Mis recursos los he empleado sin tasa en el negocio excediendo ya de 2, 000, 000 de pesos los que van invertidos hasta el presente".

Esa especie de manía llevó a los conservadores Escandón a asociarse, primero con los vencedores de Ayutla: Guillermo Prieto, Benito Juárez y otros prominentes liberales.

En 1861 pidieron al clero mexicano que interviniera en la obra, poniendo como ejemplo las actividades financieras del Vaticano. Al término de la Guerra de los Tres Años, lograron que el Gobierno Juarista los eximiera de diversas obligaciones que incluía la concesión, entre otras de entregar el 20 por ciento de las utilidades que arrojara la obra. Para estimular a los concesionarios, Juárez les cedió la mitad de los terrenos baldíos deslindados en el Istmo de Tehuantepec y el Sonora, estableció un impuesto adicional del 15 a las

importaciones que serían para beneficio de los Escandón y les entregó entre otras cosas, dos millones de pesos en bonos con cargo al erario.

Cuando los Franceses desembarcaron en Veracruz, los Escandón lograron que el ejército invasor les diera casi dos millones de pesos para financiar el tendido de 60 kilómetros de vía entre Tejería y Pasado del Macho. A la restauración de la República, la empresa de los Escandón fue acusada de malos manejos y de haber vendido la concesión a los invasores. El asunto se discutió en el Congreso y los delitos eran de conocimiento público. Juárez, según Matías Romero, no perdió de vista "la gran importancia de acelerar la conclusión de la vía férrea... y lejos de usar severidad, fue sobradamente benigno y generoso, indultando a la compañía".

Para entonces faltaba unir Apizaco con el Paso del Macho, lo que procedió a hacer un equipo de técnicos británicos y mexicanos. En Septiembre de 1869 se terminó la ruta México - Puebla y el primero de enero de 1873 fue la inauguración oficial de la vía México - Veracruz, que a partir de entonces, en sus 423 kilómetros sería transitada por los convoyes durante del ferrocarril mexicano. Y durante el Porfiriato la construcción de camino metálicos se intensificó.

El tendido de las vías muestra inequívocamente la incorporación de México al mercado mundial, pues los convoyes debían comunicar con los puertos de ambos litorales o con la frontera norte. Para 1910 el total de vías tendidas era poco menos de 20, 000 kilómetros, de los cuales se trabajaban 19, 100. La abrumadora presencia estadounidense en el ramo ferroviario produjo temores entre los capitalistas mexicanos.

Como consecuencia, en 1908 el gobierno creó la empresa de participación estatal Ferrocarriles Nacionales de México, en la que se fusionaron el

Ferrocarril Central Mexicano, (México - Ciudad Juárez), El Nacional (México - Laredo) y el Internacional (Piedras Negras - Durango), compañías que fueron generosamente indemnizadas. Desde ese momento, la empresa paraestatal absorbió 11, 000 kilómetros de vías férreas del total existente. En 1914 Venustiano Carranza expidió un decreto mediante el cual todas las líneas férreas quedaron bajo el control del gobierno constitucionalista.

En 1926, Calles entregó las empresas ferroviarias a quienes presentaran títulos de propiedad. En 1937 la mayoría de las empresas pasaron a ser parte de la nación por decreto de Cárdenas quién entregó la empresa a los trabajadores. La administración obrera, pese al entusiasmo de los ferrocarrileros, fracasó entre la negativa del gobierno para elevar las tarifas de esa manera eliminar el subsidio que favorecía a las grandes empresas usuarias.²⁴

LOS FERROCARRILES MEXICANOS EN LOS NOVENTAS.

El estudio de la historia de los ferrocarriles mexicanos en la década de los noventas se ha caracterizado por un tránsito desde el énfasis en los problemas del sindicalismo ferrocarrilero, hasta la revisión de la productividad, educación técnica y creatividad del trabajo ferrocarrilero, así como también del impacto económico de este medio de transporte en el mercado interno. Para ello se ha incorporado nuevos temas como la organización de las empresas, la tecnología y el papel del Estado mexicano como operador y regulador, por lo que se pueden distinguir dos grandes líneas de trabajos que se concentran en los aspectos laborales y económicos.

²⁴ Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pag. 1889-1912.

En la línea de la revisión y tratamiento de nuevos aspectos sobre el trabajo ferrocarrilero, se pueden señalar ciertos análisis de la creatividad tecnológica de los obreros ferrocarrileros a partir de la construcción de dos locomotoras de vapor en la década de 1940. Los límites que alcanzaron las propuestas obreras para establecer una industria de locomotoras y carros al interior de Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), fueron marcados por la estructura sindical, incapaz de asumir propuestas productivas.

Asimismo indicó los límites tecnológicos y lo tardío de las propuestas, ya que se plantearon en los momentos en que se introducía la tracción diesel.

Los problemas señalados apuntan también a una revisión de la escasa disponibilidad en México de mano de obra calificada en la fabricación de tecnología ferroviaria, producto de la falta de desarrollo de industrias de bienes de capital.

El crecimiento de los ferrocarriles, la minería y el petróleo durante el Porfiriato se basó en maquinaria y habilidades extranjeras, lo que redundó en la falta de

estímulo para impulsar ampliamente la educación profesional técnica. Esto también afectó a la ingeniería, en donde la construcción de líneas férreas entre 1867 y 1926 fue una oportunidad perdida para el desarrollo de la profesión. En cambio, los vínculos establecidos con las obras públicas y la industria después de 1930 fueron mucho mejores para la formación de ingenieros.

El Ferrocarril Central Mexicano, 1880 – 1907, en el cual la empresa estadounidense propietaria el Atchison, Topeka & Santa Fe, incorporó en la esfera superior de su filial mexicana a reconocidos ingenieros de los Estados Unidos, como Lewis Kingman, ingeniero en jefe de la compañía mexicana en el

período más intenso de la construcción (1880 – 1884), quien había trabajado alrededor de 25 años en los ferrocarriles norteamericanos y representado los intereses del Santa Fe en el Atlantic & Pacific Railroad. Numerosos ingenieros a cargo de la construcción en tramos importantes de la línea colaboraron en la expansión de las líneas del Santa Fe en los Estados Unidos y a ellas volvieron una vez que su trabajo en México llegó a su fin.

Otras propuestas han impulsado una mayor preocupación por medir el impacto de las tarifas ferrocarrileras en el mercado interno, la organización empresarial, los vínculos con el mercado de trabajo, con la industrial mexicana, las relaciones económicas transnacionales y las capacidades administrativas del Estado Mexicano.

Finalmente, es importante tomar en cuenta la falta de estímulo del ferrocarril al desarrollo industrial de México, y establece que si hubo una producción nacional de locomotoras y carros entre 1890 y 1950, pero que fue de escasa importancia y no logró eliminar las fugas de recursos hacia el exterior.

Un enfoque que empieza a surgir proviene de llamada historia de empresas, la cual pone atención al análisis de los cambios en la organización económica de la firma, como parte y reflejo de las transformaciones económicas y sociales en su conjunto.

Esto puede derivar en el estudio de la evolución de la estrategia y estructura de la firma, su relación con los mercados y las condiciones políticas, legales y conductuales de su desempeño. La importancia y tamaño que tuvo dentro de la economía mexicana el ferrocarril Central Mexicano, que fue la mayor empresa de transportes del Porfiriato entre 1884 y 1907, ya que explotaba 5, 200 kilómetros de vías, más de la cuarta parte del sistema ferroviario nacional, y

transportaba casi cuatro millones de toneladas de carga, equivalentes al 30% de todas la carga ferroviaria en México. En 1907 su capital e ingresos equivalían a casi la tercera parte de los ingresos efectivos del gobierno mexicano.

Una nueva inquietud es el análisis comparativo y regional. Sobre ello se puede señalar una reciente contribución del autor sobre las relaciones con la industrialización en México y Chile entre 1850 y 1950, en donde se detecta la producción de equipos rodantes al interior de los talleres de los ferrocarriles y el tránsito hacia fábricas independientes, y se cuestionan las evidencias hasta ahora disponibles que indicaban que en el largo plazo la producción de locomotoras, carros, coches, refacciones y accesorios ferroviarios fue mínima dentro de la industria latinoamericana.²⁵

4.1.1 TRANSPORTE AÉREO.

El aire es el único elemento del planeta que sea resistido al dominio del hombre, motivo por el cual se ha tenido la inquietud de conquistarlo.

Fue desde la antigüedad que el hombre al tratar de imitar a las aves, intento volar como ellas utilizando diversos medios como alas, inicialmente con ramas y pieles, siendo estos esfuerzos rotundos fracasos, ya que la naturaleza lo a vetado de elementos físicos para lograr este cometido.

Poco antes del descubrimiento de América el gran Leonardo Da Vinci trazo los planos de una maquina que batiría las alas y con la cual esperaba que el hombre pudiera remontarse por los aires. Lo malo era que ningún hombre tenía suficiente musculatura para accionar las alas.

²⁵ Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pag. 1889-1912.



En 1782 los hermanos franceses llamados Montgolfier descubrieron que si llenaban una bolsa con aire caliente, esta se elevaba; un año después, crearon un globo de grandes dimensiones al cual aplicaron el principio antes expuesto, subiendo a buena altura y viajando un par de kilómetros antes de descender.

Años más tarde el brasileño Santos Dumont hizo la aplicación del motor de gasolina y del timo a un globo en forma de cigarro, llamándosele "Dirigible", sin embargo es imprescindible mencionar que este incipiente transporte aéreo tenía como principal inconveniente su alto grado de inseguridad, ya que después de utilizar el aire caliente, se utilizó el hidrógeno siendo altamente flamable.

Posteriormente surgen otros aparatos tales como los planeadores que eran estructuras que facilitaban al hombre volar con la ayuda del viento, después de estos planeadores se les adopto motor y otros mecanismos que permitieron estabilizarlos.

Este tipo de transporte se ha desarrollado grandemente en los últimos años, logrando que sus líneas presentes incidan en el aumento de la velocidad y la capacidad unitaria, la agilización y reducción de tiempos muertos, el desarrollo del tráfico y la promoción de centros turísticos.

La capacidad de carga de las aeronaves es reducida en comparación al transporte marítimo y terrestre. Aún cuando su principal característica es la rapidez, la desventaja en cuanto a su carga se refiere es su alto costo.²⁶

²⁶ Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pag. 1889-1912.

Capítulo V. Caso Práctico.



DISEÑO CONCEPTUAL.

La organización "MEXICO AIR CARGO SYSTEMS, S.A. DE C.V" Fue fundada el 18 de Abril de 1990, con la experiencia de su Director Lic. Irma C. Barba Vázquez con una trayectoria de 11 años en la industria de carga aérea, con sucursales en Guadalajara y León Guanajuato.

Esta organización está ubicada en Hidalgo #84 Col. Peñon de los Baños, sin embargo se pueden establecer, agencias, sucursales u oficinas en cualquier otro lugar sin que cambie el mismo.

El objetivo de la Organización es la comercialización de transporte de carga por avión, transportes terrestres, marítimos, con servicios dentro y fuera del territorio nacional, prestar servicios de asesoría, representación, coordinación al comercio exterior en cuanto a transportes, documentación, permisos ante dependencias gubernamentales.

Su Misión es ser agente de ventas de empresas transportistas comerciales regulares y/o no regulares, dentro y fuera del territorio nacional.

Las dinámicas de grupo sirven como herramientas en una organización para que el personal administrativo y operativo trabajen en conjunto, evitando así el individualismo y multiplicidad en el trabajo.

Esta propuesta ayudará a lograr una mayor eficiencia y en consecuencia evitar la rotación del personal.

Las dinámicas necesarias en esta propuesta son las siguientes;

- Dinámicas de Presentación.
- Dinámicas de Conocimiento.
- Dinámicas de Confianza.
- Dinámicas de Comunicación.
- Dinámicas de Resolución de Conflictos.
- Dinámicas de Cooperación Física.
- Dinámicas de Evaluación.

En cada una de las dinámicas se menciona su objetivo, el número de participantes, el tiempo requerido, el material necesario, el lugar de aplicación, el proceso y las observaciones.

DISEÑO ESTRUCTURAL.

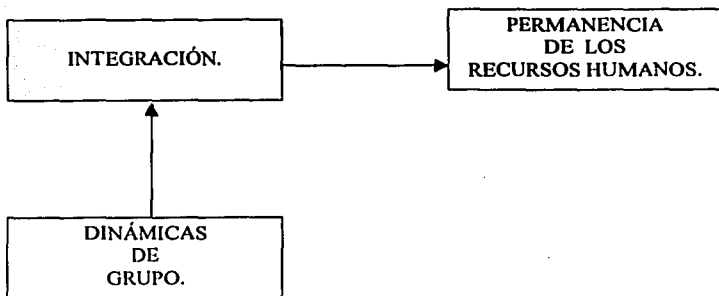


DIAGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN "MEXICO AIR CARGO, S.A. DE C.V."

DISEÑO FUNCIONAL.

En éste caso práctico la función de las diferentes dinámicas es integrar a todo el personal de la organización, buscando que el factor humano tenga permanencia en la misma.

Las dinámicas de presentación; nos sirven para que la comunicación sea más participativa, que el ambiente de trabajo sea más agradable, y que todos se conozcan por su nombre.

Las dinámicas de conocimiento; nos sirven para fomentar un ambiente participativo, que exista comunicación e intercambio y adquirir un alto grado de confianza conociéndose así mismo.

Las dinámicas de confianza; ayudan a tener armonía y confianza en el grupo de trabajo, logrando así seguridad en sus compañeros.

Las dinámicas de comunicación; nos permiten observar los problemas en la comunicación, observar actitudes al momento en el que queremos ser escuchados y reflexionar nuestra actuación cuando hablamos.

Las dinámicas de resolución de conflicto; nos ayudan a practicar nuestras habilidades y para poder resolver nuestros propios conflictos, experimentar sentimientos de empatía hacia otras personas y conocer la situación del grupo.

Las dinámicas de cooperación física; nos ayudan a fomentar la cooperación a través del contacto físico, crear un ambiente agradable y coordinación psicomotriz entre las personas del grupo.

Las dinámicas de evaluación; nos ayuda a resaltar lo que más nos llama la atención del grupo, conocer el rendimiento individual y valorar el aprendizaje adquirido.

DINÁMICAS DE PRESENTACIÓN

"PRESENTACIÓN FESTIVAL"

OBJETIVOS: Aprender los nombres de las personas con las cuales vamos a compartir un rato de juego.

Con esta dinámica buscamos:

- Facilitar una comunicación participativa.
- Estimular un ambiente distendido.
- Conocerse los nombres entre los participantes.

PARTICIPANTES: Podemos realizarla con todo tipo de grupos desde los infantiles hasta grupos de jóvenes y adultos.

TIEMPO: Depende del número de integrantes del grupo aproximadamente serían 10-15 minutos.

MATERIAL: En este tipo de técnicas no se precisa de ningún material.

LUGAR: Debemos realizarla en un sitio donde se goce de un espacio amplio.

PROCESO: Todos/as nos colocamos en círculo. La primera persona sale al centro, hace un gesto o movimiento característico suyo y seguidamente dice su nombre. Vuelve al çorro y en ese momento salen todos dando un paso hacia delante y repiten su gesto y nombre.

OBSERVACIONES: Los integrantes del grupo se han aprendido los nombres entre ellos, posteriormente haremos comentarios sobre el juego, si les gustó, cómo se han sentido, etc...

"NOMBRES ACUMULATIVOS":

OBJETIVOS: Aprenderse los nombres de las personas con las cuales vamos a compartir un rato de diversión por medio del juego.

Con esta técnica se busca:

- Facilitar una comunicación participativa.
- Estimular un ambiente distendido.
- Conocerse los nombres entre los participantes del juego.

PARTICIPANTES: Todo tipo de grupos desde infantiles hasta adultos, pero deben insertarse. Hacer grupos no excesivamente grandes, entre 10 - 12 participantes.

TIEMPO: La duración de la técnica aproximadamente es de unos 10 - 15 minutos.

MATERIAL: No se precisa de ningún tipo de material.

LUGAR: No necesitamos un gran espacio.

PROCESO: En círculo el primero dice su nombre, la segunda el del anterior y el suyo, la tercera persona dirá, el del primero, la segunda y el suyo y así sucesivamente. Si el grupo es muy grande interesa hacer pequeños grupos para evitar que se haga demasiado largo.

OBSERVACIONES: Comprobaremos si los integrantes del grupo se han aprendido los nombres entre ellos, posteriormente haremos comentarios sobre la técnica, si les ha gustado, cómo se han sentido, si les gustó, etc...

DINÁMICAS DE CONOCIMIENTO

"CÍRCULOS CONCÉNTRICOS"

OBJETIVOS: Comenzamos la consolidación del grupo compartiendo información con la gente que vamos a jugar.

Los objetivos de este tipo de técnica son:

- Fomentar un ambiente distendido y de participación.
- Favorecer la comunicación y el intercambio.
- Lograr un mayor grado de confianza y conocimiento sobre sí mismo, los demás y el propio grupo.

PARTICIPANTES: Podemos realizarla con todo tipo de grupos desde niños, jóvenes e incluso adultos.

TIEMPO: Depende del número de participantes del grupo, aproximadamente su duración está entre 15 - 20 minutos.

MATERIAL: No es preciso ningún recurso material.

LUGAR: Se precisa de un espacio amplio, ya sea tanto abierto como cerrado.

PROCESO: Los participantes se sitúan en dos círculos concéntricos. Los del círculo interior se colocan mirando hacia fuera, de manera que tengan en frente su pareja del círculo exterior. El director/a del juego irá leyendo unas frases que serán el tema de conversación con su respectiva pareja, cuando el animador/a diga "¡ya!", comienza a girar el círculo exterior un lugar, si anteriormente habló

solamente el del círculo exterior, ahora sólo hablará el del círculo interior igualmente hasta que el director/a del juego diga "¡ya!". Tras varias tandas se puede cortar el juego.

OBSERVACIONES: Entre todos los integrantes del grupo comentaremos el juego, algunas de las preguntas que provocará el animador serán: cómo se han sentido, si les ha divertido, y si fuera el caso contrario, no ha gustado la técnica, escuchar el por qué.

"ORDENADORES":

OBJETIVO: Comienza la consolidación del grupo compartiendo información con las personas que vamos a jugar.

Los objetivos a perseguir desde este tipo de técnicas son:

- Fomentar un ambiente distendido y de participación.
- Favorecer la comunicación y el intercambio.
- Lograr un mayor grado de confianza y conocimiento sobre sí mismo, los demás y el propio grupo.

PARTICIPANTES: Esta técnica la podemos realizar con grupos de todas las edades.

TIEMPO: Depende del animador/a, el cual propone las afinidades entre los participantes, la duración aproximada esta entre los 10 - 15 minutos.

MATERIAL: No necesitamos ningún material.

LUGAR: Lo mejor es tener un espacio amplio, una sala, al aire libre, etc... Para que los "ordenadores" se reúnan con sus iguales.

PROCESO: Todo el grupo se meten en el papel de sentirse ordenadores, como tales transmiten mensajes. Todos ellos caminan por la sala, transmitiendo el mensaje: "BIT, BIT,..." mientras que cambian por la sala entre sus compañeros buscan las afinidades que dicta el animadora. Por ejemplo: signo zodiacal, color favorito, comida favorita, etc... Con esto lo que logramos es formar grupos.

OBSERVACIONES: Entre todos los participantes del grupo comentaremos la dinámica, harán algunas preguntas a los participantes para ver si les gustó, cómo se sintieron, si les pareció divertido, en caso de que no fuera positiva escucharíamos el por qué no lo ha sido.

DINÁMICAS DE CONFIANZA

"EL PARACAIDISTA COLGADO"

OBJETIVOS:

- Crear un ambiente de distensión, armonía y confianza dentro del grupo.
- Poner a cada participante en la situación de tener que confiar en los compañeros.

PARTICIPANTES: Este tipo de actividad se puede realizar con todo tipo de grupos desde niños, adolescentes e incluso adultos.

TIEMPO: La duración de la actividad es relativa, aunque aproximadamente es de 10 a 15 minutos.

MATERIAL: No se precisa ningún tipo de recursos materiales para la realización de dicha actividad.

LUGAR: La actividad se puede realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, y no es necesario que sea demasiado grande.

PROCEDIMIENTO: Los participantes del grupo, realizan dos filas todos puestos en pie (una enfrente de otra) con los brazos extendidos. Con un separación suficiente para que haya espacio y de tal forma que la persona que caiga encima de los brazos de los componentes de dichas filas no caiga al suelo.

Otro participante, desde una altura superior donde están formadas sendas filas, se tirará hacia los brazos de los integrantes del grupo. Estos agarrarán al participante que se lanza para que no caiga al suelo. El participante que se tirá, debe tener plena confianza en sus compañeros, sabiendo que éstos van a evitar su caída.

OBSERVACIONES: Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida, etc...

"NARIZ CON NARIZ"

OBJETIVOS:

- Desarrollar con cierta espontaneidad la cercanía con otras personas.
- Conseguir un ambiente distendido entre los integrantes del grupo.

PARTICIPANTES: Esta técnica se puede realizar con todo tipo de grupos desde niños, adolescentes e incluso adultos. No es necesario determinar el número de participantes de los grupos.

TIEMPO: La duración de la actividad es relativa, aproximadamente 10 - 15 minutos.

MATERIAL: Los recursos materiales necesarios son un par de vendas o pañuelos.

LUGAR: No necesitamos un espacio especialmente grande, ya que se puede realizar en cualquier sitio tanto si es abierto como cerrado.

PROCEDIMIENTO: Dos de los integrantes del grupo salen al centro de corro que formarán el resto de participantes. A cada uno de los dos participantes se les venda los ojos y se les sitúa a una cierta distancia (aproximadamente dos metros).. Deben intentar con los ojos vendados y con ayuda de los demás integrantes del grupo según indicaciones orales de ellos, rozar nariz con nariz. Una vez realizado esto se puede pasar a realizarlo con otras parejas.

OBSERVACIONES: Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida, etc...

DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN

"NO ESCUCHAR"

OBJETIVOS:

- Observar las dificultades en la comunicación.
- Observar actitudes que echamos en falta cuando queremos sentirnos escuchados y no sucede.
- Reflexionar sobre la actitud que tenemos cuando hablamos y sobre las actitudes que necesitamos para sentirnos escuchados.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar todo tipo de grupos, adaptándose a las necesidades del mismo (niños, adolescentes y adultos).

TIEMPO: Aproximadamente 10 minutos.

MATERIAL: No se necesita ningún tipo de material.

LUGAR: Para ambientar la técnica, podemos realizarla en espacios abiertos.

PROCEDIMIENTO: Se divide al grupo en dos subgrupos, a los cuales el animador dará una serie de indicaciones para que cada uno de los grupos desempeñe.

Uno de los subgrupos va a desempeñar el papel de no escuchar. Intentarán cambiar de tema, sin escuchar al compañero e incluso sin acompañar la conversación. El otro subgrupo intentará contar su problema "muy personal", sin saber la reacción de sus propios compañeros.

Una vez entendido todos su roles a desempeñar, se formarán parejas de distintos grupos los dos integrantes. Intentarán actuar según el papel que les ha sido asignado ("el que cuenta el problema" o "de no ser escuchado").

OBSERVACIONES: Estableceremos un tiempo para reflexionar sobre los sentimientos de los dos subgrupos: tanto de los que contaban el problema, como de los integrantes del grupo que no escuchaban.

"BARRERA DEL SONIDO"

OBJETIVOS:

- Reflexionar sobre los niveles de ruido que nos encontramos en la comunicación a nuestro alrededor.
- Pensar acerca de las dificultades de comunicación cuando existe ruido a nuestro alrededor.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos a partir de la adolescencia, adaptándose a sus necesidades, (adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Aproximadamente 10 - 15 minutos.

MATERIAL: No se necesita ningún tipo de material.

LUGAR: Realizar la actividad en espacios al aire libre.

PROCEDIMIENTO: Se coloca todo el grupo unido en un espacio abierto. Dos de los integrantes del grupo, de tal manera que el grupo forme una muralla entre los dos individuos. El animador les da un mensaje a cada uno de los individuos que se sitúan fuera de la muralla, que tiene que decirse en voz alta. El grupo que forma la muralla tiene que gritar, o hablar alto, impidiendo que los dos participantes que se sitúan fuera de la muralla, puedan comunicarse.

OBSERVACIONES: Reflexionar terminada la técnica, sobre el sentimiento de impotencia por no poderse comunicar debido al alto nivel de ruido.

DINÁMICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

"EL YO AUXILIAR"

OBJETIVOS:

- Practicar habilidades sociales.
- Resolver conflictos individuales.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos a partir de la adolescencia, adaptándose a sus necesidades, (adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Dependerá del animador.

MATERIAL: No precisamos ningún tipo de material.

LUGAR: Esta técnica la podemos realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, es importante que sea espacioso.

PROCEDIMIENTO: Los componentes del grupo se agrupan por parejas. Uno de cada pareja le cuenta un problema personal a su compañero/a correspondiente. La persona que escucha tiene que empatizar con él, es decir, practicar sus habilidades sociales. Posteriormente se intercambiarán los roles a desempeñar.

OBSERVACIONES: Terminada la actividad, pondremos en común una reflexión sobre los objetivos y los procedimientos para conseguir dichos objetivos. Es un psicograma con mediador/a para enfocar los problemas. Es importante que la mecánica de la técnica nos sirviera para practicar las habilidades sociales y resolución de conflictos.

"¿CÓMO ES MI GRUPO?":

OBJETIVOS:

- Ver cuál es la situación del grupo.
- Hablar del por qué de esa situación.

PARTICIPANTES: Todo tipo de grupos formado por adolescentes.

TIEMPO: La duración de la actividad es de 15 minutos aproximadamente.

MATERIAL: Fotocopia con los diferentes gráficos respecto al grupo.

LUGAR: Se puede realizar en lugares tanto abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO: El animador repartirá una fotocopia con una serie de gráficos con respecto a la situación del grupo. El grupo deberá seleccionar el

tipo de gráfico que se asemeje más al grupo que pertenece. Posteriormente debatiremos entre todos, llegaremos a un gráfico concreto mediante consenso.

OBSERVACIONES: Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida, etc...

DINÁMICAS DE COOPERACIÓN FÍSICA

"LEVANTARSE AGARRADOS":

OBJETIVOS:

- Fomentar la cooperación a través del contacto físico.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos adaptándose a sus necesidades, (niños, adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Aproximadamente 10 minutos.

MATERIAL: No precisamos ningún tipo de material.

LUGAR: Esta técnica la podemos realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, es importante que sea espacioso.

PROCEDIMIENTO: Pediremos que se formen parejas en el grupo, cada una de ellas se pondrán espalda contra espalda y con los brazos entrelazados. Posteriormente pediremos que se sienten en el suelo, deberán levantarse del mismo ayudándose solo con las piernas y la espalda. Una vez terminada la actividad, podemos intentarlo con dos parejas, tres parejas, así sucesivamente hasta llegar a los 12 integrantes.

OBSERVACIONES: Observaremos si han colaborado los participantes entre ellos, si les ha resultado muy difícil, estrategias que han seguido para levantarse del suelo, etc... Preguntaremos cómo se lo pasaron, cómo se han sentido,...

"ENREDOSE":

OBJETIVOS:

- Desarrollar la coordinación psicomotriz.
- Desarrollar el nivel de cooperación básico.
- Utilizar cierta coordinación de movimiento.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos adaptándose a sus necesidades, (niños de 8 - 9 años, adolescentes, jóvenes, adultos).

TIEMPO: Aproximadamente 10 minutos.

MATERIAL: No precisamos ningún tipo de material.

LUGAR: Esta técnica la podemos realizar en espacios abiertos que gocen de gran espacio.

PROCEDIMIENTO: Nos colocamos en círculo y con los ojos cerrados. Posteriormente nos acercaremos al centro del grupo sin abrir los ojos y coger las manos que nos encontremos (no coger más de una). Cuando todos estemos agarrados, debemos extendernos lo más posible y desenredarnos para volver a formar un círculo.

OBSERVACIONES: Observaremos si han colaborado los participantes entre ellos, si les ha resultado muy difícil, estrategias que han seguido para

levantarse del suelo, etc... Preguntaremos cómo se lo pasaron, cómo se han sentido,...

DINÁMICAS DE EVALUACIÓN

"EL TELEGRAMA"

OBJETIVOS:

- Resaltar lo que más ha llamado la atención dentro del grupo, ya sea para bien o para mal.
- Ver como ha sido el proceso grupal.

PARTICIPANTES: Adolescentes y adultos en grupos indefinidos.

TIEMPO: Aproximadamente 15 minutos.

MATERIAL: Una hoja que dará el animador (Hoja para rellenar un telegrama) y un bolígrafo.

LUGAR: Que sea amplio y espacioso para que estén cómodos todos los miembros del grupo.

PROCEDIMIENTO: El animador reparte la hoja para rellenar el telegrama, en la cual se debe poner: fecha, dirigido a, número de palabras, nombre y apellidos del expedidor, y , por último, el texto en el cual se tendrá que poner lo que más me ha llamado la atención del proceso grupal.

OBSERVACIONES: Esta dinámica con niños puede ser conflictivo debido a que el telegrama se debe rellenar de forma objetiva, y los niños a veces son egocentristas, es decir, sólo ven su propio punto de vista.

"EL TERMÓMETRO":

OBJETIVOS:

- Ver cómo se sitúa el rendimiento individual dentro del grupo.
- Evaluar el proceso del grupo.

PARTICIPANTES: El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos, adaptándose a las características del grupo.

TIEMPO: La duración es relativa, ya que depende de la magnitud del grupo.

MATERIAL: El animador nos repartirá una hoja, con un termómetro dibujado, y un bolígrafo.

LUGAR: Puede realizarse tanto en espacios abiertos como cerrados.

PROCEDIMIENTO: El animador reparte una hoja, en la cual tiene dibujado un termómetro. En primer lugar cada persona tendrá que numerarlo del 10 al 100. En segundo lugar se valorará como integrantes del grupo, en relación a la escala producida. Por último se comentará entre todos.

OBSERVACIONES: Comentaremos entre todos si nos ha gustado, cómo nos hemos sentido, etc...

CONCLUSIONES.

El presente trabajo de investigación, habla de una propuesta para generar equipos de trabajo, quizá su formación sea difícil de alcanzar, debido a las barreras que existen dentro de la institución.

En las empresas tanto públicas como privadas, siguen siendo éstas las barreras que impiden su crecimiento y, por tanto no permiten desarrollar el potencial de su gente, con lo cual se ve disminuida su productividad.

Sin embargo esta propuesta es sólo una alternativa; ya que existen las condiciones para que se pueda dar un cambio al haber implementado este programa.

Como se puede observar en la empresa, la rotación del personal tanto operativo como administrativo pueden ser disminuida a índices poco perjudiciales para la organización siempre y cuando se de la adecuada integración.

En el caso de la empresa por no haber contado con la integración acorde a sus necesidades originó una elevada rotación, además de que permitirá que el nuevo trabajador se adapte rápidamente a la organización, conozca desde el inicio las políticas de la empresa y se sienta parte de ella.

CONCLUSIONES.

Las diferentes dinámicas de grupo propuestas en la presente investigación tienen por objeto controlar la rotación del personal; así mismo ayudarán al nuevo personal a integrarse rápida y eficientemente como parte de la empresa. Además serán el inicio de un programa de Desarrollo Organizacional a posteriori.

Esta empresa, en particular, puede cambiar su forma de pensar hacia un enfoque más humanista. Hoy en día las personas buscan en el trabajo, no sólo cubrir sus necesidades materiales como el comer, vestirse, etc., sino un desarrollo personal y profesional; es decir, que sean tomados en cuenta como seres humanos y no sólo como un recurso más de la empresa.

Las personas esperan también lograr un balance satisfactorio entre su vida personal y laboral para esto, necesita tener un enfoque positivo en sus actividades diarias, además de cumplir con las expectativas que ellos mismo generen en su entorno.

Para que la empresa logre atraer y retener a las personas más talentosas, deben sin duda alguna conducir a los empleados a un desarrollo integral, debe ofrecer beneficios, oportunidades de capacitación y crecimiento personal, así como un atractivo paquete de remuneraciones.

CONCLUSIONES.

En realidad, construir cimientos sólidos entre la relación del trabajador y la empresa garantiza a ambos ganancias que a la larga se traducirá en una empresa rentable y una mayor calidad de vida para los colaboradores.

Para construir estos cimientos se necesita que al inicio de la relación se comuniquen perfectamente ambas partes, ya que de no ser así las personas difícilmente podrán integrarse al equipo de trabajo y menos desarrollar su sentido de pertenencia.

TIPO DE DINÁMICA	NOMBRE	FECHA	OBJETIVO	DEPARTAMENTO	TIEMPO
DINÁMICAS DE PRESENTACIÓN	"PRESENTACIÓN GESTUAL"				
	"NOMBRES ACUMULATIVOS"				
DINÁMICAS DE CONOCIMIENTO	"CÍRCULOS CONCÉNTRICOS"				
	"ORDENADOR"				

TIPO DE DINÁMICA	NOMBRE	FECHA	OBJETIVO	DEPARTAMENTO	TIEMPO
DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN	"NO ESCUCHAR"				
	"BARRERA DEL SONIDO"				
DINÁMICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	"EL YO AUXILIAR"				
	"¿CÓMO ES MI GRUPO?"				

TIPO DE DINÁMICA	NOMBRE	FECHA	OBJETIVO	DEPARTAMENTO	TIEMPO
DINÁMICAS DE COPERACIÓN FÍSICA	"LEVANTARSE AGARRADOS"				
	"ENREDOS"				
DINÁMICAS DE EVALUACIÓN	"EL TELEGRAMA"				
	"EL TERMÓMETRO"				

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS DINÁMICAS.

I. RESPECTO A LA DINÁMICA.

1.- Fue:

Muy interesante _____ Interesante _____ Tediosa _____ Poco importante _____

2.- Las dinámicas tratadas crearon en usted interés para tratar de conocerse.

Sí _____ No _____

3.- Aprendió usted:

Mucho _____ Suficiente _____ Poco _____ Nada _____

4.- Lo que se trató durante la dinámica fue:

Muy útil _____ Útil _____ Poco adecuado _____ Sin aplicación _____

5.- El ritmo de la dinámica fue:

Muy acelerado _____ Rápido _____ Lento _____ Monótono _____

6.- Las dinámicas fueron:

Aburridas _____ Poco interesantes _____ Interesantes _____ Muy interesantes y amenas _____

7.- ¿Qué sugiere usted para mejorar la dinámica? _____

ANEXOS

II. Con relación al Gerente de Recursos Humanos.

1.- El lenguaje que utilizó fue:

Elegante e inaccesible_____ Sencillo_____ Adecuado_____
Vulgar_____

2.- Su carácter fue:

Agradable_____ Adecuado_____ Violento_____ Moderado_____

3.- Al contestar las preguntas:

Fue paciente_____ Explicó con gusto las veces que hicieron
preguntas_____ No le interesó contestar_____ Se mostró
contrariado_____

4.- Las explicaciones fueron:

Claras_____ Concisas_____ Regulares_____ Incomprensibles.

5.- Considera usted que el Gerente tiene un dominio sobre la materia:

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Pobre_____

6.- En la dinámica fue:

Metódico y ordenado_____ Ordenado_____ Desordenado_____ Muy
ordenado_____

7.- Considera usted que fue:

Un guía_____ Tolerante_____ Ridículo_____ Autócrata_____

8.- Cuando se presentó una polémica sobre el tema de clase, el Gerente:

Trató de que la mayoría interviniera_____ Intervinieran unos
cuantos_____ Trató de imponer su punto de vista_____ No permitió que
se interrumpiera la dinámica_____

ANEXOS

9.- Según usted el grupo respeta al Gerente por su:

Capacidad_____ Trato_____ Temor_____ Talento_____

10.- Personalmente usted lo considera:

Una persona agradable_____ Agradable_____ Indiferente_____

Antipático_____

11.- Usted respeta al Gerente por su:

Capacidad_____ Trato_____ Temor que inspira_____ Talento_____

12.- ¿Qué le sugiere al Gerente? _____

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.* México 1999, Editorial Trillas.

Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* México 2000, Editorial Mc Graw Hill.

Enciclopedia Metódica en Color. México 1995, Editorial Larousse.

Folleto de Estadísticas Básicas del Autotransporte Federal. México 1998, Secretaría de Comunicaciones y Transporte.

Fayol, Henry. *Administración Industrial y general.* México 1993, Editorial Herrero Hermanos.

Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la Administración.* México 1995, Editorial Diana.

Münch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de Administración.* México 1991, Editorial Trillas.

BIBLIOGRAFÍA.

Reyes Ponce Agustín. *Administración del Personal*. México 1998, Editorial Limusa.

Terry R. George. *Principios de Administración*. México 1992, Editorial Cecsca.

Wether B. William Jr. y Davis Heith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México 1995, Editorial Mc Graw Hill.