
UNIVERSIDAD **N**ACIONAL **A**UTONOMA DE **M**ÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN MODELO PARA DISMINUIR EL
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA
COMPAÑÍA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDAS
RÁPIDAS, EN EL DISTRITO FEDERAL Y ÁREA
METROPOLITANA.

PRESENTA
MIGUEL ANGEL VAZQUEZ AMBRIZ

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

ASESOR: **M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ.**

ENERO 2006



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.

TÍTULO DE LA TESIS:

PROPUESTA DE UN MODELO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDAS RÁPIDAS, EN EL DISTRITO FEDERAL Y AREA METROPOLITANA.

AGRADECIMIENTOS:

A MIS PADRES:

COMO UN TESTIMONIO DE INFINITO APRECIO Y ETERNO AGRADECIMIENTO POR EL APOYO MORAL QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO Y CON EL CUAL, HE LOGRADO TERMINAR MI CARRERA PROFESIONAL, SIENDO PARA MI LA MEJOR DE LAS HERENCIAS.

A LA PROFESORA CELIA RODRÍGUEZ CHAVEZ:

POR SU TENACIDAD, EMPEÑO E INSISTENCIA POR CREER EN MI Y EN ESTE PROYECTO.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN, COMO ESTRUCTURA EN LA SOCIEDAD.

1.1	LA ORGANIZACIÓN.....	01
1.2	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	03
1.3	MODELOS ORGANIZACIONALES.....	06
1.4	ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	23

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO.

2.1	DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.2	FUNCIONES Y PLANEACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	38
2.3	PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
2.4	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL....	48
2.5	PSICOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN.....	56
2.6	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	85
2.7	DEFINICIÓN DE ÍNDICES DE ROTACIÓN.....	112

CAPÍTULO 3

LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO, COMO MOTOR IMPULSOR.

3.1	MOTIVACIÓN LABORAL.....	117
3.2	MODELOS MOTIVACIONALES.....	125
3.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	135
3.4	LIDERAZGO LABORAL.....	137
3.5	EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.....	152

CAPÍTULO 4

SUELDOS Y SALARIOS, COMO REMUNERACIÓN AL ESFUERZO LABORAL.

4.1	LA RELACION LABORAL.....	160
4.2	DISPOSICIONES DE LA LFT.....	171
4.3	SUELDOS Y SALARIOS.....	182

4.4	OTRAS PERCEPCIONES DISTINTAS AL SALARIO.....	188
4.5	EL SALARIO Y SU TRATAMIENTO ANTE EL IMSS.....	202

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO.

" EMPRESA, QUE ELABORA COMIDAS RÁPIDAS Y SU SITUACIÓN ANTE EL IMSS ".

5.1	FORMULANDO EL PROBLEMA.....	221
5.2	SINTIENDO EL PROBLEMA.....	227
5.3	GANANDO ACEPTACIÓN.....	228
5.4	INVESTIGANDO EL PROBLEMA.....	231
5.5	RESOLVIENDO EL PROBLEMA.....	236
5.6	ENCONTRANDO ALTERNATIVAS (APLICACIÓN DEL MODELO).....	255
	CONCLUSIONES.....	261

BIBLIOGRAFÍA

OBJETIVO DE LA TESIS:

DISEÑAR UN MODELO PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDAS RÁPIDAS.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE GENERE EL MODELO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

HIPÓTESIS:

H_1 "SI SE DISEÑA UN MODELO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL, ENTONCES LA EMPRESA SERÁ MÁS PRODUCTIVA"

H_0 "SI NO SE DISEÑA UN MODELO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL, ENTONCES LA EMPRESA NO PODRÁ SER PRODUCTIVA"

Introducción.

Las Organizaciones del ramo restauranero, que elaboran comidas rápidas se enfrentan de manera significativa a un alto Índice de Rotación de Personal, debido en base que su plantilla se encuentra compuesta por personal muy joven, que oscila entre los 16 a 20 años en promedio, muchos de ellos son estudiantes el cual apoyan este trabajo para poder financiar sus estudios. Y lo consideran solo como un trabajo de paso, sin la posibilidad de hacer carrera dentro de esta clase de Organizaciones.

Tanto el índice de rotación como el ausentismo, son factores que aún no pueden ser controlados debido a que en su gran mayoría laboran bajo el esquema de jornada reducida, en donde es difícil poder cuantificar el ausentismo ya que solo se laboran por lapsos de tres a cuatro horas, y no podría considerarse un ausentismo si consideramos lo que nos indica la Ley Federal del Trabajo acerca de las faltas en el trabajo: " Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada Art. 47-X LFT ", éste artículo habla en específico acerca de las causas de rescisión de la relación del trabajo, sin responsabilidad para el patrón, sin embargo no nos da un panorama acerca de los factores que podrían repercutir en un alto ausentismo para después recaer en un alto índice de rotación de personal.

Como se había mencionado estas compañías, laboran bajo el esquema de jornada reducida, la Ley dice lo que es una Jornada de Trabajo: " Jornada de trabajo es el tiempo durante el cuál el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Art. 58 LFT ", para esto la duración máxima de la jornada de trabajo en su jornada diurna, y nocturna serían de ocho horas y siete horas y media respectivamente como lo indica el artículo 61 de la misma Ley Federal del Trabajo, ahora bien la Jornada Reducida entraría específicamente en el trabajo a menores y ahí

la ley marca como duración máxima de la jornada de trabajo en tan solo seis horas, como lo indica el artículo 177 de la misma ley, además de que tendrá que dividirse en períodos máximos de tres horas. También se señala que deberá de disfrutar de una hora por lo menos entre los mismos períodos para poder reposar. La gran interrogante de estas compañías es si su personal su ausenta por un período de al menos tres horas ¿Deberá esta considerarse como falta?

Al no poder controlar los ausentismos ya que no se descuentan nominalmente el índice es aún alto, éste podría aumentar de manera significativa si se descontara, sin embargo podría funcionar como una medida de control y concientizar a su personal a ser más responsables.

Otro factor que podría considerarse como causante de la rotación de personal sería tanto la Motivación y el Liderazgo en donde dedicamos un capítulo, ya que al no contar con personal que se encuentre contento en su trabajo, éste terminará por emigrar a otro lado y el costo por capacitación se elevaría considerablemente ya que se tendría que capacitar a personal nuevo en lapsos muy cortos. Es un factor que debe de reforzarse para evitar que el personal éste en constante cambio y el interés es retenerlo por el mayor tiempo posible.

Hablar de Motivación es tocar a la Psicología, que es la que estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, bajo éste enfoque los organismos serían nuestros trabajadores y sus experiencias íntimas, va relacionada intuitivamente a la conducta que presenten bajo el entorno laboral, ahora bien hablamos de una influencia entre conducta y el individuo de manera reciproca. La Motivación representa el motor que impulsa al organismo, algo como una mecha que enciende a un cohete para poder impulsarse al firmamento.

De manera que el personal debe de encontrarse debidamente motivado y bien dirigido para que éste sea más productivo,

hacerle sentir que es importante para la empresa, de aquí hablaríamos de Dirección y Liderazgo, en donde "La Dirección es una función vital de la organización. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos. La Dirección es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás para la realización de un trabajo unido y eficaz".

Es decir se debe estar motivado, que a su vez es transmitido por el jefe inmediato y en su rol de líder, debe de estar dirigido a una máxima productividad del personal a su cargo, de lo contrario el personal no estaría a gusto en su trabajo acarreando que deba dejar su trabajo en la Organización.

A todo esto que recibe como recompensa a este esfuerzo laboral y que definitivamente influye en su estadía con la Organización, hablamos del Salario. Si el personal no se encuentra bien remunerado, tendríamos otro factor que influiría en nuestra Rotación de Personal. Los Salarios deben de ser competitivos aunque también no debemos pagar ni de mas ni de menos, para saber si se paga lo correcto es necesario realizar un estudio de Valuación de Puestos, con Empresas dentro del mismo ramo para así llevar una equidad, y pagar simplemente lo justo. Aunado al Salario tenemos los paquetes de prestaciones adicionales al salario, en donde se analizará cuál resultaría mas atractivo para el personal y más rentable para la Empresa en términos de deducibilidad de impuestos.

Teniendo bien identificados ambos factores que en algún momento podrían ser factor de la Rotación de Personal, hay que estudiarlos para en caso de ser necesario hacerlos atractivos, tomando en cuenta la situación económica - social en que se encuentre el país.

Hablaremos desde el origen y la clase de Organizaciones en general hasta llegar al tipo de Organización en el que se basa, el análisis principal de nuestra investigación, de cómo dentro de la misma existen diversos departamentos que trabajan en armonía, para obtener un máximo beneficio y de todos esos

departamentos solo el de Recursos Humanos nos brinda las herramientas necesarias para poder identificar el problema principal y darle una pronta solución.

Finalmente todo el panorama antes descrito recaerá en un problema financiero con que cuenta esta compañía, que es el pago incorrecto de las Cuotas Patronales al IMSS, hubo un momento en donde no se podía controlar la rotación que descontroló la afiliación al Instituto no se sabía quien estaba afiliado, de quien se pagaban las cuotas y de quien no. Resultando al final en una parte omisión de cuotas y por el otro un pago excesivo, de personal que ya se encontraba dado de baja, pagándolo por un período de cuatro años y medio aproximadamente. De manera que el problema de Rotación llego a afectar el factor costo al realizar pagos en exceso en donde bien pudo haberse evitado si el factor de rotación hubiese estado un tanto controlado.

Se ha diseñado un modelo para disminuir el índice de rotación de personal, tomando en cuenta los antecedentes con que se cuenta y prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; a los departamentos involucrados dentro de la empresa para que en conjunto se logre esta disminución, dando por resultado una empresa mas productiva y mas competitiva dentro del ramo al que pertenece. A través de un proceso motivacional en donde se le hará saber al empleado lo importante que el es para la Organización, conociendo cuales son sus necesidades primarias y cubrirlas en su totalidad para lograr un ambiente agradable, para que los empleados puedan dar su máximo esfuerzo y los niveles de productividad alcancen los niveles deseables, y poder retener a los empleados más capaces.

Capítulo 1.

La Organización, como estructura de la sociedad.

1.1 La Organización.

Desde hace mucho tiempo el ser humano se dió cuenta que para poder obtener la eficiencia como tal, solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos disponibles a los que tenga acceso. Una vez establecidos los objetivos, a través de la planeación será necesario determinar que medidas deberán de utilizarse para poder lograrlos.

De esta manera para poder darnos una idea de lo que es una Organización, diversos autores contemporáneos nos dan una definición de ésta, siendo así podemos decir que "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados¹" como lo menciona Agustín Reyes Ponce, por otro lado " Organización es la coordinación de la actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue²" es lo que define Isaac Guzmán V. En conclusión podemos decir que La Organización es

¹ www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml
La Organización

² www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml
La Organización

la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar la máxima eficiencia en un medio ambiente.

Elementos del Concepto.

La Organización, como se mencionó con anterioridad es ya sea una estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones y actividades, como lo dice Agustín Reyes Ponce ó, una coordinación de actividades como lo menciona Isaac Guzmán, y como tales requieren de elementos para poder realizar esa función de coordinar para llegar al objetivo principal que sería la eficiencia como un ente económico que como tal lo trataremos mas adelante, de tal forma que los principales elementos de la Organización serían los siguientes:

- **Estructura:** La Organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar al grupo social, ya que se establece la disposición y correlación de las funciones, jerárquicas y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación:** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones, actividades y responsabilidades a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** La Organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de Funciones:** Uno de los objetivos básicos de la Organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la Organización y sus recursos están sujetos a cambios constantes, como la expansión, contracción, y nuevos productos.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y las responsabilidades.

1.2 Objetivos de la Organización.

Objetivo	Atiende a.	A través de:	Deptos. Más Identificados.
Servicio	Consumidores y/o Usuarios	Productos y/o Servicios	Producción Comercialización
Social	Personal, Gobierno, Comunidad	Cumplir Obligaciones	Recursos Humanos Jurídico Relaciones Públicas
Económico	Inversionistas Proveedores	Generar Riqueza	Contabilidad Contraloría
Tecnológicos	Organización País	Utilizar nuevas tecnologías en las diversas áreas de la empresa. Alentar a la investigación y contribuir al mejoramiento de técnicas actuales ara la	Sistemas y Procedimientos

		creación de tecnología nacional.	
--	--	----------------------------------	--

Principios de la Organización:³

- **Del Objetivo:** Toda y cada una de las actividades establecidas en la Organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto solo justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Autoridad:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto nivel ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de Mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberá, reportarse mas que a un solo jefe.
- **Difusión:** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tenga relación con el mismo.

³ www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml
Hipótesis y Teoría de la Organización

- **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- **Coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Organización Formal e Informal.

Una vez que ya estamos familiarizados con el concepto de Organización, así como de los elementos que la componen, aunado a los principios que la rigen, hablaremos de los dos tipos de Organización que se conoce hoy en día la formal y la informal;

Organización Formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la Organización planeada, la que está en papel, es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a través de manuales de organización, de descripción de cargos, organigramas, de reglas y procedimientos; etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización Informal: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

1.3 Modelos Organizacionales.

Etapas de la Organización del Trabajo.

Propiamente dicho estableceremos de lo que podría ser la estructura de una pequeña organización y ver como interactúan los diversos factores que se necesitan para poder hacer funcional a cualquier organización, dicho esto tenemos lo siguiente:

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

División del Trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La

Jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas: Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

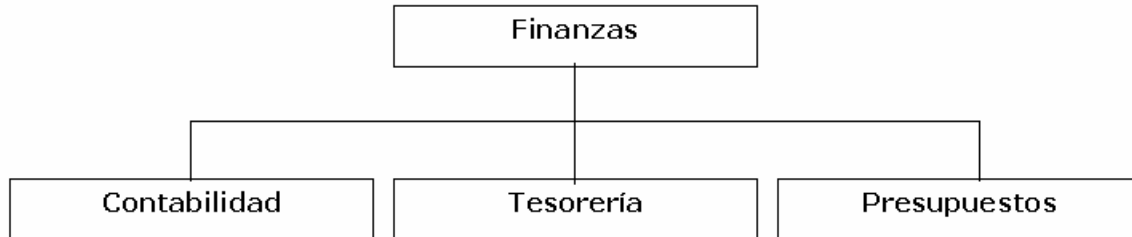
1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel, ya sea de tipo lineal, funcional y/o staff.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su amplitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

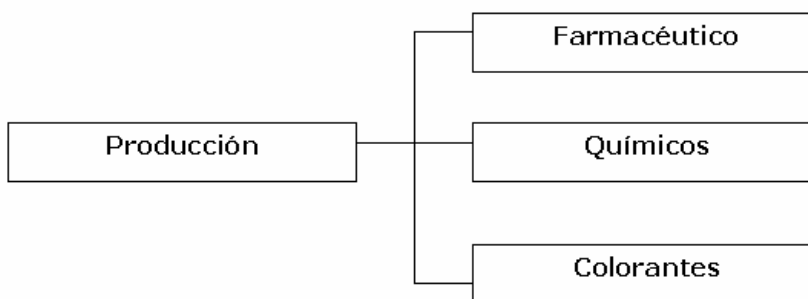
1. Listar todas las funciones de la organización.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada organización, los tipos de Departamentalización más usuales son los siguientes:

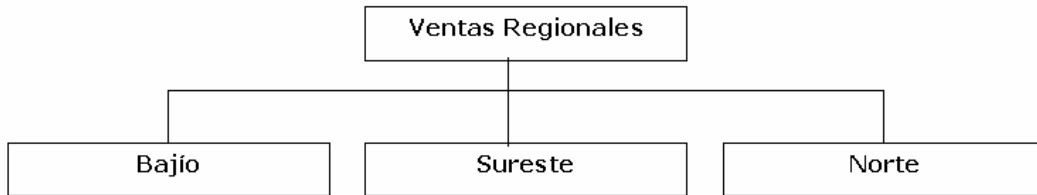
Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



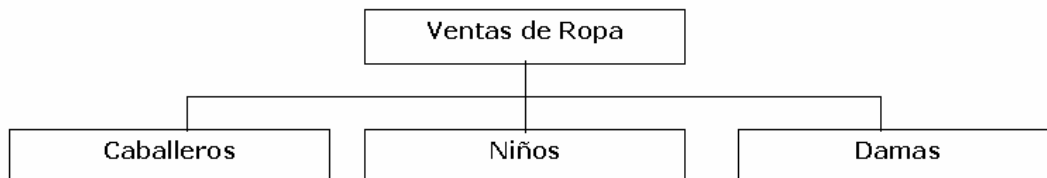
Por Producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la Departamentalización se hace en base a un producto o a un grupo de productos relacionados entre sí.



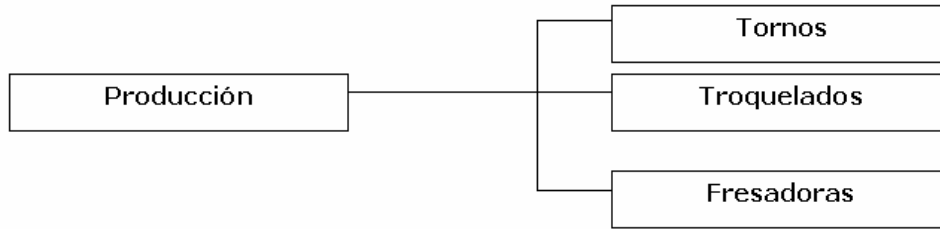
Geografía o por Territorios:



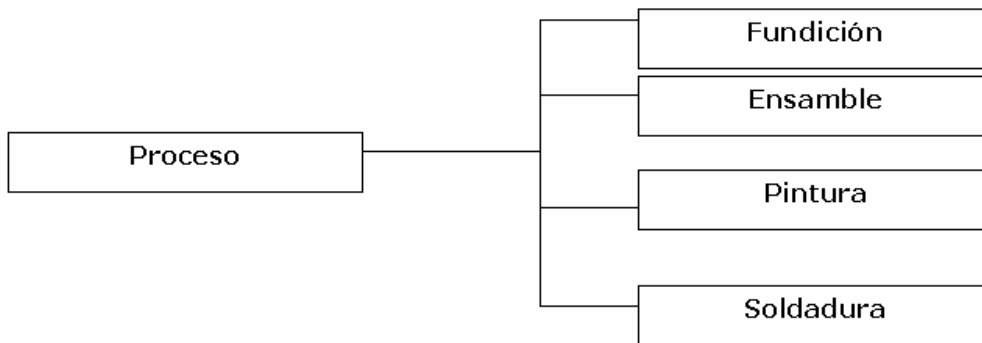
Por Clientes: Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



Por Equipo: En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz.



Por Proceso:



Por Secuencia: Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para poder controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



Organigramas.

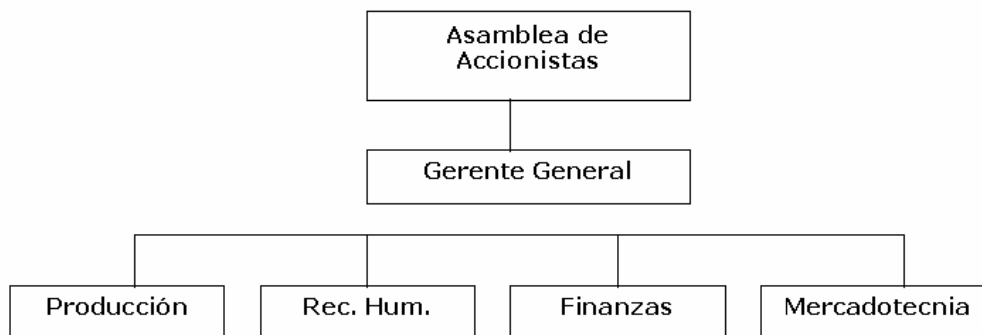
También conocidos como Cartas o Gráficas de Organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones,

los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella. Para su elaboración es necesario considerar lo siguiente:

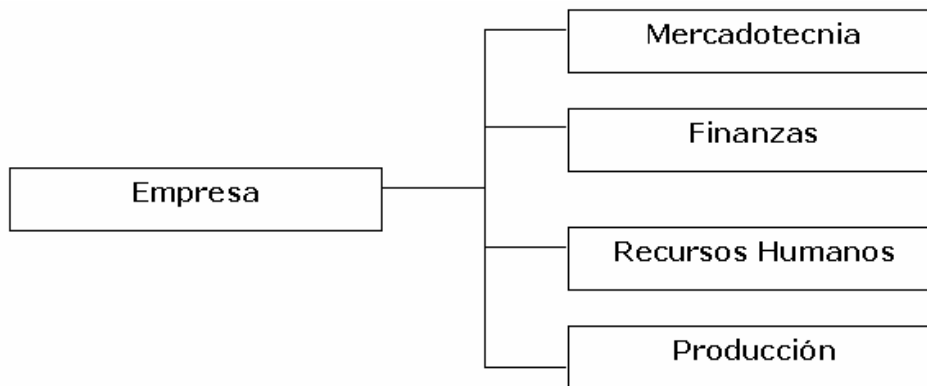
1. Los Organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente, el nombre de la función y no de la persona.

Las formas mas comunes para poder representar a los Organigramas, serían los siguientes:

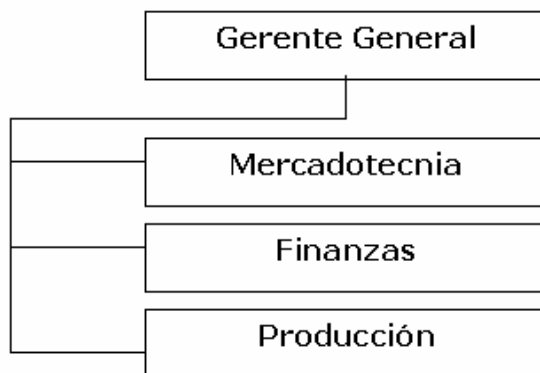
Organigrama Vertical: Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.



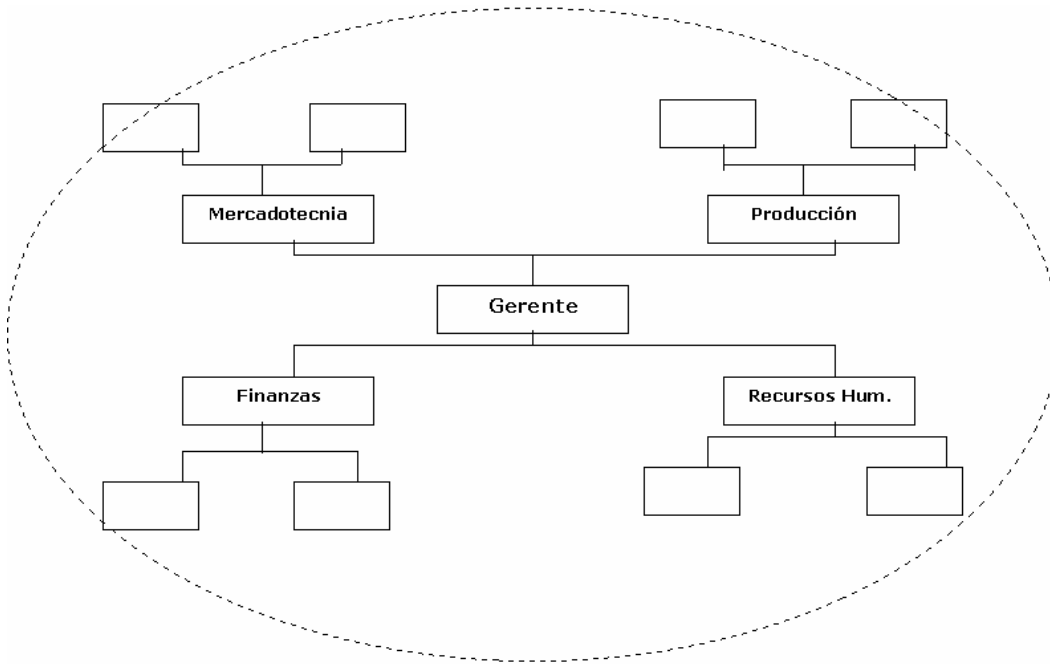
Organigrama Horizontal: El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que estamos acostumbrados a leer.



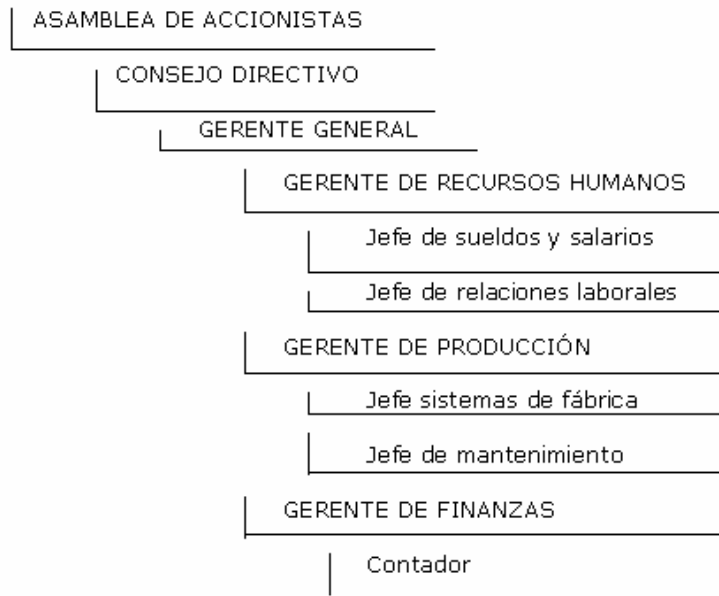
Organigrama Mixto: Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el horizontal, su utilización es por razones de espacio básicamente.



Organigrama Circular: Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



Organigrama Escalar: Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.



Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente

material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni auto contenida.

2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.

4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.

5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

6. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

10. Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

LAS ORGANIZACIONES COMO UNA CLASE DE SISTEMA LOCAL.

Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto. Como clase especial de sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos.

Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Esas actividades estandarizadas son complementarias o interdependientes con respecto a algún producto con resultado común. Ellas son repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo.

CARACTERÍSTICAS DE PRIMER ORDEN

Las características de las organizaciones como sistemas sociales son:

- 1.** Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas no tiene límites en amplitud. Los sistemas sociales no pueden representarse a través de modelos físicos.
 - 2.** Los sistemas sociales necesitan insumos de producción y de mantenimiento.
 - 3.** Los sistemas sociales son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.
 - 4.** Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Necesitan mecanismos de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
-

5. Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social.

6. Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un estándar de funciones interrelacionadas que insinúan actividades prescritas o estandarizadas.

7. El concepto de inclusión parcial. La organización utiliza sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.

8. Con relación a su ambiente. El funcionamiento organizacional debe estudiarse con respecto a las transacciones continuas desarrolladas con el medio que lo rodea.

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda organización crea su propia cultura o clima, sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como las disputas internas y externas y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

DINÁMICA DEL SISTEMA

Con el fin de mantenerse, las organizaciones sociales recurren al uso de mecanismos, establecen normas y valores para estimular las actividades requeridas y dispositivos de autoridad para dirigir el comportamiento organizacional.

CONCEPTO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener negentropía, es decir, importación bajo todas las formas de cantidades

mayores de energía que las que devuelven al ambiente como producto. La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnica y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE ROLES

Rol es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, la organización puede considerarse como constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos.

MODELO SOCIOTÉCNICO DE TAVISTOCK

La organización se concibe como un sistema sociotécnico. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas:

- 1.** El subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- 2.** El subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de su organización.

Los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima y dependientes y cada uno influye sobre el otro. El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una

combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social. El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro, hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto de que toda organización "importa" del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de "conversión" para luego "exportar" productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión.

La tarea primaria de la organización es aquello, que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

1. Importación: La adquisición de materias primas.
2. Conversión: La transformación de las importaciones en exportaciones.
3. Exportación: La ubicación de los resultados de la importación y de la conversión.

EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

Una evaluación crítica de la teoría de sistemas conduce a los siguientes aspectos:

1. CONFRONTACIÓN ENTRE TEORÍAS DE SISTEMA ABIERTO Y CERRADO

El sistema abierto "puede considerarse como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo".

-
- Las implicaciones de la distinción entre sistema abierto y sistema cerrado para la concepción moderna de la administración.
 - La naturaleza esencialmente dinámica del ambiente está en conflicto con la tendencia esencialmente estática de la organización.
 - Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir en la medida en que no consiga responder eficazmente a los cambios continuos y rápidos del ambiente.
 - Un sistema abierto, como un club, un hospital o un gobierno, necesita garantizar la asimilación de sus productos por el ambiente.

En consecuencia, el sistema necesita información constante y depurada del ambiente sólo en cuanto a la naturaleza de ese medio sino también a la calidad y cantidad de insumos disponibles, y principalmente en cuanto a la eficacia o adecuación de los productos o respuestas de la organización al ambiente.

2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL ANÁLISIS SISTÉMICO⁴

Las principales características de la moderna teoría de la administración, basada en el análisis sistémico, son las siguientes:

- **Punto de vista sistémico:** Considera a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas:

⁴ www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml
Hipótesis y Teoría de la Organización

insumo (entrada), proceso, producto (salida), retroalimentación y ambiente.

- **Enfoque dinámico:** El énfasis de la teoría moderna se aplica en el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.
- **Multidimensional y multinivelada:** La teoría moderna considera una organización desde el punto de vista micro y macroscópico. La organización es macro cuando se considera dentro de su ambiente (a nivel de la sociedad, comunidad); es micro cuando analiza sus unidades internas.
- **Multimotivacional:** La teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos o razones.
- **Probabilística:** La teoría moderna tiende a ser probabilística. Lo cual demuestra que muchas variables pueden explicarse en términos hipotéticos y no con certeza.
- **Multidisciplinaria:** La teoría de sistemas es multidisciplinaria, ya que busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio, como la Sociología, la Psicología, la Teoría Administrativa, la Economía, etc.
- **Descriptiva:** Busca describir las características de las organizaciones y de la administración.
- **Multivariable:** La teoría moderna tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes.
- **Adaptación:** La organización es un sistema adaptativo a los cambios del ambiente.

3. CARÁCTER INTEGRATIVO Y ABSTRACTO DE LA TEORÍA DE SISTEMAS.

Muchos autores consideran la teoría de sistemas demasiado abstracta y, por tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas.

Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, neoclásicos, estructuralistas, neoestructuralistas y behavioristas.

4. EL EFECTO SINÉRGICO DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.

Una de las razones sólidas para la existencia de las organizaciones es su efecto sinérgico, es decir, la manera como en el resultado de una organización pueden diferir en cantidad o en calidad la suma de los insumos. Las unidades de salida pueden ser iguales, mayores o menores que las unidades de entrada.

De igual manera, cada individuo de la organización espera que los beneficios personales de su participación en una organización sean mayores que sus costos personales de participación.

5. EL "HOMBRE FUNCIONAL".

La teoría de sistemas se basa en el concepto de "hombre funcional", en contraste con el concepto de homo economicus de la teoría clásica, el homo socialis de la teoría de las relaciones humanas, del hombre organizacional de la teoría estructuralista y del hombre administrativo de la teoría behaviorista. El individuo desempeña un rol dentro de las organizaciones, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto.

6. UN NUEVO ENFOQUE ORGANIZACIONAL.

La perspectiva sistémica introdujo una nueva manera de apreciar los fenómenos. La visión gestáltica y global de las cosas, que privilegia la totalidad y sus componentes, sin despreciar lo que denominamos emergente sistémico: las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes.

En este nuevo enfoque organizacional, lo importante es ver el todo en parte aisladamente para vislumbrar el emergente sistémico. Es este emergente sistémico lo que hace que el agua sea diferente de sus elementos, hidrógeno y oxígeno.

1.4 Áreas Funcionales de la Organización.

Teoría de las Organizaciones.

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

Organización Lineal o Militar.

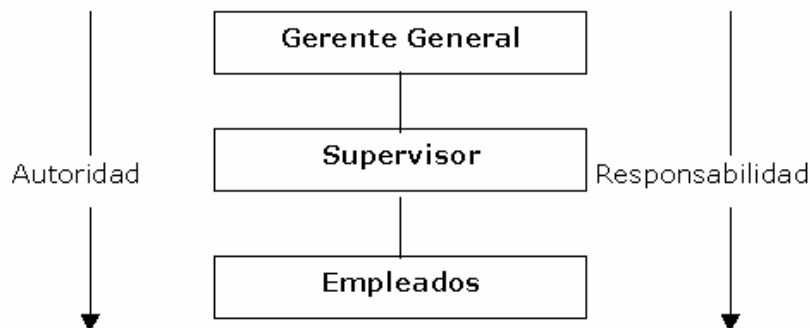
Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

**Organización Funcional o de Taylor**

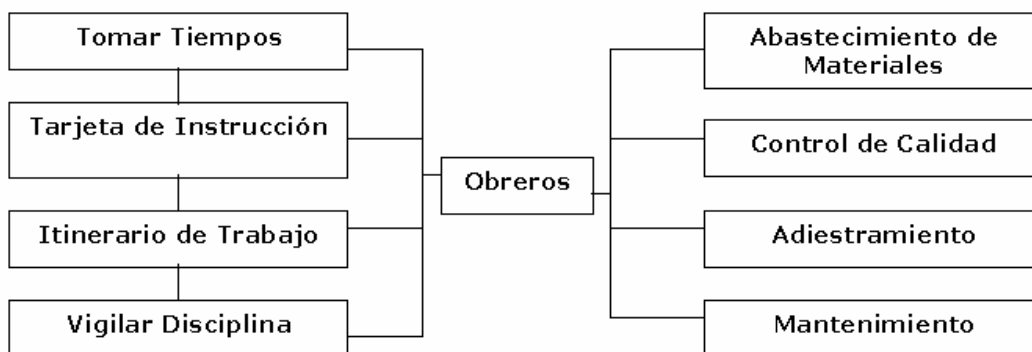
Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

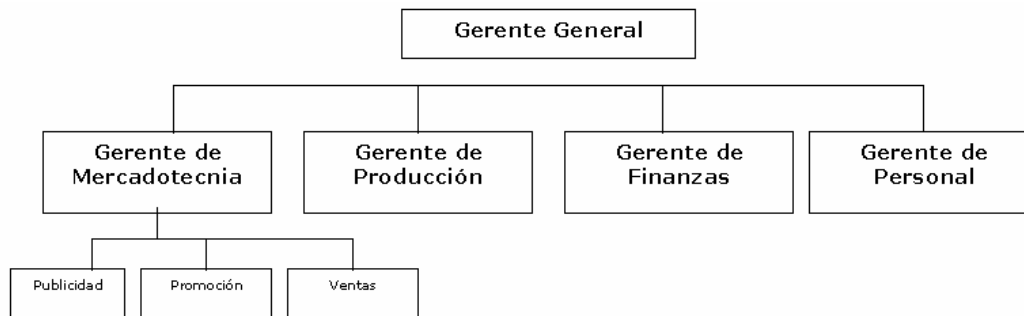
- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre jefes.



Organización Líneo – Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la **funcional** la especialización de cada actividad en una función, y de la **lineal**

la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.



Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

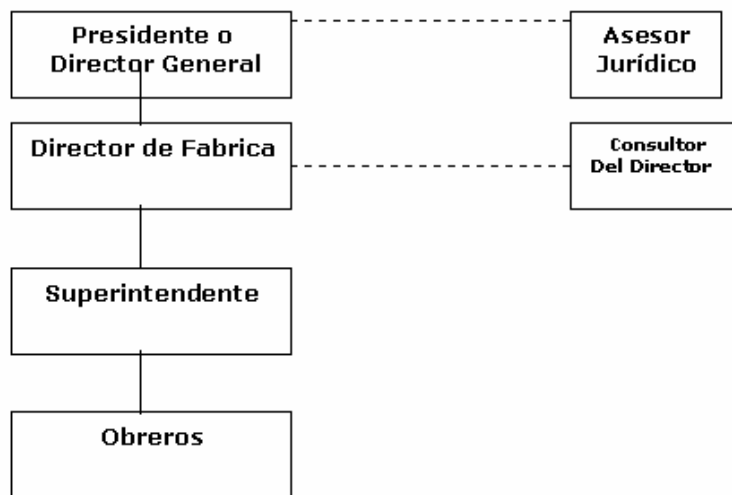
Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales,

- puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
 - Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) **Directivo**; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) **Ejecutivo**; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) **Vigilancia**; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.

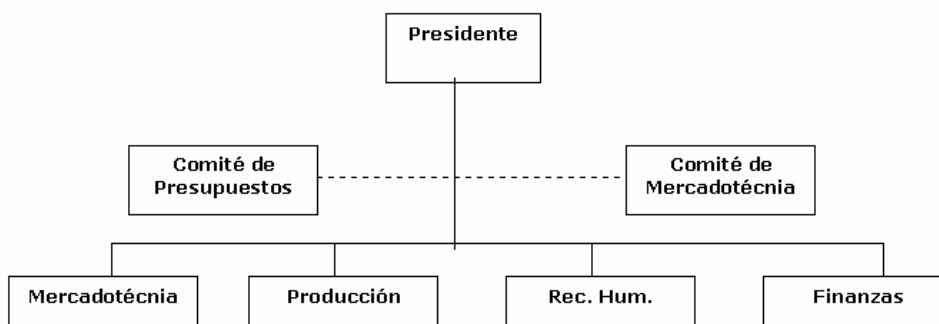
- d) **Consultivo;** Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.



Organización Matricial

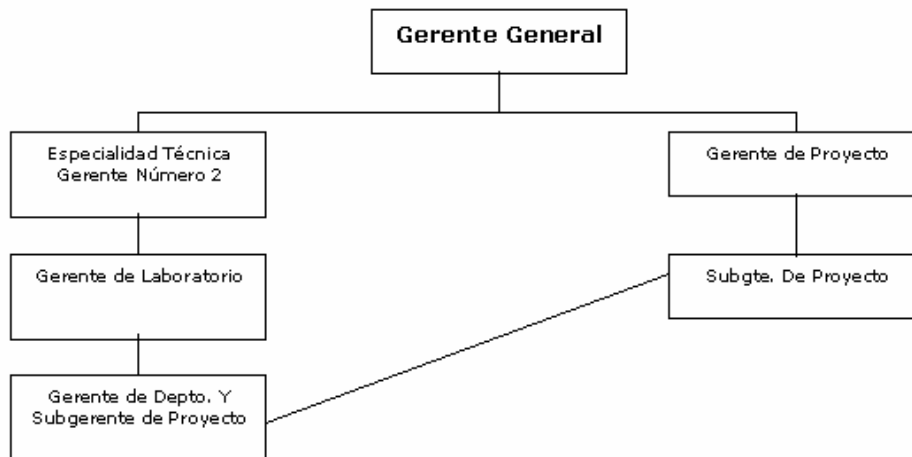
Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
 - Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
 - Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
 - El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
 - Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.
-



Autoridad:

"Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo"⁵

Tipos de Autoridad:

1. Formal.

Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:

- a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- b) Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

2. Técnica o Staff. Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

⁵ <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/www98-full.html>
Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizaciones

Delegación de autoridad y responsabilidad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos para Delegar

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Centralización y descentralización

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad, responsabilidad y funciones que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el **grado** en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

- a) **El tamaño de la empresa.** En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el

jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

- b) **La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.**
- c) **La cantidad de controles que puedan establecerse;** de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;

- Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.
- Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

Desventajas de la descentralización

- Falta de uniformidad en las decisiones.
- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- Falta de jefes capacitados.

Impacto de la Tecnología en la organización.

Tecnología es la organización y aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

Un ejemplo es la computadora representa un aspecto de la tecnología pero los programas o software son igualmente importante.

Por tecnología de organización se entiende el conjunto de técnicas utilizadas en la transformación de insumos en productos.

Tecnología aplicable a todas las organizaciones.

La tecnología es fácil de entender en un proceso de transformación física, como en una línea de ensamble, pero es también adecuada para otras organizaciones, como un hospital o una universidad.

Se basa en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de tareas.

Afecta a los tipos de insumos y la producción del sistema que llegan a la organización.

Impacto de la Tecnología en la Estructura.

Concepto de Estructura: Crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas.

Muchos estudiosos se han enfocado específicamente a las relaciones entre la tecnología y la estructura de la organización. Joan Woodward y sus colegas realizaron una investigación muy amplia en 100 empresas industriales de Inglaterra. La investigadora dividió en tres grupos las compañías, con base en diferencias de tecnología.

Esto dio como resultado que el número de niveles verticales de administración en los departamentos de producción directa aumentaba con tamaño relativo de su grupo de administración.

La tecnología se clasifica en tres componentes las cuales son:

- **Tecnología operativa:** es la técnica utilizada en las actividades de flujo de trabajo. Pero afecta solamente aquellas variables estructurales vinculadas directamente con el flujo de trabajo.
- **La tecnología de materiales:** Se refiere a la naturaleza de los materiales utilizados en el proceso de transformación.
- **La Tecnología de Conocimiento:** Se refiere a las características del conocimiento utilizado en la organización.

La tecnología es un factor determinante primordial de la estructura en la línea de producción.

Capítulo 2.

La Administración de Recursos Humanos, como herramienta de trabajo.

2.1 La Administración de Recursos Humanos. (Definición y Objetivos).

Para comprender la importancia de los recursos humanos así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma:

Definición de Administración de Recursos Humanos.

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones: Víctor M. Rodríguez¹ lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. Joaquín Rodríguez Valencia² define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. Fernando Arias Galicia³ dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso

¹ Recursos Humanos Gómez Aquino J. Editorial ECASA México 1992

² Recursos Humanos Gómez Aquino J. Editorial ECASA México 1992

³ Administración de Recursos Humanos Arias Galicia Fernando Editorial Trillas México 1994

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

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos sociales: La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y

administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales: La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales *funciones* que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

2.2.1. Función: Empleo.

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

Subfunciones: Reclutamiento.

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

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

Subfunción: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

NÓTESE QUE: El departamento de recursos humanos *auxilia* a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Subfunción: Contratación.

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

Subfunción: Inducción.

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

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

Subfunción: Integración, promoción y transferencia.

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

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

Subfunción: Checar el vencimiento de contratos de trabajo.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Subfunción: Compensación suplementaria.

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

Política: Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Subfunción: Control de asistencias.

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

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

Función: Relaciones internas.

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

Subfunciones: Comunicación.

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

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal. Contratación colectiva.

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

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

Subfunción: Disciplina.

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

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

Subfunción: Motivación del personal.

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

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

Subfunción: Desarrollo del personal.

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

Política: Identificar aquéllas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Subfunción: Capacitación.

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

Política: Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.

Subfunción: Entrenamiento.

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

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

2.2.2. Función: Servicios al personal.

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

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

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

Política. La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal. Seguridad. Objetivo. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Política. Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

Subfunción: Protección y vigilancia.

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

Política. Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización

contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

2.2.3 Función: Planeación de recursos humanos.

Objetivo. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política. Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada , con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los

recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

2.3 Principios de Selección de Personal.

Definición de Reclutamiento

Idalberto Chiavenato⁴ apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Definición de selección

Fernando Aras Galicia⁵ define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Principios de selección de personal

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación: Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos

⁴ Administración de personal Werther William B; Davis Keith Editorial McGraw Hill México 1996

⁵ Administración de recursos humanos Arias Galicia Fernando Editorial Trillas México 1994

humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

Orientación: Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Ética profesional: Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios

técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

2.4 Descripción del Proceso de Selección de Personal.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los

candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

1. **Planeación de recursos humanos.** Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
2. **Necesidad de recursos humanos.** Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiéndose como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.
3. **Requisición:** El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

4. **Análisis de puestos:** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.
5. **Fuentes de reclutamiento:** El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: *externo* e *interno*.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

6. Solicitud de empleo: Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

7. La hoja de solicitud: Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa: - un inventario biográfico del aspirante. - es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico. - es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo. Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

- 8. Entrevista inicial o preliminar:** Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

A continuación se explicará brevemente la entrevista. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento

a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

9. **Entrevista de selección:** Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

10. **Pruebas psicológicas:** En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

Cada una de ellas se explicara en detalle más adelante,

11. **Entrevista final:** En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

12. **Solicitud de documentos que informan sobre el candidato:** Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:
 - Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
 - Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
 - Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican

los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

- a) Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
- b) Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
- c) Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- d) Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

13. **Examen médico:** El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad

contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

14. **Decisión final:** Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

2.5 Psicología y Administración.

En los inicios de la Administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción cuya única finalidad era obedecer las órdenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones. Con el paso del tiempo autores como Henry Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que

intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. A partir de la década de 1920, la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc. Elton Mayo inicio la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejo de un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la Psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración. La Psicología de la organización ha sufrido, en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos íter organizacionales.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. El interés por la Psicología de la organización aumento a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación

empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados, a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, y tipológicamente. Esta definición implica:

1. La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.
2. El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.
3. El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.
4. La clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

Definición de Psicología.

La palabra Psicología viene del vocablo griego, psyche, soplo, aliento, vida y logos, reunir, ligar como en el sentido que adquirió posteriormente de psyqué, alma y logos, discurso, tratado que significa "estudio de la mente o del alma". José Velázquez señala que en nuestros días se define a la Psicología como la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales en todos los animales. De aquí se desprende lo siguiente: La ciencia ofrece procedimientos racionales y disciplinados para llevar a cabo investigaciones validas y construir un cuerpo de información coherente. Los psicólogos usan la palabra "conducta" de forma bastante vaga; para la mayoría la conducta abarca prácticamente todo lo que la gente y los animales hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y del desarrollo. Existe controversia con respecto a considerar los procesos mentales como conducta. El término procesos mentales incluye formas de cognición o modos de conocer como percibir, poner atención, recordar, razonar y solucionar problemas; además de soñar, fantasear, desear, esperar y anticipar.

Características de las pruebas psicológicas

Objetividad

La objetividad en las pruebas industriales tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tienen relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas.

Confiabilidad

Confiabilidad es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona , registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.

Validez

Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Es perfectamente factible que una prueba sea confiable sin ser válida. Por ejemplo, una regla es un instrumento de medición confiable en alto grado. Si se aplica varias veces al mismo objeto rendirá, aproximadamente, la misma calificación o lectura en centímetros. Sin embargo, no tiene validez alguna como medida de la eficiencia de un empleado. Para la mayoría de los trabajos, no hay ninguna relación entre la estatura y el éxito del empleado.

Estandarización

Estandarización es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba

aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales. Sin embargo, quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba.

En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.

Clasificación de las pruebas psicológicas

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:

En relación al tiempo de aplicación.

- a) Prueba de velocidad:** Es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones. Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa. Por ejemplo varias pruebas de destreza manual

están destinadas a medir tanto la precisión como la velocidad de las actividades motrices. Estas pruebas se administran con un límite de tiempo. La rapidez de los empleados auxiliares es otra de las funciones que se miden mediante pruebas con límite de tiempo. Los puntos que comprenden las pruebas de velocidad de los empleados auxiliares son relativamente sencillos, y requieren típicamente que los participantes examinen parejas de nombres o cifras.

b) Prueba de capacidad: Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. para evitar esto, se han desarrollados pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

En cuanto a la forma de administrarlas.

a) Pruebas de grupos: Éstas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

b) Pruebas individuales: Son aquéllas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

En cuanto a la forma de realizarlas:

a) De papel y lápiz: Son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.

b) Orales: En éstas la persona responde, asocia una palabra a otra.

En relación a las características medidas.

a) Pruebas de inteligencia: La definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los

procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas. Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran:

- **Prueba Otis:** Las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles como las siguientes:

¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación significa lo contrario de Norte?

1) Polo 2) Ecuador 3) Sur 4) Este 5) Oeste () El número de contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

- **Prueba Wonderlic de personal:** Es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba. Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica. La prueba empieza con preguntas como la siguiente:

De las cinco cosas abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera ¿cuál es la distinta de las otras cuatro?

1) Contrabando 2) Robo 3) Soborno 4) Trampa 5) Venta naturalmente, la contestación acertada es venta, porque las otras cuatro palabras se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad.

b) Pruebas de interés: Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el Formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder. Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones que los estudiantes universitarios suelen elegir. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de

hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

El Formulario de interés vocacional de Strong esta dividido en ocho secciones.

La primera sección presenta títulos de ocupaciones como:

1. Actor. 7. Director atlético. 2. Publicista. 8. Subastador. 3. Arquitecto. 9. Autor de novelas. 4. Militar. 10. Autor de libros técnicos. 5. Artista. 11. Vendedor de autos. 6. Astrónomo. 12. Piloto de carreras.

A los que el sujeto tiene que contestar señalando una de las tres respuestas posibles, "me gusta", "me desagrada", o "me es indiferente".

Las otras secciones tratan sobre: materias escolares, entretenimiento y pasatiempos, ocupaciones, actitudes hacia diferentes clases de personas, actividades o que conteste afirmaciones como "siempre termino mis trabajos oportunamente" y frases similares. Esta prueba sirve para valorar las distintas gamas de intereses personales o vocacionales a que se destina.

El Récord de preferencias de Kuder, consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos.

Ejemplo: Visitar una galería de arte. Leer en una biblioteca. Visitar un museo sirve para medir las siguientes diez áreas de interés: actividades al aire libre, mecánicas, calculadoras, científicas, persuasivas, artísticas, literarias, musicales, servicio social y de oficina.

c) Pruebas de personalidad: Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como

el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante". En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor Herman Rorschach esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas

psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color. Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes. Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente.

- d) Pruebas de rendimiento:** Tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión. La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero.
- e) Pruebas de aptitud: las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes.

Un ejemplo consiste en el test de aptitud de oficinista.

Estos test sirven para medir las capacidades necesarias para el trabajo de oficina, o sea, escribir a máquina, llevar la contabilidad, archivar y otras actividades relacionadas. Consiste de tres subpruebas: vocabulario de

la oficina, aritmética de la oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Los estudios detallados de los trabajos de oficina revelan que son muy importantes la rapidez, la exactitud, la capacidad motora y la destreza.

Aplicación de las pruebas psicológicas

El administrador del test. Aplicar una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a muchas personas a que lleguen a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. Y claro está que esto es falso. No importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Sí es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

1. las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.
2. las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

3. Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.
 - Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
 - La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundero. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

4. El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados.

La palabra ocasionalmente se usa porque los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón. El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Minutos después de que comience el examen el examinador y los supervisores deben caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las paginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado. después de que los supervisores han completado sus rondas, debe colocarse estratégicamente en lugares desde donde puedan atender individualmente a los candidatos. No deben volver a circular hasta que comience una nueva prueba.

Condiciones físicas. Thorndike y Hagen enumeran cuatro condiciones deseables para un examen. Afirman que los sujetos deben :

- a) Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- b) No tener interrupciones ni distracciones.
- c) Poder manejar sus materiales de examen.
- d) Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien "entre sí".

Condiciones psicológicas. El clima psicológico es de primera importancia; depende mucho de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El ambiente psicológico varía con la exactitud del examinador. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados.

Elaboración de las pruebas psicológicas

La anterior descripción de las características que deben contener las pruebas psicológicas permiten observar que la elaboración de una prueba implica mucho más que tomar papel y pluma y redactar preguntas.

Primer paso:

- **Análisis del empleo.** No se puede hacer nada concreto con respecto a la redacción de las preguntas de una prueba antes de formarse una idea precisa de la función o de las funciones que se deben evaluar. Esto solo se puede hacer después de haber realizado un análisis minucioso del empleo, destinado en poner en claro las diferencias entre los puestos. Mediante el análisis se obtendrán los indicios referentes a las funciones psicológicas fundamentales que se deben evaluar en la prueba de selección, incluyendo

ciertas clases específicas de conocimientos, capacidades y características personales.

Segundo paso:

- **Redacción de los detalles preliminares.** La preparación de los detalles de una prueba requiere de un alto grado de habilidad. Aun teniendo amplia experiencia, es posible que la persona que prepara la prueba disponga tareas inadecuadas para probar al personal o formule preguntas deficientes, en virtud de su ambigüedad o por contener algún indicio interno referente a la respuesta correcta. Por lo tanto, prepara una serie preliminar de puntos o tareas, que posteriormente evaluará mediante un análisis de dichos puntos. Estos pueden formularse de distintas formas incluyendo, sin limitarse a ella la selección múltiple.

La elaboración de los puntos de selección múltiple ofrece ciertos riesgos que pueden evitarse con facilidad. Estos se describen separadamente para la premisa (la pregunta o frase que precede a la selección alterna) y para las alternativas (el grupo compuesto por la respuesta correcta de las opciones incorrectas) Reglas para la elaboración de la premisa. Tal vez la crítica que se hace con más frecuencia en contra de las pruebas objetivas es la de que los puntos que contienen tienden con mucha frecuencia a ser ambiguos. La ambigüedad solamente se puede evitar en los puntos de selección múltiple cuando la premisa contiene una exposición clara de todas las condiciones necesarias para interpretar el punto correctamente.

Sería imposible, por ejemplo, responder a una aseveración que comenzará con "la medida más adecuada de la tendencia central es:" porque ninguna medida es "la más adecuada" en toda clase de circunstancias.

El candidato necesita saber si la distribución es normal o irregular, así como ciertos detalles acerca del fin que se persigue al computar la medida de tendencia central. Otra causa de confusión al formular la premisa es no llamar la atención de algún modo sobre las negativas. A menos de que las palabras tales como "no" y "nunca" se escriban con bastardillas o mayúsculas, es posible que al concursante se le pasen por alto, por causa de la tensión nerviosa y la ansiedad que acompaña a la administración de una prueba de selección. La persona que prepara la prueba debe también tener mucho cuidado en la formulación de la premisa para evitar incluir un indicio gramatical que señale la alternativa incorrecta. Una premisa que termine con la palabra un, por ejemplo, sugiere una respuesta que empiece con una vocal y no con una consonante. De igual manera, una premisa que termina con la palabra los o las indica una respuesta en plural más bien que una en singular.

Tales indicios le permiten naturalmente al concursante responder correctamente aun cuando no posea el conocimiento que requiere ese punto. Reglas para la preparación de las alternativas. los defectos en la estructura de las alternativas tienen, generalmente, el efecto de señalar la respuesta correcta. Por ejemplo, si las distracciones (alternativas incorrectas) no son visibles, pueden ser eliminadas por el candidato con base en el sentido común antes que en el saber.

Es conveniente formular alternativas de manera que resulte atípica por su longitud. La alternativa atípica, que puede ser ya sea demasiado larga o demasiado corta, resulta la respuesta correcta, con más frecuencia de la que se puede atribuir al azar. Probablemente esto se debe a que la persona que prepara la prueba le resulta fácil formular la respuesta correcta con gran brevedad, o piensa que hay que agregarle diversos distintivos para evitar la

ambigüedad. Por último, hay que evitar el paralelismo parcial en la estructuración de las alternativas.

Las alternativas paralelas son aquéllas que están formuladas de manera similar, excepto por una o dos palabras claves. Con frecuencia, pero no siempre, las alternativas paralelas son el contrario la una de la otra. Las alternativas siguientes son paralelas:

- a) La media es más alta que la mediana.
- b) La media es más baja que la mediana.

Con frecuencia un grupo de puntos de selección múltiple contendrá dos alternativas paralelas y dos que no son. En tales casos, la respuesta correcta se encuentra en la pareja de alternativas paralelas, aumentando así considerablemente la posibilidad de obtener una respuesta correcta únicamente sobre la base de una suposición afortunada.

La lista de "reglas" precedentes para la elaboración de pruebas de selección múltiple no es exhaustiva en lo absoluto. Sin embargo, sirve para indicar las clases de errores que pueden introducirse en dichas pruebas, con el efecto, ya sea de que los puntos resulten ambiguos o de proporcionar un indicio que señale la respuesta correcta.

Tercer paso:

- **Análisis de los puntos.** Un análisis de los puntos proporciona al que elabora la prueba, datos que le permiten apreciar el valor de los puntos preliminares que ha desarrollado. El análisis de los puntos sirve como base para seleccionar entre el conjunto de puntos preliminares, aquellos que deben quedar incluidos en la forma final de la prueba.

El análisis típico de puntos proporciona dos clases de información acerca de cada punto:

- 1) Información acerca de la capacidad discriminatoria de cada punto y,
- 2) Información acerca de la relativa facilidad o dificultad del punto. Discriminación de los puntos. Cada punto de una prueba debe contribuir a la capacidad de la prueba para diferenciar entre las personas en cuanto a la función que se trata de apreciar.

La discriminación de los puntos (o la validez de éstos) sirve para distinguir hasta qué grado puede un punto diferenciar entre las personas que se encuentran en los extremos opuestos de la secuencia con respecto a la característica determinada que mide. Esta fase del análisis de puntos requiere que la serie preliminar de puntos se administre a una muestra de personas similares a aquéllas a quienes está determinada la prueba. Luego, se subdivide a las personas que han participado en este análisis de puntos, en subgrupos de alto y bajo criterio.

En la práctica esta tarea se basa la mayor parte del tiempo en la estimación del total de las calificaciones de la prueba. Por lo tanto, el objetivo de esta fase del análisis es determinar hasta qué grado contribuye cada punto en la medición de la función que debe medir la prueba entera.

Se ha determinado que el punto óptimo de división para formar los subgrupos de distinto criterio se obtiene asignando el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más altas al grupo de criterio "elevado" y el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más bajas, al grupo de criterio "bajo". Por lo tanto, si una prueba que tiene que analizarse por puntos se aplica a un grupo de 185 personas, cada uno de los subgrupos de criterio distinto comprendería 50 personas. De la discusión precedente se deduce que los puntos con verdadero valor discriminatorio son aquellos que pueden diferenciar entre los

subgrupos de alto y bajo criterio. Por consiguiente, el punto absolutamente válido es aquél que contestan incorrectamente todos los que constituyen el grupo de bajo criterio.

➤ **Dificultades de los puntos.**

De éstos, que componen el conjunto preliminar, solamente se toman en cuenta para formar parte de la versión definitiva de la prueba lo que ha demostrado capacidad discriminatoria. A los puntos que han sobrevivido a esta fase del análisis se les somete luego a una nueva selección con base en su relativa facilidad o dificultad, antes de hacer la selección definitiva de los puntos a incluir en la versión final de la prueba.

Por ejemplo, ¿qué sucedería si en una prueba de capacidad matemática todos los puntos fuesen sumamente fáciles? Desde el momento en la mayoría de los aspirantes estuvieran en condiciones de contestar todos éstos, las calificaciones de la prueba tenderían a ser más bien altas. Esto tendría como resultado que se haría difícil separar, entre los participantes, a los que poseen un grado moderadamente alto de capacidad para los números, de aquellos que lo tienen muy alto. La prueba no tendría suficiente "capacidad satisfactoria".

Y por lo contrario, una prueba que consistiera enteramente de puntos muy difíciles tendría demasiada capacidad satisfactoria. La mayoría de los participantes obtendría calificaciones bajas, y sería imposible separar a los que tienen un grado moderadamente bajo de capacidades de aquellos que lo tienen muy bajo. Con objeto de evitar cualquiera de los dos extremos, las pruebas se formulan generalmente de manera que contengan puntos distribuidos a lo largo de la escala de dificultades.

La prueba, en su forma definitiva, deberá contener algunos puntos más bien fáciles, otros más bien difíciles, y un número considerable que se encuentre en el término medio. Los datos referentes a la dificultad de los puntos se obtienen haciendo un

computo en el porcentaje de personas del total que participan en el análisis de puntos, que contesta correctamente cada punto. Por lo tanto, la prueba en su estado definitivo deberá contener solamente los puntos que han demostrado poseer una capacidad satisfactoria de discriminación y un campo de facilidad y dificultad relativas.

Cuarto paso:

La Confiabilidad.

La confiabilidad requiere generalmente un estudio de la consistencia de las calificaciones de las pruebas. Los estudios de la confiabilidad se pueden realizar de varias maneras tres de las cuales se describen a continuación.

Método de la prueba repetida. Una prueba confiable es aquella en que un individuo quedará más o menos en la misma posición en pruebas sucesivas, sea quien sea la persona que administre la prueba. Esta definición de la confiabilidad sugiere un método sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida: es decir, administrar la prueba dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal, la persona que obtuvo la calificación más alta (la posición más elevada) en la primera prueba, debiera también obtenerla al repetirla. De igual manera la persona que obtuvo la calificación más baja la primera vez (la posición más baja), debiera obtenerla en la repetición, y las personas con calificaciones intermedias en la primera prueba, deberían mantener su misma calificación relativa la segunda vez.

Método de las formas equivalentes. Este método implica la administración de una forma equivalente de la prueba original, después de cierto tiempo, en lugar de repetir la misma prueba original. Las formas equivalentes de un prueba son similares en cuanto a las características (la distribución de los índices de dificultad de los puntos y de su validez) y al contenido general,

aun cuando los puntos específicos que contienen las formas son diferentes. El que el contenido específico de los puntos de las formas equivalentes de una prueba sea diferente, significa que ni el factor memorial ni el factor instrucción pueden afectar el resultado cuando se evalúa la confiabilidad relacionando las calificaciones obtenidas en las dos formas.

Método de la prueba dividida en dos. Tanto el método de la prueba repetida como el de las formas equivalentes para evaluar la confiabilidad, se les puede objetar que ambos necesitan de dos sesiones. El método de las dos mitades permite evaluar la confiabilidad mediante una sola sesión de prueba y es, por lo tanto, de uso frecuente en la industria. Este método requiere que la prueba completa se divida en dos mitades, de tal modo que los puntos de cada mitad constituyan una reproducción en miniatura de la prueba entera. en la práctica, esto se logra con frecuencia asignándole a una mitad los puntos con números impares y los de los números pares a la otra mitad, aun cuando se puede aceptar cualquier otro procedimiento con tal de que se obtengan mitades comparables.

Las mitades se califican por separado, y la evaluación de la confiabilidad se deriva relacionando las calificaciones obtenidas por un grupo de personas en ambas mitades de la prueba.

Quinto paso:

La Validez.

Una prueba válida para la selección de personal debe tener relación con cierto criterio del éxito del empleado. Cuanto más estrecha sea esta relación, mayor será la ayuda que pueda proporcionar la prueba para pronosticar el éxito o fracaso eventuales de un grupo de candidatos.

Validez Previsiva. El procedimiento más conveniente de validar una prueba con propósitos de selección es de

administrársela a lo que solicitan el trabajo, y de contar a todos sin tomar en cuenta las calificaciones de la prueba.

Se archivan las calificaciones hasta una oportunidad posterior, cuando se disponga de alguna medida que sirva de criterio con respecto a la eficiencia de los trabajadores. Las calificaciones obtenidas por los solicitantes en la prueba se relacionan entonces con el criterio para obtener una indicación de la validez de la prueba.

Validez Concomitante. Las pruebas se validan con frecuencia administrándolas a los empleados mientras trabajan, y relacionando las calificaciones con algún elemento de juicio de que se pueda disponer inmediatamente.

Este procedimiento proporciona una validez más bien concomitante que previsiva, puesto que se dispone simultáneamente, tanto de la prueba como de los elementos de juicio..

Validez Nominal. Cuando una prueba tiene la apariencia de medir factores relacionados con el trabajo, se dice que tiene validez nominal. Por ejemplo, una prueba de selección de pilotos tiene validez nominal cuando la fraseología de un punto hace referencia al avión y al vuelo..

Factores Previsivos Múltiples. El programa típico de selección utiliza las calificaciones obtenidas por los candidatos en una batería o grupo de pruebas. Puede ser que cada uno de los componentes de la batería tenga en sí una validez solo relativa.

Sin embargo, es posible que la combinación tenga mucho más valor para fines previsivos que cualquiera de las pruebas del conjunto, tomada individualmente.

Sexto paso:

Interpretación y calificación de las pruebas.

El psicólogo que ha elaborado una prueba con fines de selección tiene que realizar ciertos análisis estadísticos destinados a contestar o clases de preguntas generales acerca de la calificación de cada solicitante.

En primer lugar, ¿cómo resultó su calificación en comparación con la de los demás que participaron en la prueba? En segundo lugar ¿salió aprobado, es decir, merece que se le contrate? La primera de estas interrogaciones requiere que la calificación sea traducida en otra clase de calificación que refleje la ejecución del solicitante que se tiene en consideración en relación con la de otros solicitantes que han participado en la prueba. Esto implica la elaboración de normas para las pruebas. La segunda interrogante requiere que se determine una calificación crítica (o suficiente para ser probado) para dicha prueba. De igual forma los psicólogos hacen uso de las estadísticas para analizar las variaciones que puedan existir en el resultado de las pruebas .

Conjunto de pruebas para formar una batería.

No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades y talentos que se requieren para desempeñar un oficio o empleo. Incluso las actividades laborales más sencillas resultan complejas si se considera el conjunto de capacidades y talentos que se requieren en la persona que aspire a permanecer en su empleo y a desempeñarlo debidamente. Esto hace indispensable, y a veces imprescindible, el empleo de una batería de pruebas, esto es, un grupo de pruebas sin limitarse a una sola. En muchos casos se necesita, además, utilizar una batería de pruebas más bien que una sola, puesto que lo más que puede cubrir una prueba por sí misma es uno de los aspectos múltiples o de las diversas cualidades que

son necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión. Se requiere de una batería completa para obtener un panorama más amplio e integral.

¿Porqué se utilizan pruebas psicológicas en las empresas?

En la actualidad se ha incrementado la utilización de las pruebas psicológicas en las empresas, esto se debe a la valiosa ayuda que han aportado, especialmente en el proceso de selección como un complemento a la entrevista de selección, estudio socioeconómico, examen médico, etc., Las pruebas psicológicas si son utilizadas adecuadamente permiten a las organizaciones conocer las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos, que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa y a través de éstas hacer más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido. Y a su vez nos evitaría una rotación innecesaria para cualquier organización. Las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuye también entre otros a:

1. Colocación de los empleados en los distintos oficios.
2. Traslado de los empleados.
3. Ascenso de los empleados.
4. Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
5. Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.
6. Asesoramiento y consejo de los empleados.

Las pruebas psicológicas no son infalibles.

Joseph Tiffin señala que las empresas deben tener siempre presente que las pruebas psicológicas distan mucho de ser infalibles y que a veces producen resultados que no constituyen indicación auténtica de la aptitud del solicitante para el trabajo a que aspiran. Cualquier sistema nuevo, bien sea para el empleo del nuevo personal u otra actividad, no debe valorarse en virtud

del hecho de que sea totalmente exacto, sino en función de su grado de perfección mayor que el de los métodos que le han precedido.

Para determinar la utilidad de la implantación de un programa de pruebas es necesario hacer una comparación entre la situación del empleo aplicando las pruebas y la misma situación, obviando otros parámetros importantes, lo que puede crear valoraciones que no se corresponden con la realidad. También existen formas abreviadas de esta escala que se utilizan como medios rápidos de criba. Su fiabilidad, muchas veces, resulta un tanto discutible, puesto que sesga muchas de las observaciones cualitativas.

El test de ordenamiento o clasificación de imágenes es uno de los once que forman parte de la escala de Wechsler, y corresponde a la escala de ejecución. Se trata de una prueba de comprensión en la que el individuo deberá ordenar de forma lógica una secuencia de imágenes. Esta prueba valora la rapidez de ejecución y la aptitud para encontrar el orden idóneo.

En estos casos, el psicólogo valorará no tanto la solución al problema como la rapidez en su resolución, lo cual indicaría que el individuo posee un espíritu despierto y también una buena disposición para la lógica y la intuición. A continuación se presentan los siguientes reactivos que son una combinación del procedimiento Wechsler y Terman-Binet. Se espera que el sujeto dé una respuesta directa y general. Información ¿Cuántos dedos tienes en los pies? ¿Cuántos días tiene un mes? ¿Cómo se obtiene el almíbar? ¿Quién escribió "Crimen y castigo"? Comprensión ¿Qué debes hacer cuando te sangra la nariz? ¿Por qué debe ser honesta la gente? ¿Por qué tienen motor los aviones? ¿Qué significa la aseveración: "olla vigilada nunca hierve"? Aritmética ¿Cuánto costarán cuatro manzanas si cada una vale cinco centavos? Una mujer tiene \$ 20.00 gasta \$ 8.50 ¿Cuánto le queda? El precio de las habas es de \$ 2.45 por un paquete ¿Cuánto valdrán nueve paquetes? Para cada una de las anteriores se tomará el tiempo Serie de dígitos "Voy a decir

algunos números. Escucha atentamente y cuando termine repítelos en seguida".

El examinador comienza con tres dígitos y continúa hasta nueve o hasta que el sujeto falla en dos intentos de una serie. Por ejemplo, si falló en el 5 8264, se mencionan otros cinco dígitos y, si el sujeto falla nuevamente se suspende el test. Si contesta correctamente continúa. Después de completar esta primera serie de dígitos, se le pide al sujeto que repita los números en orden inverso. Por ejemplo, el examinador dice "683", el sujeto debe contestar "386". El test se suspende de la misma manera que la serie anterior. Vocabulario Se presentan al sujeto palabras tales como "vagón", "rubí". Hay cuarenta palabras . Después de que el sujeto ha tenido cinco fracasos consecutivos se suspende el test.

Pruebas de personalidad.

TEST: Test de Apercepción Temática Tiempo: Dos sesiones de una hora cada una.

A FAVOR: Revela con eficacia aspectos ocultos de la personalidad.

EN CONTRA: Se ha puesto en duda que la fantasía que solicita el test pueda revelar disposiciones motivacionales ocultas.

Este es uno de los más celebres test proyectivos de la personalidad. Se trata de una técnica de investigación del yo profundo que utiliza como instrumento la imaginación creadora, a través de la cual se revela nuestra capacidad de expresar y controlar esos fantasmas que habitan en el inconsciente. Para conseguirlo el test de apercepción temática se vale de un total de 19 láminas con dibujos impresos en blanco y negro. El sujeto deberá narrar una historia sobre cada una de ellas. Al final, se le entregará una lamina en blanco para que sea el mismo quien dibuje su propio relato. Una vez comenzada la prueba, el psicólogo tomará nota de todas las reacciones e interpretaciones

que realice el individuo sobre cada una de las láminas: cómo concibe y relata la historia, qué papel asigna a cada uno de los personajes que en ella aparecen, cuál es el tono emocional utilizado o la velocidad de las repuestas, entre otros parámetros.

La mayor parte de las imágenes dibujadas están elegidas para revelar un conflicto particular: desde los diferentes estados de ánimo, pasando por problemas sexuales o afectivos, hasta el nivel de agresividad o autoestima

TEST: Rorschach Tiempo: En teoría, ilimitado. Pero se recomienda que las respuestas sean rápidas.

A FAVOR: Es el test proyectivo más popular y uno de los más certeros en cuanto al análisis de la personalidad.

EN CONTRA: La naturaleza de su sistema de puntuación resulta insatisfactoria para muchos investigadores, puesto que plantea ciertos inconvenientes.

Por ejemplo, se ha demostrado que la aptitud verbal del sujeto influye sobre las puntuaciones, lo que abriría la puerta a cierta discriminación valorativa. El test tiene como único elemento de valoración una serie de manchas de tinta, siempre las mismas y presentadas en el mismo orden. La primera es negra, las dos siguientes rojas y negras, las otras cuatro negras y las dos últimas son de colores. La teoría de Rorschach es que existe una relación entre ciertas estructuras de la personalidad y la manera de interpretar las manchas de tinta, según se vean en ellas personas, objetos o animales, o sean explicadas en su generalidad o por detalles. La pregunta que se formula es ¿Qué podría ser esto?. El sujeto deberá responder que le sugiere la mancha; mientras tanto el psicólogo apuntará todas las reacciones del individuo sin omitir el más mínimo detalle gestos, exclamaciones, sonrisas...- puesto que serán valorables en la puntuación final. Para salir airoso de la prueba hay que evitar, pues, hacer comentarios suplementarios. Del mismo modo, también se recomienda evitar excesivas interpretaciones que

describan la anatomía humana o que se orienten hacia interpretaciones de carácter sexual.

2.6 Inducción y Capacitación de Personal.

Inducción.

Cuando un nuevo personal está por ingresar a cualquier Organización, es necesario hacerlo partícipe de la misma, y que ya forma parte de su nueva familia, también hay que considerar que una nueva personalidad está por ingresar a la misma, en donde se encontrará inmerso en un nuevo ambiente, lleno de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un nuevo ambiente, en suma está ingresando a una nueva cultura. El total desconocimiento de todo ello puede afectar en forma desfavorable su productividad así como su calidad de vida. De tal forma que es necesario disminuir el shock de dos culturas.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del nuevo trabajador, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (en caso de existir), al equipo de trabajo y a la Organización en general. Un buen programa de administración del factor humano que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidase la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo. Es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

Inducción: “proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación”.

Motivación: “ dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización”.

Para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, deben tenerse en cuenta la complejidad de necesidades materiales y espirituales comunes a todos los hombres; por lo tanto, el papel que tiene la función administrativa en nuestro tiempo y para siempre, esta íntimamente mancomunada con el mejoramiento social de la humanidad.

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

El hombre manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el medio ambiente de trabajo. Como repercusión negativa se presenta la frustración, que afecta su estado psicológico y se origina cuándo el trabajo se realiza como algo obligatorio, sin tener satisfacción alguna, o por situaciones de rechazo en el medio ambiente de trabajo. Al final, lo psicológico determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional

era pagándole mas, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido.

En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad. Tampoco la consigue amenazando con el despido. En nuestros días, un numero cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas.

Si toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, la inducción y la motivación de personal es todo aquello que lleva hacia.. o que emerge de la conducta de los individuos; cabe preguntarse por que es importante el estudio de la inducción y la motivación para la organización? Evidentemente éstas están compuestas por diversos factores, encontrándose entre ellos como elemento de gran valor el hombre, por lo que es indispensable conocer los mecanismos que mueven la acción humana; esto constituye un aspecto de vital importancia por que de dicha manera el administrador puede actuar coordinando estos mecanismos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan mas satisfecho.

Áreas que comprenden el proceso de Inducción.

Manual de Bienvenida

Cuando inicia las labores el nuevo trabajador, en cualquier organización, es cuando más necesita el apoyo, seguridad y aceptación de los demás, por lo que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial Arias Galicia(1980). Se recomienda que el

primer día de trabajo se tenga una reunión con todos los empleados de nuevo ingreso donde este presente el Director de la Organización, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el jefe inmediato del nuevo empleado y un representante sindical.

El motivo de esta reunión es el de cambiar impresiones, dar información, resolver dudas, hacer presentaciones formales y sobre todo, integrar al grupo para un mejor desempeño en su trabajo. Posteriormente se analizarán los aspectos contenidos en el Manual de Bienvenida, previamente elaborada para este fin. (Es importante que dicho manual no presente aspectos que estén fuera de la realidad).

Introducción al Puesto

Una vez que el nuevo trabajador ha recibido su Manual de Bienvenida y ha tenido la primera reunión con su equipo de trabajo, se formará una idea general de la organización, de su trabajo y pueda realizarlo perfectamente, es lo que se denomina introducción al puesto.

En cada nivel de la organización los requerimientos del puesto y las características del personal van a ser diferentes en cada caso.

Seguimiento

Se refiere al control del programa de introducción al trabajo del personal, para su debida integración, programa que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos. Como puede verse el proceso de inducción necesita de la participación decidida y responsable de todos los órganos involucrados directa e indirectamente en la administración de recursos humanos.

La motivación solo es posible cuando el trabajador está contento, de nada sirve el intercambio de regalos navideños si las condiciones de trabajo carecen de seguridad; por esto, antes de iniciar un programa motivacional es necesario asegurarse que hay pleno conocimiento de las áreas de insatisfacción. Las causas son muy variadas de una organización a otra.

La inducción y la bienvenida comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin embargo uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

Es importante tomar en cuenta que los individuos exacerban la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

La formalidad de la inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

La mayoría de los planes contienen :

- Información de la organización.
- Políticas de Personal.
- Condiciones de Contratación.
- Plan de beneficios para el trabajador.
- Días de Descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma de Pago.

Estos y más aspectos se encuentran dentro del manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Capacitación y Desarrollo.

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

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

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

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

Proceso de Capacitación.

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

- A). Planeación.
- B). Organización.
- C). Ejecución.

D). Evaluación y Seguimiento.

Planeación: En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales, detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas. En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

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

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

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

conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos empleando personal en la medida que sea necesario.

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

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

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

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

realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

Optaremos por ver un poco sobre lo que dice la Constitución Política en el artículo 123 fracción 13. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación para el trabajo.

En la ley federal del trabajo.

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

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

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

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

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

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento para los trabajadores de la pequeña y mediana

empresa podrán formularse respecto a cada establecimiento, o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

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

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad.

En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación.

Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación.

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud.

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

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

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

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

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

Área afectiva. Constituye un conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras, desde luego.

Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia en conocimiento de la propia persona, valores, emociones, ideas, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe de desarrollar e integrar su personalidad hasta lograr una plena caracterización y esto con lleva a cambios de actitud.

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

Clasificación de las Necesidades de Capacitación.

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

Personal de nuevo ingreso.

Número de empleados menor a los que se requieren.

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

Necesidades encubiertas.

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

En la productividad, no se logra cumplir con los programas.

En la ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación pobre.

En el comportamiento, actitudes negativas, alto índice de ausentismo y retardos o problemas interpersonales.

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

Organización de la capacitación.

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

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

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

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

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

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

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

Análisis Estructural. Eric Berne observó que en cada persona existen tres partes distintas y funcionales a las que denominó estados del yo y las definió como "un sistema de emociones y pensamientos acompañados por un conjunto afín de patrones de conducta, los estados del yo se denominan padre, adulto y niño. Dentro de la capacitación de las personas de la pequeña y mediana empresa se deriva la comunicación de:

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

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

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

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

Caricias e Intercambios Sociales. Se aplica al contacto por palabras o algún hecho en particular.

Las caricias pueden ser:

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

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

1. Yo estoy bien – tú estas bien. La persona sólo percibe los aspectos positivos y negativos de los demás; es optimista, se comunica libremente con los otros.
2. Yo esto bien – tú estas mal. Los aspectos negativos se colocan en los demás. Estas personas son recelosas, desconfiadas, niegan sus propias dificultades, y consideran que el mundo es el responsable de sus problemas.
3. Yo estoy mal – tú estas bien. El individuo coloca todos los aspectos negativos en sí mismo y los positivos en los demás. Estas personas se siente inferiores o incapaces, tienen dificultad para aceptar cumplidos.
4. Yo estoy mal – tú estás mal. El individuo ha decidido que ni él ni los demás tienen valor, por tanto, asume una actitud de abandono total.
5. Yo estoy básicamente bien – tú estás básicamente bien. Se asume una postura realista y se aceptan aspectos positivos y negativos tanto de sí mismos como de los demás.

Características del Instructor

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

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

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

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

Habilidades que debe tener el instructor para capacitar.⁶

- **Facilidad de palabra.** Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez, y sin inhibiciones.
- **Claridad.** Habilidad para explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten improcedentes, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo de los participantes.
- **Pensamiento lógico.** Poder discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos de tal forma que se facilita su comprensión, sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
- **Saber escuchar.** Capacidad de escuchar puntos de vista distintos de los suyos, de detectar las dudas y problemas de comprensión en los participantes y aceptar críticas incluso aquéllas dirigidas a él.
- **Manejo de ideas.** Comprender y explorar ideas y pensamientos, incluso aquellos que le resulten extraños o diferentes de su forma de pensar.
- **Persuasión.** Capacidad de convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición o coerción basado en la autoridad.
- **Paciencia.** Conciencia de que la gente aprenda a distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario

⁶ Medición y evaluación Karmel Louis Editorial Trillas México 1986

- avanzar más despacio, aclarar más o incluso repetir una explicación.
- **Compromiso.** Expresión de deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes.
 - **Madurez.** Conocimiento, tanto personal como profesional, de la magnitud y las limitaciones del propio conocimiento, para no caer en dogmatismos o intransigencias, así podrá auto criticarse y estar abierto a sugerencias sobre su desempeño.
 - **Autoconocimiento.** Conciencia de las propias limitaciones y defectos, no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.
 - **Empatía.** Entendida como la capacidad de percibir los deseos y sentimientos de las participantes.
 - **Gusto por la gente.** Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal, con la idea de compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.

El Coordinador.

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

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

prestar ayuda al instructor, preparar y concentrar el material didáctico.

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

El Grupo.

Topología del Grupo

- **El participativo.** Esta conducta se considera positiva, pues se trata de una persona que generalmente aporta información productiva para el desarrollo del programa, y si está bien canalizada, puede enriquecer el aprendizaje del grupo. Es recomendable decirle frases tales como sí, en un momento más lo escucharemos, pero antes vamos a conocer la opinión de otras personas “cuando algún participante se exceda en sus intervenciones, es conveniente asignarle tareas especiales para mantenerlo ocupado”.
- **El saboteador.** Es aquel que se compromete en muchas actividades con todo el grupo, evitando que algunos miembros adquieran el compromiso de realizarla y al final falla.
- **El tímido.** Se abstiene de expresar sus puntos de vista por temor al ridículo.
- **El preguntón.** Es aquel que constantemente pregunta cosas fuera de tema y sin importancia. Tiene un afán de llamar la atención.

- **El sabelotodo.** Es aquél que sabe tanto o más que el instructor y desea imponer a toda costa su opinión, puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y sabe aprovecharlo.
- **El sabanitas.** Tiene por costumbre llegar tarde e interrumpir la sesión.
- **El desinteresado.** No tiene mayor interés ni por los temas que se están tratando ni por el programa, bosteza, se estira, se distrae o se duerme.
- **El contreras.** Está en contra de todo y de todos, sin embargo nunca lo hace en forma personal, simplemente no está de acuerdo.
- **El zorro.** Trata siempre de obtener la opinión del instructor y se resiste a dar la suya, pero cuando por fin lo hace se pone de pie y hace una pausa antes de hablar.

Recomendaciones previas a un curso.

Presentación del instructor.

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

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

Presentación de los participantes.

Los datos para una presentación rápida y superficial son: nombre, profesión, puesto, área o departamento, tiempo que lleva trabajando dentro de la empresa y funciones generales. Es importante comenzar con dinámicas que no sean riesgosas para el participante e ir incrementando la profundidad a lo largo del curso.

Personalizadores.

Son los elementos con los que se identifica a las personas de un grupo, tienen diversos usos, pero el principal es dar a conocer el nombre del participante.

Son muy versátiles y permiten organizar subgrupos se hacen de varios colores o se les agregan números.

En ocasiones se elaboran por los asistentes o bien por el instructor del tema.

Uso de la música.

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

Enseñanza - Aprendizaje

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

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

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

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

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

- Observar la capacidad para decisiones.
- Propiciar la discusión del grupo.

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

Tiempo. No más de 90 minutos.

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

Debate Dirigido

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

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

- Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en la atmósfera de participación igualitaria.
- Ampliar información y aclarar dudas.

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

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

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

Estudio de casos

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

Objetivo. Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo.

- Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema.
- Desarrollar la habilidad de lograr la solución de un problema.

El tamaño de grupo es limitado y se recomienda formar pequeños grupos el tiempo se puede prolongar hasta la resolución. Y lo mejor es que invita al intercambio libre de opiniones en la discusión . Propicia conocimiento y experiencias

de los demás y lo mejor es que participen todos sin ningún riesgo.

Existen dos tipos de casos los que son reales, vistos en periódicos, revistas o alguna fuente que sea verídica o imaginarias o simulado.

Expositiva

Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas, por lo general se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o de información.

Objetivo. Introducir al participante en un tema.

- Describir la discusión de un tema dentro de un marco general.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles.
- Informar en poco tiempo.

El tamaño del grupo varía de 20 o más participantes y éste es colocado al frente del instructor para que el tenga todo el frente para poder explicar y lo vean todos. El tiempo es de 30 min., mínimo pero se puede extender hasta una hora para que no se canse el grupo.

Lo mejor de este sistema es que se permite transmitir información de carácter en poco tiempo, puede dirigirse a grupos numerosos y además permite tratar temas extensos y complejos por la gran atención que se pone.

Foro

Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza por lo común después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película. En el foro cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, dirigido por un moderador y de acuerdo con las reglas específicas.

Objetivo. Unificar criterios.

- Aclarar situaciones.
- Redactar resúmenes que confirmen el conocimiento del tema tratado.
- Que el grupo logre conclusiones generales mediante la participación de todos los miembros.
- Facilitar la libre expresión de ideas y opiniones de todos los participantes.
- Agilizar la dinámica y la integración del grupo.

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

Se profundiza el tema.

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

Panel

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

Objetivo. Conocer diferentes maneras de abordar un tema.

- Crear un clima de confianza y apertura sobre cualquier tema de interés.
- Fortalecer la capacidad de análisis, la expresión oral y el juicio crítico.
- Formular conclusiones en grupos.

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

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

Phillips 66

Esta técnica se denomina así por ser el apellido de J. Donald Phillips, quien la describió y divulgó en la universidad de Michigan, implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas, se formula ya sea un tema o pregunta y durante seis minutos se discute por cada subgrupo, para llegar a una conclusión general, permite una atmósfera informal que facilita la comunicación, y participación del grupo y además el

procedimiento es rápido para llegar a un acuerdo, entre más participantes mejores objetivos.

- Estimula la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal.
- Contrarresta el aburrimiento, la fatiga y la rutina.
- Motiva y enriquece la actividad.
- Evalúa alguna actividad en pocos minutos.
- Obtiene opiniones y sugerencias rápidas

Las ventajas de esta técnica:

- Es facilitar las conclusiones en poco tiempo.
- Su costo es mínimo.
- Propicia la participación del grupo.
- Establece la comunicación de todos
- Facilita la integración del grupo.
- Pero no funciona en temas de polémica

Evaluación de la Capacitación.

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

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

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

La inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación y la revisión garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal como fue planeada, la inspección y la

revisión están centradas en el establecimiento y la operación del control de calidad.

Tipos de Evaluación

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

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

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

Tipos de pruebas.

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

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

Prácticas. El capacitado ejecuta una tarea específica y esto son por medio de mapas o modelos tridimensionales y tareas.

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

- **Cerrada.-** En la que se encuentran los cuestionarios.

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

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

- Opción múltiple
- Completas frases.
- Relación de columnas
- Falso verdadero
- De Jerarquización.

2.7 Índices de Rotación

Los altos índices de rotación de personal, causan diversos problemas en la Organizaciones por lo tanto es importante determinar el índice, las causas y las posibles soluciones para disminuir este problema, con el fin de incrementar la eficiencia y cumplir con los objetivos de la Organización.

El índice de rotación de personal, esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área, de la Organización dentro de un período, y en términos porcentuales.⁷

Para planear el factor humano de una empresa basado en un índice de rotación de personal, se usa la siguiente ecuación:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\text{EM}}$$

Donde:

⁷ Idalberto Chiavenato – Administración de RH, Pág. 215

A = Admisiones de personal en el área considerada, dentro del período considerado.

D = Desvinculación de personal (Tanto por renuncia, como por despido) en el área considerada, dentro del período considerado (Salidas).

EM = Promedio efectivo del área, considerada dentro de un período considerado. Puede ser por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período, dividida por dos.

El índice de rotación de personal nos indica el valor porcentual de los empleados que han circulado en la Organización en referencia al número de empleados con los que cuentan las Organizaciones. Para realizar un análisis de las salidas del personal y determinar las causas no se consideran los ingresos en el cálculo del índice de rotación de personal, solo las salidas debidas a renuncias o despidos.

$$\text{I.R.P.} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D = Salidas de Personal

EM = Promedio efectivo en el período.

Cuando se analicen las perdidas de personal con el objetivo de verificar las causas por dichas rotación, se toma en cuenta únicamente las renuncias voluntarias. Para la evaluación de la rotación de personal por departamentos o áreas, consideradas como provenientes de un sistema mayor, se calcula como a continuación se describe:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2 + R + T}}{EM} \times 100$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otras áreas.

T = Transferencias de personal hacia otras áreas.

Dentro de toda organización existe un cierto nivel de rotación de personal, es considerado "sano", ya que un movimiento de personal adecuado el cual permite a la Organización abastecerse de personal que se integrara a la misma con ideas nuevas, y viene a renovar a la Organización, es también parte de la modernización, reemplazando al personal que no es idóneo para la Organización.

Es muy importante para una Empresa definir cuál es el porcentaje, idóneo de rotación de personal, que se adapte a su situación y necesidades, aplicando métodos de autocorrección y regulación para evitar deficiencias que se vean reflejadas en el personal y desde luego en la eficiencia y productividad de la Organización en general.

Causas de la Rotación de Personal.

La rotación de personal es el reflejo de diversos aspectos, que provienen de factores dados en el interior de la Organización y/o factores ajenos a ella. Toda empresa tiene objetivos que pretende alcanzar con la ayuda del factor humano, que es la que dedica su tiempo y esfuerzo a este aspecto, sin embargo este no es siempre así, por lo que es necesario realizar evaluaciones de desempeño para determinar cual es el personal que dedica sus horas dentro de la compañía a la consecución de los fines para los que fue contratado, o si por el contrario tenemos, que es un elemento que lejos de ayudar, perjudica con su actitud y, es un factor de incomodidad en su entorno laboral.

Existen causas internas que pueden provocar la rotación de personal en cualquier Organización, algunas pueden variar, de

acuerdo a su entorno socio-económico de cualquier compañía sin embargo las principales causas serían las siguientes:

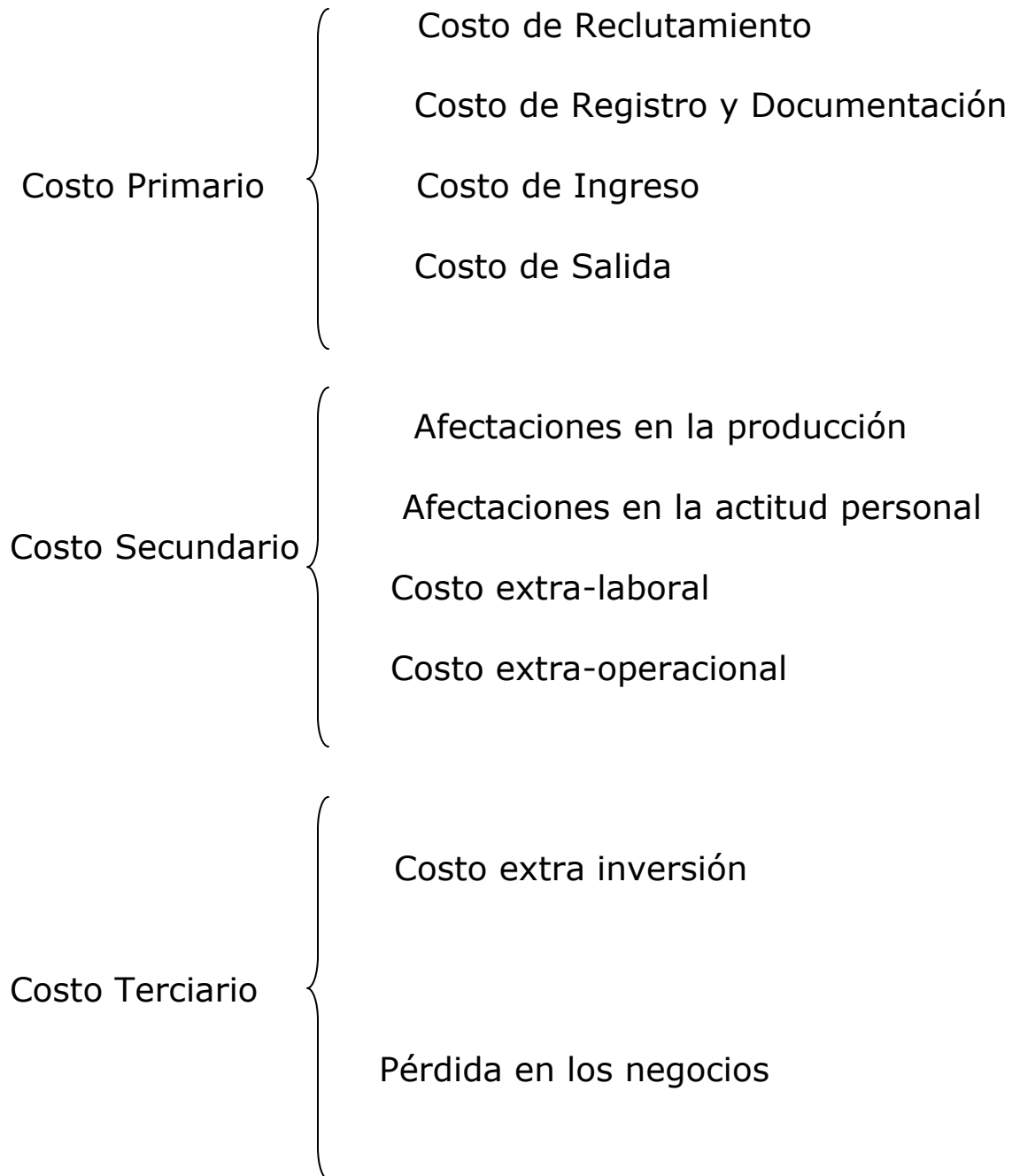
- Sueldos y salarios inadecuados
- Prestaciones económicas insuficientes
- Pocas o nulas oportunidades de desarrollo profesional
- Inadecuadas relaciones humanas
- Insatisfacción en su ambiente laboral
- Inadecuadas condiciones físicas del lugar de trabajo
- Dudosa moralidad de las personas y de la propia compañía
- Cultura organizacional
- Políticas de reclutamiento y selección no satisfactorias
- Deficientes programas de capacitación
- Criterios de evaluación del desempeño
- Flexibilidad de las políticas de la Organización

A su vez también existen factores externos que provocan la rotación de personal de cualquier Organización, a continuación las principales causas:

- Mejores oportunidades laborales
- Piratería de empleados potenciales por otra empresa
- Necesidades económicas mayores
- En el caso de mujeres, casamiento
- Cambio de residencia
- Estudios
- Desinterés en la labor que se desarrollaba.

Cuando el personal se retira de la compañía se le debe aplicar un cuestionario de salida, donde este documento, nos dirá cuales fueron las causas de su salida de la Organización. A su vez debe de ser tomado como un método para reforzar las áreas en donde la propia compañía tiene debilidades y pueden ser factores que provoquen la rotación de personal. Esto también debe ser tomado como un método de evaluación de la Organización, y sobre todo conocer aspectos que tal vez no se sabrían que existían y que pueden afectar mas seriamente a la Organización. Se sabe de antemano que la rotación de personal

tiene un alto costo para cualquier Organización. Como a continuación tenemos:⁸



⁸ La Organización Karmel Louis Editorial Trillas México 1986

Capítulo 3.

La Motivación y Liderazgo, como un motor impulsor.

3.1 La Motivación.

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Dado que cada personas constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada individuo tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

- Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.

- Necesidad de amor: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Así tenemos en el ciclo motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES

Una de las responsabilidades básicas de los Administradores de Recursos Humanos es de proveer la MOTIVACIÓN necesaria a la organización pues, este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque

constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

La tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización. Sin dicha planeación las mejores intenciones de la administración por motivar a los empleados se perderán o reducirán significativamente. Nuestro desempeño en la vida, está condicionado por dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional, lo que importa no es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el Autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

La inteligencia emocional viene a convertirse en un elemento fundamental que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de todas las personas para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida.

No hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes, tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la **COMPRENSIÓN** y las capacidades existentes para elevar el nivel de las **RELACIONES HUMANAS** en el trabajo.

Identificación de problemas, indicadores y estándares de la prácticas actuales

4.1 Problemas:

- * Ausencia de una política de puerta abierta.
- * Ausencia de expectativas para lograr metas.
- * Ausencia de participación y decisión.
- * Ausencia de reconocimiento en el rendimiento.
- * Ausencia de retroalimentación e información.
- * Ausencia de liderazgo.

4.2 Indicadores:

La ausencia de la satisfacción provoca la frustración de la persona es decir, cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructoras o bien formas de comportamiento no constructivo. También aumentar la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- * Desorganización del comportamiento.
- * Agresividad
- * Reacciones emocionales
- * Resignación
- * Retraimiento
- * Alineación y apatía

Propuesta de situación esperada:

Visión del proceso - identificación de estándares de eficiencia y eficacia.

- * Los auténticos "Motivadores" son aquellas acciones que tienden al continuo enriquecimiento del trabajo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo, provocando y

satisfaciendo su natural deseo de crecimiento, de realización y de éxito. Todo ello, naturalmente, para un mayor beneficio del individuo, del equipo y de la empresa.

El enriquecimiento del trabajo no es incrementar las tareas, sino otorgar tareas para cuyo desempeño sea necesaria una mayor capacitación. La delegación de trabajos con mayor jerarquía es una forma de formar y de motivar.

* Para poder desempeñar esta espléndida tarea es preciso tener capacidad de liderazgo y estar automotivado. La motivación es contagiosa y casi siempre se autoalimenta; si nos gusta lo que hacemos, lo hacemos bien, en consecuencia nos entusiasmos con la tarea, nos sentimos motivados y podemos transmitir a otros nuestro entusiasmo.

La delegación de tareas, y las acciones de enriquecimiento de trabajo que nos ayudaría a ser más eficientes y eficaces son:

1. Dar a cada miembro del equipo su parte de atención: Formar parte del colectivo, son piezas esenciales, pero no dejan de ser personas.
2. Dar expectativas creíbles: Las metas deben ser desafiantes, pero alcanzables, específicas y concretas.
3. Dar autonomía: Crear un ambiente de estímulo creativo en todas direcciones.
4. Dar recompensas económicas justas: Menos sería desmotivador. El mercado adecua al salario al puesto y el trabajador tiene derecho a ello. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia, cuando esta manifiesta también hay derecho a ella.
5. Dar feedback: La gente tiene que estar informada para sentirse parte de los proyectos, y solo así colaborarán voluntariamente en su ejecución.

6. Buscar gente con capacidad de automotivación: Rodearnos de ellos. La motivación es contagiosa y tanto o más importante que el talento.

Y por último DELEGAR, ya que tan importante es hacerlo para formar y motivar al delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

Presentación del Modelo

"El Coaching Efectivo"

Este modelo es un estudio de las motivaciones del trabajador que va más allá del salario y que enseña a la vez a cómo desafiar a los empleados a lograr el aprendizaje y conquistar resultados. También enseña cómo comunicarse con eficiencia, dando instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas y escuchando las respuestas.

EL COACHING EFECTIVO son los buenos métodos de "Entrenamiento" en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso antes que de control, y de resultados antes que culpar a alguien.

METAS DEL COACHING EFECTIVO: Las principales son:

- * Crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior.
- * Cambiar la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que permitirá en el Coach que sus esfuerzos brindan resultados específicos.

BENEFICIOS DEL COACHING EFECTIVO:

- * Desarrollo de las habilidades de los empleados: (capacitación)
- * Facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño.
- * Fomenta relaciones laborales productivas
- * Mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

¿QUÉ QUIEREN LOS EMPLEADOS?

Motivaciones esenciales para realizar tareas con eficiencia:

* La necesidad de alcanzar un logro: se da cuando las personas sienten que pueden hacer algo y que eso los hace sentir bien, así que continúan haciéndola para mejorar cada vez más.

OFRECER DESAFÍOS ADECUADOS.

* Deseo vehemente de aprender: cuando los empleados aman su trabajo desean aprender mas y se mejores en este.

* Ofrecer desafíos adecuados.

* Anhelos de contribuir: Cuando los empleados conocen el valor de lo que hacen y el de sus aportes, entonces tratan de optimizar su trabajo.

ESTRATEGIAS DEL COACHING EFECTIVO:

1. El Coach como entrenador afectivo:

* Antes del entrenamiento se debe:

- Dominar la tarea que tiene en sus manos
- Desglosar en breves pasos el proceso que se quiere.

* Durante el entrenamiento se debe:

- Demostrar la forma de realizar la tarea
- Inmediatamente permitir que el empleado trate de hacerlo por si solo
- Asegurar que los aprendices dominen el método enseñado.

2. El coach como consejero:

* Debe de ayudar a los empleados a comprender su trabajo antes de realizarlo así como la importancia de éste.

* Debe de reforzar la motivación, ofrecer información precisa y honesta así como directrices sobre las expectativas laborales.

3. El coach como corrector:

- * Debe de evitar acusar al empleado y de corregir un desempeño inadecuado. Simplemente debe de estudiar su comportamiento, tratar de comprenderlo (mediante formulación de preguntas al respecto) y ayudarlo a cambiar (mediante el logro de un acuerdo que de solución al problema).
- * Una vez resuelto el problema, se deja atrás lo pasado y se tiene en cuenta el futuro.

4. El coaching mediante recompensas:

El coach debe siempre recompensar el desempeño que busca mediante 3 tipos de recompensas:

- * Tangibles
- * Simbólicas
- * Intangibles

Debe de tener en cuenta 2 aspectos:

1. Vincular la recompensa con el comportamiento.
2. Otorgar la recompensa con imparcialidad.

PASOS PARA PONER EN PRÁCTICA UNA SESIÓN DE COACHING EFECTIVA:

1. Definir la meta
2. Establecer reglas básicas
3. Mantener la concentración
4. Evitar los monólogos
5. Hablar con claridad y sencillez
6. Prestar atención en el asunto objeto de estudio
7. Estar abierto.

En un organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la

devolución de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Una organización no es tal sino cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

3.2 Modelos Motivacionales.

Modelo de Expectativas.- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Modelo de Porter y Lawler.- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo integrador de Motivación.- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la

motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Teorías de la motivación laboral

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso.

Las centradas en el contenido son

Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración, estima y de auto desarrollo.

Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso

Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el

esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.

Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

Tipos de motivación laboral

1º- La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2º- El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

3º- La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4º- La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5º- El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

6º- Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7º- El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Motivación a los empleados

Los empleados motivados son aquéllos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

Modelo de Expectativas (Vroom).

La motivación es producto de 3 factores:

- 1) Valencia (que tanto se desea una recompensa).
- 2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- 3) Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y $+1$.

Expectativa

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

Instrumentalidad

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la Instrumentalidad tendrá una calificación alta.

Como funciona el modelo:

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y, entre desempeño y recompensas.

El papel de la Percepción

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que

esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El impacto de la Incertidumbre

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

Contribuciones y Limitaciones del Modelo

Contribuciones: es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

Limitaciones: No ha sido probado del todo aun. No hay mediciones confiables de los 3 elementos. Necesita ser mas completo.

Modelos de Comparación

Se basan en que los individuos interactúan con otro y están constantemente haciendo comparaciones.

Modelo de Equidad

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

Rendimiento

Aportaciones

Sueldo y beneficios

Recompensas sociales

Recompensas psicológicas

Esfuerzo en el trabajo

Educación

Antigüedad

Desempeño

Dificultad del trabajo

Otros

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa

- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratará de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Tipos de reacción

Recompensa Excesiva
Poca Recompensa

Externa / Física

Trabajar más intensamente
Trabajar menos

Externa / Psicológica

Subestimar la recompensa
Sobreestimar la recompensa

Interna / Física

Alentar a la persona de referencia a obtener mas
Negociar para obtener mas; renunciar probablemente

Interna / Psicológica

Cambio de persona de referencia

Implicaciones del Modelo:

Debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad).

Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepción.

Modelo de Atribución:

La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento.

Las personas según el modelo pueden atribuir las causas de su desempeño a características personales o situacionales (el ambiente). Por otro lado, estos factores pueden ser estables o inestables. Se genera así una matriz de cuatro combinaciones que corresponden a posibles explicaciones sobre el desempeño del empleado en su trabajo.

Estable

Habilidad
Dificultad

Inestable

Esfuerzo
Suerte

3.3 Clima Organizacional.

Concepto

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo.

Medidas y Dimensiones

Las dimensiones son tres:

Dimensión funcional: se refiere a las diferentes etapas en las que el individuo se ve implicado en la organización.

Dimensión jerárquica: referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol)

Dimensión inclusiva: correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

Modelo de clima organizacional

El modelo se compone de 5 partes:

1º- De individuos: los individuos tienen sus propias personalidades, habilidades y actitudes, lo que influye en lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

2º- Una organización formal: está formada por los patrones Interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

3º- Grupos pequeños: Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les

sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.

4º-Estatus y roles: Las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

5º- Marco físico: El marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Relación del clima con otras variables

Variables negativas

El estrés:

Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

El agotamiento:

Hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales; los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de si mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

Implicación laboral:

Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

Autoestima:

Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

3.4 Liderazgo Laboral.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos, en el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Un directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja la forma de dirigir.

Dirigente autocrático.

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dar al grupo la forma de apoyar mediante una autoridad formal que le da la organización, utiliza las autonormas que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa, simplemente expide ordenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas, si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir esas decisiones, y el tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad

- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

Dirigente democrático.

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila en la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados es el que toma las decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Esto implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.
- Mayor calidad y cantidad de producción.
- Alta moral del grupo.
- Satisfacción de las necesidades.

Dirigente laissez-faire.

El término francés *laissez-faire* puede traducirse como "dejar hacer" o más rudimentariamente como "no metas la mano". Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da a empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades, mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación.
 - Poco uso de poder.
 - Posible desorganización.
-

Funciones del Líder.

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. Se describen las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

- 1. Comunicar:** El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse que se entendió su mensaje.
- 2. Organizar:** El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
- 3. Integrar:** Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa y el líder pone más atención en el elemento humano.
- 4. Dirigir:** Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades prioritarias y organizadas.
- 5. Controlar:** El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las acciones hacia los objetivos propuestos.
- 6. Motivar:** Todo líder es motivador. El líder hace lo que los otros hagan. Debe definir por que actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, esas motivaciones que llevan a una persona a actuar de una u otra. El Líder debe saber cuando motivarla para que siga adelante.
- 7. Delegar:** El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe corresponder la responsabilidad y el poder.
- 8. Conciliar:** El líder y el directivo es un conciliador. Debe componer y dar ánimos a los que están opuestos entre sí.

El mundo no sería lo que es sin la existencia del liderazgo. En virtud de que no todos los seres evolucionan al mismo ritmo, y de que algunos parecen disponer de una capacidad especial para

dirigir, el liderazgo emerge como una necesidad en la dinámica vincular de la gente en el mundo.

Ser líder o actuar como tal, implica una gran responsabilidad, ya que en manos de los conductores de masas suelen estar miles o millones de destinos. Hay ejemplos loables y otros vergonzosos. Ejemplos positivos como los de Jesús el Cristo, Buda, Gandhi y Sai Baba contrastan con otros indiscutiblemente cuestionables como los de Atila, Mussolini o Hitler, cuyas ideas y actos han sembrado de oscuridad sus momentos históricos y deben a su dogmatismo y egolatría, grandes dosis de muerte y sufrimiento.

Esa misma egolatría ha producido una dinámica social en la que el privilegio de pocos ha creado enorme caos en la vida de una mayoría pasiva, confiada y anhelante. Lamentablemente, buena parte de los líderes de ayer y hoy se han prestado para vender su poder y han servido de animadores y colaboradores en ciertos eventos que deshonran la raza humana y nos hace dudar de la tan cacareada "superioridad humana" sobre el resto del reino natural.

Pobreza, hambre, ignorancia, guerras, corrupción, explotación, terrorismo, narcotráfico, drogadicción y otros males, se deben en mucho a la complicidad de pseudolíderes, que actúan como verdaderos marginales de la política, que no consideran la importancia del amor o de la conciencia en sus decisiones y actos, sino que en cambio privilegian lo pragmático y lo material, sin comprender que es y debería ser lo humano el destino obligado de todo acto.

La autodestrucción que algunos "líderes" apoyan, exige la determinación de cada persona sensible y despierta, de revisar pautas y paradigmas, para volver a sembrar semillas de liderazgo que retornen a la comprensión, la empatía y la compasión, la solidaridad, parámetros que han llegado a parecernos estupideces románticas y que han sido base de culturas milenarias como las de India, Japón y China.

Las cifras pueden ayudarnos a comprender mejor algunas cosas: la Comisión contra el Hambre Mundial estimó que el gasto que se realiza en el planeta en cuatro días por efecto de inversión en armas, bastaría para resolver el hambre del mundo durante un año (algo más de seis mil millones de dólares) lo que revela que el hambre es un problema perpetuado por la negligencia de quienes deciden, más que por la ausencia de recursos suficientes.

En lo laboral, muchas empresas estiman demasiado la competitividad, la calidad y la productividad, y olvidan variables como: dignidad o educación de los trabajadores. Dijo Gandhi que "en el mundo hay suficiente para satisfacer la necesidad de todos, pero no la codicia de todos". Nunca como ahora es acertada la frase de Erich From toma la siguiente reflexión: "El hombre de hoy vive con la conciencia anestesiada y con una escala de valores alterada"¹.

Necesitamos líderes integrales con mensaje constructivo y predicación ejemplar, que ayuden a sus semejantes a desarrollarse de manera global: material, intelectual y espiritualmente. Un éxito ecológico que combine logro y bienestar.

Para ser líder, un verdadero líder de seres humanos, se requiere más que buena oratoria, astucia y poder. Sentido de misión, alma de líder, buena intención, claridad mental y respeto por las personas, deben ser parte del equipaje moral del líder.

Los problemas del mundo no son económicos, pues la economía se subordina a la Psicología. El resultado sigue a la acción, la acción sigue a la emoción, la cual deriva a su vez del pensamiento. La falta de amor en acción y un sano criterio del hombre son las raíces del problema. Sin autoestima, no hay liderazgo ni verdadero ni duradero. Los líderes humanos, vuelan sobre el egoísmo, la ignorancia y la violencia. Sin ánimos de ser

¹ Bureau of Business Practice. 1977. Guía de acción para la motivación de personal. Tr Mario Bracamontes. México : Diana.

reduccionista: O usamos el amor o usamos el miedo. O nos auto complacemos o servimos a otros con un criterio elevado.

El líder nuevo, el de la gente, no sólo deberá definir su visión, sino que tendrá que revisar su ética y su responsabilidad, las consecuencias de sus actos. No podrá ser un depredador, un goloso enamorado de sí mismo, indiferente a la suerte del resto.

Deberá pensar y sentir como un grupo. Deberá trascenderse, ser ecológico y entender que no está solo. De los otros, de los caníbales, de los enanos espirituales, ya hemos tenido demasiado.

La Motivación en el Trabajo

Es común que al hablar de motivación referida al trabajo se haga referencia a Maslow (Motivación y personalidad) creador de la pirámide de necesidades vitales y sociales, como si estas llevaran al ser humano a trabajar para satisfacerlas.

A la inversa, se podría decir que quien tiene satisfechas esas necesidades por otros medios, no tendría que sentir la necesidad de trabajar pero, como la misma pirámide lo dice, ella culmina con la auto realización o sea el desarrollo pleno de la personalidad y que es el punto de partida para la motivación que aquí nos interesa.

Es verdad como dice Maslow, que quién carece de casa y comida, de seguridad, de sentido de pertenencia y de reconocimiento.

No puede llegar a la auto realización pero hay muchas personas que se reducen a atender esas necesidades y no tienen ambiciones que las lleven a trabajar bien, con miras al mejoramiento personal y es por eso que los responsables de "hacer que la gente trabaje" tienen que estar atentos para distinguir a unos de otros.

Acertadamente la Teoría Y buscó la solución "dentro" de la persona apoyándose en la motivación integrando los objetivos de la empresa con los de los empleados y exigiendo menos esfuerzos a la supervisión para mejores resultados.

Hezberg (El trabajo y la naturaleza del hombre) comprobó con una encuesta, que se puede conseguir que las personas tengan una actitud animada frente al trabajo si se atiende a lo que la persona siente cuando trabaja, dando así un nuevo concepto sobre como estimular la motivación para mejorar los frutos del trabajo.

La encuesta original de Herzberg, confirmada con otras en distintas especialidades y niveles jerárquicos, puso de manifiesto las reacciones interiores que llevan a la persona a cumplir con el contenido de su trabajo, con esmero y sin necesidad de que su supervisor tenga que controlar lo que hace "mirando por encima del hombro" y las que lo afectan referidas al ambiente donde se trabaja cuando son deficientes.

Para entender la esencia de su idea puede hacerse uso del gráfico que integra su exposición en el que se asientan las reacciones de aquellos a quienes se les preguntó qué recordaban de su pasada vida de trabajo.

Esquematisándolo y reduciendo el análisis de la teoría, a la de los factores, los encuestados recordaron qué influyó en sus vidas laborales. Se puede decir que estos factores fueron, los motivadores o de contenido, que provocan una actitud animada y dan satisfacción. Estos son: el logro, el reconocimiento y el contenido del trabajo, que tienen efecto de hasta dos semanas, y la responsabilidad y el progreso, que dura años.

Los desmotivadores o ambientales, también llamados higiénicos, que provocan una actitud desanimada y dan insatisfacción Estos son: la conducta empresarial (políticas), la calidad de la supervisión, el sueldo, las relaciones interpersonales y las

condiciones de trabajo y tienen efecto negativo todo el tiempo durante mientras no sean corregidas.

Cuando se analiza el juego de esos factores, ha sido difícil que se entienda que la ausencia de factores motivadores no desmotiva y la recíproca, que la satisfacción que deriva de un buen ambiente no motiva.

Se puede sortear la dificultad de comprensión con un símil referido al paladar: la falta de sal no endulza y la recíproca, la ausencia de azúcar no sala, de tal manera que el centro entre los dos extremos será lo insulso si se trata de sabores o indiferente si se relaciona con los factores que inducen actitudes frente al trabajo.

Administración de Personal

La intención de este trabajo es mostrar cuáles son las funciones que la Gerencia debe atender con el apoyo de la Administración de Personal (AP), responsable del capital humano de la empresa, y que tiendan a lograr su motivación..

Cabe decir que si uno de los tres recursos esenciales de una empresa es la gente, ésta palabra incluye a todos los niveles y a todos por igual.

Para poder obtener los resultados que se espera de la AP hay que describir separadamente las diferentes tareas confiadas a su atención para luego integrarlas en un sistema.

Así veremos respecto de los puestos:

La descripción de las responsabilidades que definen cada puesto de trabajo y las calificaciones necesarias que debe tener la persona que lo ocupe.

- Las remuneraciones
- El planeamiento de puestos y de las personas

- El reclutamiento
- La evaluación del desempeño

El planeamiento de carrera de cada persona

Entrando al análisis de las funciones gerenciales confiadas a la Administración de Personal veremos primero las que se refieren a los cargos

En las empresas pequeñas se tiende a definir a los puestos a través de las tareas a realizar, con la consecuencia de no exigirle al empleado más capacidad que la necesaria para la mera ejecución, sin otro compromiso.

En nuestro caso y de acuerdo con la idea expresada al referirnos al organigrama, la base de la pirámide empresaria debe contener todas las actividades atinentes al logro del objetivo, expresadas a través de las responsabilidades confiadas a los puestos de trabajo.

La cantidad de plazas para cubrir cada puesto depende de la carga de trabajo a ser atendida.

Las responsabilidades

Definir las responsabilidades contradiciendo el hábito de referirse a las tareas, merece un ejemplo.

Si para describir un cargo de "portero de garaje" se dice "sacar una bandera roja cada vez que sale un camión" puede cumplirse en la acera donde sólo la ven las personas que pasan caminando, pero si se dice "evitar choques con los autos que pasan por la calzada" hay que salir a la calzada, anunciar la salida del camión a los conductores que transitan por la calle con la bandera y dar al conductor del camión la vía libre cuando se detiene el tráfico.

La responsabilidad de la gerencia como un todo, está expresada en el objetivo y la tarea de la supervisión, consiste en desentrañarlo y fraccionarlo por especialidad hasta reducirlo a la mínima unidad que puede ser enfrentada en un puesto.

Las calificaciones

Para trazar el perfil adecuado para cada cargo hay que definir las condiciones que debe reunir el aspirante para satisfacer la expectativa que marcan el objetivo, las políticas y la idiosincrasia de la Gerencia, distinguiendo:

- Las intelectuales referidas a los conocimientos y experiencia en la materia a serle confiada
- Las temperamentales que le permitan enfrentar sus obligaciones sin tener que vivir en permanente discordia con el entorno que lo vincula el cargo.
- Las vocacionales que demuestren su deseo de progreso concordantes con su potencial
- Las de relacionamiento que le permitan trabajar en equipo y aceptar ser subordinado
- Las de morales y de lealtad a su empleador en especial si tiene acceso a informaciones reservadas

Las remuneraciones

Hubo un momento en que las políticas de remuneraciones se basaban en el aforismo "una paga honesta por un honesto día de trabajo" a la manera del contrato psicológico tácito al que se refiere Schein.² (Psicología de la organización) en el cada parte "presupone" la actitud que tomará la otra.

² La Psicología Statt David Editorial Harla México 1987

Parecería que conformarse con un contrato tácito antes de iniciar una relación laboral, es un riesgo innecesario desde que se pueden generar desengaños que afectarán la relación laboral.

Nada le impide a la gerencia conocer, cuál es el valor de los puestos en un mercado de trabajo, cuales son las condiciones que debe reunir el aspirante. Así como tampoco debe sorprender que el postulante quiera saber, cuáles son las políticas de la empresa y cuales son las condiciones del trabajo y cuanto se le ofrece de remuneración .

Para averiguar cuál es el valor de mercado de los puestos, las encuestas que se ofrecen son costosas y normalmente, cubren áreas más amplias que lo necesario para empresas pequeñas y medianas.

Uno mismo puede hacer una encuesta preguntando a cinco o seis empresas comparables, amigas y vecinas, cuánto pagan al puesto de ingreso, cuánto al más alto y si lo hubiere, a un puesto de responsabilidad intermedia, de la profesión o actividad que se investigue, con esos datos se los ordena por valor en tres columnas, una para cada nivel jerárquico, y sin interesar de cual empresa provienen, se excluyen los extremos y se promedian los medios.

Sobre un sistema de coordenadas en la que la ordenada contenga a partir de cero, valores en dinero y la abscisa, a partir del cero, la cantidad de niveles que haya en la empresa entre el puesto de ingreso y el del máximo responsable del sector

No se debe tener una escala de remuneraciones única para toda la empresa sino una para cada profesión o especialidad.

Las escalas únicas tienen el defecto de comparar valores como si hubiera un solo mercado profesional y podría acontecer que a una profesión de menor importancia relativa pero con escasa oferta (secretarias trilingües) haya que pagarle más que a otra de mayor nivel jerárquico pero con más oferta (abogados).

Las remuneraciones deben escalonarse de tal modo que a cada empleado se le pague un mínimo si reúne los requisitos de ingreso, luego según su desempeño, el valor de mercado y que se prevea una compensación máxima si no tiene potencial para progresar.

Por ejemplo si establece una amplitud del 50% entre el mínimo y el máximo y el valor de mercado fuera de 100 unidades, al ingreso se pagará el 20% menos (80) y el máximo será 20% más (120) para remunerar un buen desempeño pero sin capacidad para ascender a un grado superior.

Una suma inicial que remunere los requisitos mínimos exigidos para el ingreso, hasta que se confirme su aptitud para el cargo y llegue al valor del mercado, el valor de mercado todo el tiempo que no haya una posibilidad de ascender.

Y el máximo si no tiene potencial para ascender pero si buen desempeño o sea un incremento por exceder lo esperado en el cargo pero sin condiciones para un nivel jerárquico superior.

Con el mismo criterio, el cargo inmediato superior tendrá, como mínimo, el valor medio del inferior y así siguiendo.

El planeamiento de puestos

El diseño del organigrama es triangular porque en cada escalón hay menos puestos que en el inferior y si recurrimos a otra figura geométrica para representar a la empresa, veremos que cada nivel superior necesita ser soportado por diferentes responsabilidades que lo sustenten.

El planeamiento tiene que asegurar que en cada nivel y además del apoyo puramente operacional, se prepare un futuro reemplazante.

La presentación de este planeamiento adopta el mismo diseño del organigrama pero, además del encadenamiento visual de los puestos, se debe indicar, el nombre de quien lo ocupa, cuál es la remuneración que percibe, su antigüedad en el cargo y en la empresa, sus dos últimas calificaciones de desempeño y si la tiene, alguna aptitud no relacionada con las necesarias para su función específica, si se relaciona regularmente con puestos dependientes de distinto supervisor, si es el primero por donde se entra en la profesión o especialidad, dato necesario para el reclutamiento y si ocupa un lugar intermedio en la cadena jerárquica, de donde proviene y a cuál puede ser promovido.

Como se puede ver este es el punto donde se cruzan todas las informaciones que habilitan a AP para cumplir su función asesora esencial para optimizar el recurso al que llamamos la Gente.

Las funciones referidas son:

El reclutamiento

El reclutamiento, provee los candidatos tomados del propio personal, en actividad pero no siempre es posible hacer uso de ese recurso sea, porque es una nueva posición no prevista en los planes, porque todos están en el lugar adecuado o, por una dimisión, renuncia, muerte o cualquier otra causa imprevisible.

Si se presentan varias personas como posibles candidatos que parecen llenar las condiciones descritas respecto de los dos puntos principales, responsabilidades y calificaciones, el reclutamiento consiste en seleccionar a la persona que más se acerque a esas pautas.

Sin embargo sería ilusorio pretender encontrar a quien las satisfaga todas y plenamente, ya que cada empresa tiene sus características propias y aún si una persona reúne las calificaciones profesionales, necesita adaptarse a las peculiaridades de su nuevo empleador.

Para asegurar la continuidad en el flujo de las operaciones sin altibajos en la eficiencia de los servicios, es conveniente tener un reemplazante disponible para una vacante en perspectiva o una inesperada.

La previsión puede demandar un candidato y hasta dos para los cargos más altos pero los escogidos deben ignorar esa condición ya que de otra manera perderían el interés por la posición que ocupan sin que ni siquiera se haya vislumbrado la necesidad de cubrir una vacante.

El plan de carrera

Esta es la síntesis de todas las acciones descritas más arriba y por su naturaleza, no debe ser conocida por los sujetos.

El conocimiento anticipado de mejoras como se dijo más arriba, hace perder el interés por lo que se tiene en mano perjudicando el desempeño y si no se cumple por cualquier razón ajena al propio empleado, lo desilusiona y le daña la moral.

Anticipa las necesidades de reclutamiento, organiza los programas capacitación e influye en las remuneraciones.

La Motivación en Acción

Confirmando lo expresado en la propuesta inicial y simplificando los conceptos para su mejor comprensión, diremos que la relación entre los factores, sus definiciones y los responsables de las vías de acción es la siguiente.

Motivadores

Logro es completar exitosamente un trabajo o solucionar un problema, reivindicándolo para sí y ver los resultados.

La acción es de AP (Administración de Personal) a través de las responsabilidades

Reconocimiento es un acto en el que alguien demuestra, haber notado el logro, ponderando o culpando, la acción es AP a través del desempeño y de las remuneraciones, contenido del trabajo y en especial si no comparte las tareas con otro.

La acción es de AP a través de las responsabilidades, progreso es el cambio de status o de posición en la empresa, la acción es de AP a través de la carrera

Supervisión son las habilidades de los supervisores para delegar, enseñar y mantener armónico un grupo.

La acción es de AP al reclutar y al evaluar el desempeño, políticas son los principios que rigen a la empresa y el tacto para conducir una empresa. La acción es de la Gerencia al tiempo de organizar la empresa. Sueldo discordancia con las políticas de remuneraciones. La acción de la Gerencia al definir sus políticas. Relaciones Interpersonales con superiores e iguales con motivo del trabajo. La acción es de AP y de la supervisión. Condiciones del trabajo equipamiento, confort e higiene. La acción es de AP y de Gerencia.

Suele llamar la atención que el sueldo no esté entre los factores motivadores y sí en los dos motivadores, pero la explicación está en que, si el sueldo ofrecido no responde a los valores del mercado, normalmente el puesto no es aceptado pero, si en el curso de la relación laboral pierde ese valor y causa malestar.

Recomendación Final

Como se dijo en el encabezamiento, la intención es desmitificar la idea de que todas las técnicas y los procedimientos descritos sólo se pueden emplear en las grandes empresas que cuentan con técnicos especializados.

Es verdad que a una pequeña empresa le puede resultar difícil desarrollar elaborados métodos y procedimientos que deben ser atendidos con dedicación casi exclusiva y que además, resultan desproporcionados para pequeños planteles.

Pero la intención es otra. Si no se conocen los principios que se han mostrado, se pueden cometer errores iniciales de aparente poca importancia mientras la empresa es pequeña o mediana pero luego, al cabo del tiempo y cuando aumenta de tamaño, la corrección es de muy alto costo cuando no imposible.

Nadie está obligado a hacer lo que no puede pero si a informarse para que, por lo menos, no actúe al iniciar su crecimiento en contra de lo que ya ha demostrado ser eficaz.

Por lo demás algunos conceptos no dependen del tamaño de la empresa y pueden ser tomados en cuenta sin más condición que el saber cual es el efecto que pueden causar

3.5 Evaluaciones del Desempeño.

La evaluación del desempeño cumple varios objetivos en las organizaciones. La gerencia se sirve de ellas para tomar decisiones generales sobre el personal. Las evaluaciones suministran elementos para decisiones tan importantes como las promociones, transferencias o despidos. Revelan las necesidades de entrenamiento y desarrollo. Dan a conocer las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas. Pueden además utilizarse como criterios con los cuales validar la selección y los programas de desarrollo. Es posible identificar a los empleados de reciente ingreso que no dan un rendimiento satisfactorio. De manera similar la eficacia del entrenamiento y del desarrollo puede precisarse evaluando la calificación obtenida por los empleados que participaron en el programa. Las evaluaciones cumplen asimismo el propósito de suministrar retroalimentación

al empleado sobre cómo juzga la organización su rendimiento. Más aún, sirve también como base de la concesión de premios. Con ellas se toman decisiones sobre quién obtiene incrementos de sueldo por méritos y otras recompensas.

Son importantes todas estas funciones de la evaluación. Sin embargo, su importancia depende del punto de vista que adoptemos. Algunas son sin duda importantes para las decisiones de la gerencia relacionadas con el personal. Pero lo que nos interesa a nosotros es el comportamiento organizacional.

En el punto 3.2 en donde hablamos de los Modelos Motivacionales, ofrece una mejor explicación de lo que condiciona el esfuerzo que una persona pondrá en su trabajo.

Un componente central del modelo de desempeño, más exactamente serían los nexos entre esfuerzo-desempeño y entre desempeño-premio. ¿Pensara la gente que el esfuerzo es un medio que favorece el desempeño y que éste le produce los premios que desea? Claro está que necesitan saber lo que se espera de ellos. Deben saber cómo se medirá su rendimiento.

Más aún, deben tener la seguridad de que, si ponen el máximo empeño, lograrán un desempeño que cumpla los criterios de evaluación. Finalmente, deben estar seguros de alcanzar los premios apreciados en caso de que su rendimiento corresponda al que se les exige.

En suma, si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son claros, si los criterios con que se mide son vagos, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, cabe suponer que trabajará muy por debajo de su verdadero potencial.

El criterio o criterios que escoge la gerencia para hacer la evaluación al juzgar la actuación de los empleados influirá de modo profundo sobre lo que ellos hacen.

Métodos de evaluación del desempeño.

Hay tres formas de llevar a cabo una evaluación. A los empleados puede juzgárseles atendiendo a:

1. Estándares Absolutos.
2. Estándares Relativos.
3. Objetivos.

1. Estándares Absolutos.

El uso de estos estándares significa que el empleado no se compara con sus compañeros. Los evaluadores a veces escriben ensayos en los cuales describen las cualidades y defectos del empleado. En las evaluaciones más complejas, marcan las respuestas afirmativas o negativas a una lista previamente preparada de rasgos o conductas.

El punto común en todos los métodos de evaluación que recurren al estándar absoluto es que se juzga al empleado según un criterio rígido y no en comparación con el rendimiento de otros. Cuando un profesor universitario da calificaciones que se basan en 90 y por arriba de esta cifra equivalentes a una, en 80 y por arriba equivalen a una B, etc. (sin que tenga en cuenta la calificación global del grupo), está usando el método de estándar absoluto. Con este procedimiento se evitan problemas como tratar de clasificar por rango a cinco personas en un departamento pequeño cuyos niveles de desempeño son casi idénticos. Por otra parte, la utilización de estándares absolutos tiende a producir evaluaciones elevadas. Es decir, los evaluadores tienden a poner a los sujetos en la parte alta de la escala. Y ello sucede efectivamente en muchas organizaciones.

Pongamos el caso del capitán del ejército estadounidense que no acertaba a comprender por qué no había conseguido el ascenso. Había consultado su expediente y sabía que la calificación promedio dada por su superior era de 86. Como conocía que en el sistema de evaluación el "desempeño sobresaliente" correspondía a 90 o más, el "bueno" a 80 o más, el "promedio" a 70 o más y el "inadecuado" a menos de 70, no podía entender por qué no lo habían ascendido, pues sus calificaciones eran casi sobresalientes. Todo se aclaró cuando averiguó que la calificación P "promedio" de los capitanes era de 92.

2. Estándares Relativos.

La segunda categoría de los métodos de evaluación compara a los empleados unos con otros. Estos métodos se sirven de instrumentos de medición relativos y no absolutos. Por ejemplo, a los empleados se les clasifica por orden en grupos como "quinto de la parte superior" o "segundo quinto". Otro sistema consiste en simplemente clasificar a un grupo de empleados desde el nivel más alto hasta el más bajo. Si estamos evaluando a treinta empleados usando rangos individuales, sólo uno puede ser el "mejor" y alguien debe ser relegado al último sitio.

Con los estándares relativos se evita una objeción de los estándares absolutos: no existe la tendencia a inflar la evaluación de todos. Si un departamento cuenta sólo con cinco empleados, los estándares relativos exigen que se comparen entre sí y se clasifiquen. Ello desde luego es un serio inconveniente. Cuando es pequeño el número de personas que van a ser evaluadas o existe poca variabilidad entre ellas, con los estándares relativos se producen evaluaciones poco realistas. Por ejemplo, si hay once individuos en un departamento y muestran niveles distintos de eficiencia, cinco de ellos estarán por definición "debajo del promedio". Aunque parezca irónico, si dos de estos últimos abandonan el departamento uno de los que estaban "por encima del promedio" debe caer en la categoría situada por debajo del promedio. Por ser relativas las comparaciones, un empleado que

es mediocre puede conseguir altas calificaciones sólo por que es "el menos malo". En cambio, un empleado excelente que se compara con una "fuerte" competencia quizá reciba una baja evaluación pese a que en términos absolutos su desempeño es sobresaliente.

3. Objetivos.

El tercer método de la evaluación se sirve de los objetivos. Se evalúa a los empleados atendiendo a la eficiencia con que alcanzan un número específico de objetivos, los cuales se consideran importantísimos para la realización de sus labores.

Este método funciona bien cuando la organización (desde los niveles más altos a los más bajos) busca ante todo establecer objetivos y premiar al personal basándose en la obtención de ellos. El uso de objetivos da a la evaluación una orientación basada en resultados y motiva porque el empleado sabe exactamente lo que se espera de él.

Problemas Potenciales.³

Aunque las organizaciones a veces tratan de que el proceso de la evaluación del rendimiento esté exento de prejuicios, tendenciosidad o idiosincrasias personales, es posible que en el proceso intervengan varios problemas. La evaluación tenderá a desvirtuarse en la medida en que predominen los siguientes factores.

Un solo criterio.

El trabajo típico de un empleado se compone de diversas tareas. Así, un ayudante de vuelo debe recibir a los pasajeros, cerciorarse de que estén cómodos, servir las comidas y ofrecer consejos de seguridad. Si la realización de este puesto fuese

³ Psicología de la organización Schein h. Edgar Editorial Prentice Hall México 1982

evaluada por un solo criterio (digamos el tiempo en que uno se tarda en distribuir la comida y las bebidas a cien pasajeros), el resultado sería una evaluación limitada en ese trabajo.

Más importante aún, los ayudantes de vuelo cuya evaluación de desempeño incluyera un juicio hecho a partir de ese único criterio estarían motivados a ignorar otras tareas de su trabajo. De modo parecido, si un mariscal de campo fuese evaluado exclusivamente por su porcentaje de pases completos, seguramente lanzaría de preferencia pases cortos y solo en situaciones que tuviera la seguridad de que el receptor los atraparía. Estamos convencidos de que, cuando se evalúa a los empleados con un solo criterio y cuando un desempeño satisfactorio en ese trabajo exige una puntuación alta en varios criterios, los empleados se concentrarán en ese criterio, excluyendo los otros factores conexos con el trabajo.

Error por Clemencia.

Cada evaluador tiene su propio sistema de valores a partir del cual emite su opinión. Algunos conceden altas puntuaciones y otros bajas en relación con el rendimiento real que da un individuo. La evaluación alta se llama error por clemencia positiva y la evaluación baja se denomina error por clemencia negativa. Cuando los evaluadores adoptan la primera actitud, exageran el rendimiento del sujeto, es decir, le dan una calificación más elevada de la que merece. De manera análoga, un error por clemencia negativa subestima el rendimiento, dándole al individuo una calificación más baja de la que merece.

Si todos los pertenecientes a una organización fuesen evaluados por la misma persona, no habría problema alguno. Aunque existiera un factor de error, éste se aplicaría a todos por igual. El problema surge cuando tenemos a varios evaluadores que emiten un juicio con diferentes errores por clemencia. Así, Rodríguez y Pérez efectúan el mismo trabajo para varios supervisores y su rendimiento es absolutamente idéntico. Si el supervisor de Rodríguez tiende a dejarse llevar por una

clemencia positiva y en cambio Pérez se guía por la clemencia negativa, podríamos hallarnos frente a dos evaluaciones radicalmente distintas.

Error de Halo.

Según señalamos, el error o efecto de halo es la tendencia de un evaluador a dejar que la evaluación de un individuo en un rasgo influya en la que hace sobre él en otros rasgos. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser confiable, propenderemos a darle una alta puntuación, en muchos otros atributos positivos.

Los que diseñan formularios para que los universitarios evalúen cada trimestre la eficiencia de su profesor han de tener presente el efecto de halo. Los alumnos tienden a clasificar como sobresaliente al profesor en todos los criterios, cuando aprecian mucho alguna cosa que hace en el aula. De manera análoga, unos cuantos malos hábitos (como llegar tarde a la clase, no devolver a tiempo los ensayos o a dejar tareas consistentes en lecturas muy largas o difíciles) hará que la evaluación de los alumnos sea muy negativa.

Error por Semejanza.

Cuando el evaluador juzga a otros fijándose principalmente en las cualidades que comparte con ellos, está incurriendo en el error por semejanza. Así, el que se considera agresivo evaluará a los demás concentrándose en ese rasgo. Los que lo manifiestan suelen salir beneficiados y en cambio los otros reciben una baja evaluación.

Poca Diferenciación.

Es posible que, prescindiendo de aquél a quien el evaluador juzga y de los rasgos en cuestión, el patrón de la evaluación no cambie. Quizá su capacidad para emitir un juicio exacto haya sido impedido por la diferenciación social, es decir, por su estilo de estimar el comportamiento.

Se ha señalado que los evaluadores pueden clasificarse en:

- Diferenciadores Notables: Los cuales usan toda escala o la mayor parte de ella, y
- Diferenciadores Deficientes: Que utilizan un intervalo limitado de la escala.

Los diferenciadores deficientes tienden a ignorar o suprimir las diferencias, percibiendo el universo más uniforme de lo que es realmente. Por otra parte, los buenos diferenciadores suelen utilizar toda la información disponible y por lo mismo están mejor capacitados para definir perceptualmente las anomalías y contradicciones que los diferenciadores deficientes.

Este hallazgo nos indica que las evaluaciones hechas por estos últimos han de analizarse con sumo cuidado y que los que trabajan bajo las órdenes de ellos tienen una gran posibilidad de ser evaluados como mucho más homogéneos de lo que realmente son.

Capítulo 4.

Administración de Sueldos y Salarios, como remuneración al esfuerzo laboral.

4.1 La Relación Laboral.

Antecedentes históricos de la Relación Laboral.

La historia del trabajo es sin duda, la historia del hombre. No podemos concebir que el hombre pueda haber vivido en algún momento sin trabajar. Lo importante, sin embargo, es poner de manifiesto el valor tan diferente que se le ha dado al trabajo a través de la historia.

A lo largo de la historia del hombre, el trabajo ha sufrido cambios muy significativos; realizándose éste en un principio, en condiciones infrahumanas, mismas que fueron cambiando a lo largo del tiempo, hasta llegar a la época actual, caracterizándose ésta, por el establecimiento de legislaciones que han venido a regular las condiciones bajo las cuales se debe prestar todo trabajo.

Tomando en consideración la importancia que tiene conocer los diversos aspectos evolutivos que han tenido las relaciones laborales, describiremos brevemente cada una de las diversas etapas históricas.

Etapa Prehistórica.

En la época prehistórica, el hombre no tuvo la necesidad de buscar los medios de subsistencia, ya que todo se lo proporcionaba la madre naturaleza. A esta etapa de la humanidad, se le ha conocido como la comunidad primitiva.

Antigüedad.

En la antigüedad, las guerras dejaron de ser exterminio para convertirse en guerras de conquista; en las que los vecinos en lugar de ser exterminados, eran sometidos a la esclavitud y obligados a trabajar para sus conquistadores, lo que hacían movidos por el miedo y no por una lealtad instintiva. Entre los pueblos que le otorgaban valor al trabajo material, se encontraban los egipcios y los babilonios.

Para algunos pensadores de la antigüedad, el trabajo era considerado como una actividad denigrante; aún cuando no todos lo repudiaran.

En Babilonia, durante la II Dinastía de Hur, en el año 2100 A. de C., algunos tejedores libres trabajaban junto a jóvenes esclavos, en los talleres del Estado. Estos trabajadores se encontraban sometidos a la autoridad de jefes de equipo, los que a su vez, respondían ante los intendentes. Mensual y anualmente, debían rendir cuentas de las materias suministradas y de las cantidades de tejido entregadas, destacando su peso y calidades.

Las Leyes de Eshuma de 1972 A. de C. y el Código de Hamurabi de 1750 A. de C., fijaban cantidades (en especie), para el pago del trabajo a trabajadores libres: labradores, pastores y esclavos. Frente a estas prestaciones aparentemente alentadoras, se contemplaban sanciones para quien desempeñara indebidamente sus actividades.

En Roma se establecen los primeros colegios y corporaciones de artesanos libres, con lazos de fraternidad religiosa y profesional. Estos colegios atendían a necesidades de guerra. Con gran distinción agruparon a carpinteros, trabajadores del cobre y del bronce, lo mismo que a talladores de flauta y cuerda; siendo el trabajo para Roma, objeto de arrendamiento.

Edad Media.

Esta etapa se caracteriza por la integración de pequeños Estados independientes y la proliferación de las luchas armadas, cuyos objetivos entre otros, eran la búsqueda de mercados y materias primas, como los metales preciosos.

Las pocas actividades que pudieron realizarse en la Edad Media y la especialización técnica, propiciaron la constitución de gremios, corporaciones o guildas. Estas organizaciones tenían una estructura jerárquica que partía del maestro (señor: dueño de vidas y haciendas), los oficiales (coordinadores del trabajo y directores de estas organizaciones) y finalmente, los aprendices (que desarrollaban el trabajo sin prerrogativas o derechos).

Se formaron colegios, donde se controlaba la producción para evitar la competencia desleal, fijando precios a los productos y lugares o Zonas para el comercio; llegando a imponerse sanciones, que iban de la expulsión de sus miembros, a la pérdida temporal o permanente de la categoría que ostentaban.

Al finalizar esta etapa, conforme desaparecían los pequeños Estados y se ampliaba el ámbito de producción y de comercio, las corporaciones fueron perdiendo su valor, como consecuencia de las ideas del liberalismo, cuya esencia radicaba en la libertad del individuo para dedicarse al trabajo, profesión, arte u oficio que estimara conveniente, mediante la solicitud de un permiso y el pago de sus impuestos.

Individualismo o Liberalismo.

En el individualismo, los trabajadores en ejercicio de su irrestricto derecho de decidir, no requerían de agrupaciones, no podían integrar una coalición que habría de destruir al individuo, sojuzgarlo y minar su capacidad decisoria. Quedaban prohibidas las asociaciones y las huelgas, que según se creía, atentaban contra el derecho de los empresarios y la libre competencia y el libre mercado; así también, quedó prohibida la celebración de

asambleas, cuyo objetivo fuera la defensa de sus intereses comunes y por último, quedó prohibido el establecimiento de corporaciones constituidas por ciudadanos del mismo oficio o profesión, siendo ésta, una de las bases fundamentales de la Constitución francesa.

El Código Civil de Napoleón no fue ajeno a estas circunstancias, observándose una notoria preferencia hacia el patrón, a quien se consideraba creador e impulsor natural de la economía; asumiendo el Estado la posición de un simple vigilante, que solo intervenía para imponer el orden cuando éste resultara alterado, bien por el cierre de una empresa, por una huelga, o por algún movimiento de los trabajadores.

El contrato de trabajo era considerado como contrato de arrendamiento, por lo que en el mismo no se limitaba la jornada de trabajo, la cual se dejaba al acuerdo entre patrón y trabajador; reservándose para el primero, todas las prerrogativas posibles.

De la Revolución Francesa a la Primera Guerra Mundial.

En esta época, inicia la guerra del desarrollo industrial europeo. Hasta mediados del siglo XIX, los trabajadores son obligados a contratar bajo condiciones inhumanas: la jornada comprendía de quince a dieciséis horas; los salarios resultaban miserables e insuficientes para sostener a una familia; las tiendas de raya obligaban a los trabajadores a consumir sus productos y los mantenían cautivos en la medida que el crédito en su contra se acrecentaba; existía una falta absoluta de higiene en los centros de trabajo, descritos como enormes galerones, sin ventilación ni medidas de protección; no se otorga asistencia para accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; y finalmente, eran muchos los casos en que la mano de obra de mujeres y niños de todas las edades, sustituía el trabajo de los varones por el pago de míseros salarios.

En Alemania y Francia, de 1839 a 1856, se prohíbe el trabajo a menores de ocho a diez años, especialmente en las minas y en la industria de la lana. Se estableció por primera vez, el día domingo como descanso obligatorio. En Francia, se promulgó la Ley de Protección a la Infancia, el 22 de marzo de 1841.

Los trabajadores empezaron a comprender que constituían el factor primordial de la producción y que su trabajo no era concesión graciosa del patrón.

En Inglaterra, el movimiento culminó con la revolución cartista (cartas que las convenciones de trabajadores enviaron al Parlamento). Los obreros desplazados como consecuencia de la industrialización, destruyeron máquinas y quemaron fábricas. La Ley de 1769 aplicó severas sanciones a los trabajadores que asaltaran máquinas y edificios fabriles y en la Ley de 1812, se estableció la pena de muerte a los destructores.

Sin embargo, mucho era lo que pretendían los cartistas, por lo que al no encontrar respuesta favorable a sus demandas, los trabajadores intentaron una huelga general, el 10 de abril 1848. Ese día, de funestos recuerdos, los gritos de los obreros se confundían con los sonidos de los fusiles y el movimiento obrero, quedó literal y materialmente, aplastado. Tendrían que pasar muchos años para que se reconocieran los derechos de los trabajadores.

Por su parte, en Francia se llevaba con mayor inteligencia el movimiento de los trabajadores. Se pretendía convencer a la burguesía, para que aceptara como necesidad y forma de subsistencia, la transformación social.

Después de varios intentos, estalla en febrero de 1848, proponiéndose la participación en el poder de la pequeña burguesía; la gran clase trabajadora inicia el movimiento. En su lucha, reclamaban el reconocimiento del derecho del trabajo, la organización del trabajo y la creación de un ministerio que tuviera bajo su cuidado la regularización de las relaciones obrero

patronales, la eliminación de agencias de colocación onerosas, supresión de intermediarios, jornada de trabajo de diez horas en París y de once en las provincias, reconociendo el derecho de coalición y el establecimiento del sufragio universal, ya que los trabajadores no gozaban de este derecho.

Sin embargo, los franceses olvidaron la conveniencia de compartir el poder político para garantizar los derechos adquiridos; por lo que lentamente se fueron suprimiendo las conquistas, prohibiendo las asociaciones profesionales e imponiendo severas penas a toda aquella persona que quisiera levantarse en huelga. Ante esto, la solución parecía ser la integración de un Estado, donde los trabajadores fueran la fuente del quehacer político de cada nación.

Establecimiento del Derecho del Trabajo.

La segunda mitad del siglo XIX, se caracterizó por la defensa de los trabajadores a sus mínimos derechos y la actitud de los gobiernos que, impulsados por los capitalistas, se negaban a aceptar estas demandas.

Bismarck, el Canciller de Hierro de Guillermo I, estructurador de la economía alemana, expide el 21 de julio de 1869, la reglamentación para cuestiones de trabajo; destacándose disposiciones como las siguientes: " fijación de las condiciones que deben de regir entre patrones y trabajadores, con limitantes como la protección de la salud y la vida de los trabajadores, normas para el trabajo de mujeres y de menores; se derogaron las disposiciones que imponían penas a los patrones que mediante acuerdos, uniones, suspensiones de labores o despidos de los trabajadores, que procuraran condiciones más favorables para la prestación de los servicios. Sin embargo, no se admitió la asociación colectiva al no reconocer el interés profesional ni la existencia de sindicatos ".

Como parte de la legislación alemana, Guillermo I anunció el 17 de noviembre de 1881, el establecimiento de las normas que dieron origen al seguro social. En 1883, se crea el seguro de enfermedades; en 1884, el de accidentes y en 1889, el de vejez e invalidez.

En Francia, cuna con Alemania del movimiento socialista, el Parlamento votó en 1884, a propuesta del partido republicano, la Ley que reconoció el derecho de asociación. En ese mismo año, se fija la jornada de trabajo máxima en diez horas y media y finalmente, en diez horas.

En Ginebra, el año de 1886, el Congreso Internacional acordó la jornada máxima de ocho horas, habiendo ratificado esta determinación el Congreso obrero en París en 1889.

Mucho habían padecido los trabajadores al terminar el Siglo XIX, pero su lucha no había sido estéril. Sin embargo, los capitalistas detentadores de la riqueza, seguían con la idea de que los hombres son siempre desiguales, de que unos están hechos para mandar y otros para obedecer y de que era necesaria la existencia de una autoridad fuerte, en manos de los primeros, para mantener la civilización.

Después de la Primera Guerra Mundial.

En el nuevo Siglo XIX, se aceptarían los principios de justicia social y de sufragio universal, de intervencionismo del Estado, de garantías de los derechos mínimos del trabajador; tal es el caso de la Constitución alemana de Weimar de 1919, vigente hasta la llegada de Hitler al poder, misma que determina la creación de un derecho unitario del trabajo; reconoció que los obreros y empleados tienen derecho a colaborar sobre un pie de igualdad con los empresarios, en la fijación del salario y en las condiciones del trabajo, así como en la determinación de la forma en que deberán desarrollarse las fuerzas económicas y de producción.

A la preservación de los derechos de los obreros, siguió la integración de fuertes sindicatos, la contratación colectiva y la igualdad de fuerzas entre trabajadores y empleadores. De esta suerte, el proletariado deja su situación de desamparo, para adquirir la de igualdad; En el respaldo a su actividad y preservando sus derechos, están la legislación, el sindicato y la concepción moderna del Estado. Las reuniones internacionales culminaron con el reconocimiento universal de los Derechos del Trabajador y la creación de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), con sede en Ginebra y cuyas recomendaciones, son de profundo interés

Antecedentes en México.

La investigación que hacemos, arranca desde la época de la Colonia; pues es dentro de las diversas organizaciones sociales precortesianas, la esclavitud, el origen del trabajo como función económica y por consiguiente, la negación de la relación laboral propiamente dicha.

En la época Colonial, se expidieron una serie de mandamientos conocidos como Leyes de Indias, de 1561 a 1769 y en muchos de los casos, encontramos disposiciones extremadamente interesantes. Existen prevenciones que limitan la jornada, que aluden al salario mínimo, que señalan una protección en el trabajo a las mujeres y a los niños; siendo más bien, el espíritu que las anima, el humanitario y el cristiano de los reyes católicos, a quienes las peticiones de los frailes que tanto defendieron a nuestros indígenas o de algunos virreyes bondadosos, llevaron a proteger a los naturales contra abusos de encomenderos ambiciosos.

Después de haber acontecido el movimiento insurgente de 1810, nos encontramos con un largo período, casi un siglo, en el que no hay una legislación del trabajo, propiamente como tal.

En lo referente a la Constitución de 1857, sus voceros más destacados hicieron gala de sus ideas liberales, surgiendo así,

los artículos 4º y 5º, que contemplan algunas regulaciones en materia laboral.

Por otra parte, aparece el Código Civil y por consiguiente el contrato de trabajo se regula por sus disposiciones; en tanto que las Leyes penales, sancionan los actos que alteran la paz pública, así sean a título de reivindicaciones del trabajador, como las huelgas.

En los primeros años del siglo XX, se registraron una serie de movimientos que llamaron la atención, tales como los de Río Blanco, Nogales, Santa Rosa y Cananea y a pesar de que haber transcurrido tanto tiempo desde entonces, todavía no es posible apreciar desapasionadamente la verdad sobre los hechos que entonces ocurrieron, ya que por un lado con tendencias marcadamente extremistas, se ha pretendido hacer de las víctimas de aquellos sucesos, mártires de un movimiento social y, por otro, analizando el fenómeno social a la luz de las Leyes y doctrinas imperantes, entonces se juzga que la ambición del Gobierno dentro de las ideas prevalecientes, era reprimir actividades contrarias a la Ley. Lo importante que hemos de observar de estos movimientos, son los indicios de inquietudes contra un estado de cosas que había imperado por más de cuatro siglos.

La Revolución de 1910, surgió como un movimiento meramente político, sin que en el ideario del señor Madero, ni en el de Villa, ni en el de Zapata, se propugnara por los derechos del obrero.

Por otra parte, el campesino sí fue objeto de profundas reivindicaciones, acogidas en la bandera que se enarboló en el sur del País, al grito de " tierra y libertad".

Después de 1910, empezaron a surgir movimientos reivindicatorios de los derechos de los trabajadores y principalmente en la provincia, tales como los acaecidos en las Ciudades de Veracruz, Yucatán y Coahuila; apareciendo Leyes o proyectos de Leyes, para regular las cuestiones laborales. De

igual forma, por la Federación también se elaboraron proyectos, como el de Zubarán de 1915; siendo hasta la Constitución Política de 1917, cuando se inicia formalmente la legislación del trabajo en México

En la Asamblea Constituyente, es donde nacen los artículos de la importancia del 123. Los legisladores, entusiasmados por la lectura de obras sociales venidas de Europa y concedores algunos de ellos, por la experiencia de situaciones abusivas que habían observado en nuestra patria, plasmaron en la Carta Magna, preceptos que en su origen tuvieron como objetivo la protección de los trabajadores.

Nuestra Constitución Política protegió al trabajador, prohibiendo abusos que lo agotaran físicamente o que impidieran una remuneración justa.

Nuestra Constitución, no únicamente protege a los trabajadores, sino también al patrón y la propia Ley Federal del Trabajo, contiene preceptos que preconizan garantías para el patrón, en bien del correcto funcionamiento de las relaciones obrero patronales, el legítimo derecho de obtener de sus trabajadores lo que a estos corresponde dar, así como las utilidades inherentes al capital invertido.

El logro de este equilibrio de intereses, se ha desarrollado primordialmente por la lucha obrero patronal, dentro del campo del derecho; y los vaivenes de nuestra vida política, han llevado a buscar interpretaciones de las Leyes Laborales por los Tribunales del Trabajo y por el más alto Tribunal del País, las que en no pocas ocasiones, han resultado contradictorias entre sí

Es importante reconocer que durante el sexenio del Presidente López Portillo, se hicieron tres modificaciones importantes al artículo 123 Constitucional, todas ellas en beneficio de la clase obrera. La primera, consistió en otorgar a los trabajadores, el derecho a recibir capacitación y adiestramiento a cargo del

patrón. La segunda, amplía la competencia federal a nuevas ramas industriales; declarando la competencia exclusiva de las autoridades federales, con respecto a la obligación de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, además de otorgar seguridad e higiene en los centros de trabajo; y en la tercera, se adicionó el precepto constitucional con un primer párrafo que a la letra dice: " Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promueve la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley. Las reformas constitucionales señaladas anteriormente, le fueron adicionadas a la Ley Federal del Trabajo, creándose el sistema nacional de empleo y la obligatoriedad de la capacitación y el adiestramiento.

Podemos reconocer y afirmar, que el artículo 123 Constitucional, es un artículo que por excelencia constituye la máxima garantía social hacia el trabajador y por consecuencia, aporta respeto a la dignidad del trabajador.

Con la tercera modificación que se le hizo al artículo 123 Constitucional, se pretendió recalcar el derecho de los trabajadores para obtener empleo y correlativamente, la obligación del Estado de fomentar el desarrollo de las industrias en el país, a fin de satisfacer las necesidades de trabajo de los obreros mexicanos.

Parece advertirse en los últimos años, un intento de buscar con mayor sinceridad, un verdadero equilibrio entre las fuerzas obrero patronales.

Parece que se tratara de reconocer los derechos de ambos factores, para no aniquilar a ninguno de ellos.

Todavía se requiere que los dirigentes sindicales y algunos patrones, entiendan el papel que deben desempeñar en un México progresista, en un México unido y que las autoridades, sin temas de los calificativos que pudieran aplicarles los

elementos extremistas, piensen en México y sólo en México, para impartir una verdadera justicia.

4.2 Disposiciones de la LFT.

Concepto de la Relación Laboral.

Con un criterio más adecuado a la esencia de nuestro derecho, se da prioridad a la relación laboral y abandona el viejo criterio que suponía la existencia de un consentimiento sometido a los mandatos del patrón.

La teoría tradicional, cuyas raíces se remontan al derecho romano, sostiene que las relaciones jurídicas entre dos personas, sólo pueden derivar de un acuerdo de voluntades: en consecuencia, la relación de un trabajador y un patrón, debe configurarse como un contrato. La teoría moderna ha llegado a la conclusión de que la relación de trabajo, es una figura distinta del contrato, pues en tanto que en éste la relación tiene por objeto el intercambio de prestaciones, el Derecho del Trabajo se propone garantizar la vida y la salud del trabajador y asegurarle un nivel decoroso de vida; siendo suficiente para su aplicación, la existencia de la simple prestación del servicio, cualquiera que sea el acto que le dé origen. No corresponde a la Ley decidir las controversias doctrinales, por lo que se considera conveniente tomar como base, la idea de la relación de trabajo, que se define como: "la prestación de un servicio personal subordinado, mediante el pago de un salario, independientemente del acto que le dé origen". Sin embargo, se adoptó también la idea del contrato, como uno de los actos, en ocasiones indispensable, que pueden dar nacimiento a la relación de trabajo.

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, establece el concepto de la relación laboral:

"Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario."

La relación se refiere al hecho material de la prestación de servicios y no a la obligación del trabajador de prestar sus servicios, como sucede en el contrato. En la relación laboral, debe atenderse a la condición fáctica de la prestación de un servicio personal subordinado, para que surja de inmediato la relación de trabajo y por consecuencia, los ordenamientos de la Ley tengan imperatividad. Así lo señala el último párrafo del artículo 20 de la LFT, de modo que tanto la relación como el contrato, producen los mismos efectos. Se abandona la doctrina tradicional y se atiende a la prestación de servicios. Así, la manifestación de la voluntad resulta secundaria, frente al hecho real del desempeño de una tarea personal subordinada.

Cuando el concepto de la relación se refiere a "cualquiera que sea el acto que le dé origen", amplía al ámbito de protección, sin limitarlo a la voluntad de las partes.

La relación da lugar a consecuencias que no se limitan al aspecto directo o inmediato de los servicios, sino que tienden a proteger al trabajador y a su familia, como el Seguro Social, el derecho a habitaciones, a recibir cursos o enseñanzas de capacitación y becas, entre otros.

La relación de trabajo responde a las siguientes circunstancias:

Se inicia con la prestación material y objetiva de los servicios. El patrón recibe los servicios o los beneficios que se deriven de ellos.

La relación tiene por objeto, como señala Georges Scelle, la seguridad que se debe al trabajador. Esta seguridad no sólo atiende al aspecto interno de la relación, sino a los aspectos económicos, sociales y culturales del trabajador y de su familia.

La relación de trabajo es singular, lo que implica que se da entre un patrón y un trabajador; sujetos individualmente determinados.

El consentimiento no constituye un elemento esencial para la existencia de la relación de trabajo. Podría configurar, en algunos supuestos, un elemento de validez.

La relación de trabajo tiene un carácter institucional; los aspectos, condiciones y supuestos concurrentes no dependen de los sujetos, son de aplicación forzosa. En el momento en que se establece la relación, las normas de trabajo surgen simultáneamente y rigen la relación.

La relación de trabajo es una Institución Jurídica constituida por un conjunto de reglas impuestas por el Estado, que forman unidades. Las partes sólo tienen eventualmente, la facultad de prestar su adhesión; después de hacerlo, su voluntad resulta intrascendente y los efectos de la Institución se producen de manera automática.

Una Institución Jurídica, es un conjunto de normas de igual naturaleza, que regulan un todo orgánico y persiguen una misma finalidad. La relación de trabajo constituye una Institución Jurídica, por cuanto los diversos preceptos que la determinan conforme a Ley, así como los que fijan derechos y obligaciones entre patrón y trabajador, constituyen una unidad y persiguen la finalidad de reconocer la existencia de la citada relación.

La relación de trabajo constituye una Institución Jurídica, por cuanto que los diversos preceptos que la determinan y regulan, así como los que fijan derechos y obligaciones entre patrón y trabajador, constituyen una unidad y persiguen la finalidad común de logro de la justicia social, al preocuparse por un más adecuado equilibrio (Art. 2º.). La justicia social, al preocuparse por una más adecuada distribución de la riqueza, permite al

trabajador mayor seguridad, tanto en la permanencia del empleo, como para cubrir las contingencias que afecten su persona y familia. La finalidad tiene al mismo tiempo carácter social y jurídico, por estar contenido en una norma emanada del poder público, de observancia general e impositiva.

La Institución Jurídica de la relación de trabajo, consta de algunos elementos fundamentales y de igual jerarquía. Ante la ausencia de uno, no se da la relación.

La prestación del servicio; es decir, la realización de actos materiales por el trabajador. Esta prestación constituye el supuesto de la relación, el que da origen a la aplicación de la Ley Laboral.

Sujetos, patrón y trabajador. El primero es el receptor del beneficio o del servicio; en tanto que el segundo, es el realizador del beneficio o prestador del servicio.

La individualización, es un elemento que afecta a la naturaleza de la relación, de tal manera que ésta existe entre un patrón particularmente determinado y la persona que real, material y efectivamente presta el servicio. De esta forma, si una persona solicita servicios a otra, únicamente quedará obligada con quien realice los actos materiales inherentes a la prestación.

La subordinación, que constituye el elemento de distinción. La aplicación de la Ley Federal del Trabajo se circunscribe exclusivamente, a las personas que prestan su servicio en forma personal y subordinada.

Objeto, constituido por la seguridad que emana de la propia relación y los preceptos legales que se refieren de manera primaria y elemental al trabajador. La estabilidad en el empleo es parte de esta seguridad, al permitir que el trabajador cuente permanente o indefinidamente, con su plaza, puesto o cargo.

Concepto y Tipos de Contratos de Trabajo.

Concepto:

La relación de trabajo puede nacer de un contrato; esto es, de un acuerdo de voluntades libremente alcanzado.

El punto de partida del que derivan todas las consecuencias de la relación obrero- patronal, es el primer nexo jurídico o vínculo que se establece entre el hombre que ofrece su capacidad de trabajo y de aquél que va a aprovecharla o a cuya autoridad quedará sometido para el desarrollo de la labor que va a emprender.

En la relación que existe entre el trabajador y el patrón, hay un acuerdo de voluntades para que uno preste un servicio y el otro lo dirija y le pague una retribución. Este acuerdo constituye lo que tradicionalmente se ha designado como un convenio y como el convenio dentro del derecho civil, se traduce en uno o varios contratos, en el Derecho del Trabajo se identificó con el nombre de Contrato de Trabajo, al convenio celebrado entre el patrón y su trabajador, para la prestación de los servicios de éste. Por esto, desprendemos que el Contrato de Trabajo no es un mandato, compraventa, ni arrendamiento; sino que lisa y llanamente, es un Contrato de Trabajo.

Los juristas recurrieron a las expresiones hasta entonces usadas en la terminología legal y denominaban "Contrato", al acuerdo de voluntades que surge entre el patrón y el trabajador.

Existen dos corrientes principales respecto al concepto que se da al Contrato: Los contractualistas y la de los anticontractualistas.

Los primeros sostienen que al iniciar cualquier actividad laboral, se necesita un acuerdo de voluntades; así sea el caso de que una se considere tácita. Cuando el acuerdo está dirigido a producir un efecto jurídico, se llama Contrato. Por eso entienden

que cuando un trabajador acepta laborar con otra persona, el patrón y ésta, convienen en que se realice la labor material de que se trate, ha surgido el acuerdo de voluntades que obligará jurídicamente a los dos sujetos mencionados, de acuerdo con las Leyes vigentes y aparecerán los aspectos jurídicos, que son la consecuencia de este Contrato.

Por su parte, los anticontractualistas sostienen que la relación de trabajo se contempla primero dentro del campo contractual; pero después salió de este ámbito, para abrigar aspectos fuera del vínculo contractual, pues se refieren a las obligaciones que nacen de las reglamentaciones impuestas por el patrón.

Podemos decir entonces, que si se pretende que puede darse un vínculo jurídico, sin que medie la voluntad, es lo mismo que creer que del vacío, pueda extraerse la materia. Si sólo se aceptara la teoría de la relación del trabajo, no se podría justificar la existencia de algún derecho cuando el obrero firme un contrato de trabajo para iniciar sus labores posteriormente y el patrón más tarde, se niegue a recibirlo o al inverso. Aún aceptando la existencia de la cláusula de exclusión por admisión, que reputamos como inconstitucional en nuestro medio, el trabajador seguirá disfrutando de libertad.

A manera de conclusión, podemos decir que el Contrato de Trabajo es aquél, por el que un trabajador se obliga a prestar a un patrón, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Tipos de Contratos.

De acuerdo con nuestra Ley Laboral, existen tres tipos de Contratos, los cuales se conocen como:

- Contrato individual de trabajo
- Contrato colectivo de trabajo.
- Contrato ley

a) Contrato Individual de Trabajo.

El Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Art. 20 LFT.).

b) Contrato Colectivo de Trabajo.

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse un trabajo, en una o más empresas o establecimientos (Art. 386 LFT.).

c) Contrato Ley

El Contrato ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en uno o varias Entidades Federativas o una o varias Zonas económicas que abarque una o más dichas Entidades, o en todo el territorio nacional (Art. 404 LFT).

Los Contratos en general, obligan sólo a lo pactado y su incumplimiento por parte del trabajador, sólo da lugar a su responsabilidad civil, sin que pueda hacerse presión sobre su persona. Ningún Contrato podrá tener condiciones de trabajo por abajo de las legales.

Ya para finalizar, es conveniente mencionar los tipos de Contrato individuales de trabajo, según su duración:

- Por tiempo indefinido.

- Por tiempo fijo.
- Para obra determinada.

Jornada de Trabajo.

El Derecho del Trabajo se comprendía en la lucha de los trabajadores por obtener un salario remunerador y una jornada justa. Trabajo es esfuerzo, esfuerzo es pérdida de energía y necesidad de recuperación. La limitación de las horas de trabajo, hace posible el descanso al trabajador, lo que redundaría en beneficio de la empresa.

La Ley de 1931, no contenía el concepto de jornada de trabajo. La ley de 1970, "consideró conveniente recoger los principios que derivan de la jurisprudencia y de la doctrina. Por jornada de trabajo, se entiende el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para la prestación de su trabajo (Art. 58 LFT). Esta definición se apoya en las consideraciones siguientes: el trabajador se obliga a poner su energía de trabajo a disposición del patrón, durante un número determinado de horas, por lo que cualquier interrupción que sobrevenga en el trabajo, no puede implicar la prolongación de la jornada. Esta idea descansa en el principio de que los riesgos de la producción, son a cargo del patrón y nunca del trabajador".

La exposición de motivos de la Iniciativa de la Ley Federal del Trabajo, señala que "el establecimiento de la jornada máxima de trabajo, tiene como finalidad fundamental, proteger la salud y la vida del trabajador, pues la experiencia y los estudios realizados desde el siglo pasado, demuestran que después de ocho horas de trabajo, la atención del hombre disminuye, lo que es causa de un mayor número de accidentes; por otra parte, el trabajo excesivo afecta la salud del trabajador y precipita su invalidez y aún la muerte".

La Ley fija el máximo de duración de una jornada, no señala un número fijo de horas, ni tampoco un mínimo; quedando al arbitrio del trabajador y el patrón, la duración de la jornada de

trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales (Art. 59 LFT.).

La fracción I, del apartado A, del Artículo 123 de la Constitución, fija como jornada máxima diurna, la de ocho horas y nocturna la de siete. Esta disposición la reproduce el artículo 61 de la Ley, que además, establece la jornada mixta (con lapsos de la diurna y la nocturna), en siete horas y media.

La jornada diurna puede ser de las seis de la mañana a las veinte horas; la nocturna, de las veinte horas a las seis de la mañana; la mixta toma tiempo de ambas jornadas, sin que en ningún caso pueda exceder en más de tres horas y media, de la nocturna. En caso de que la jornada comprenda más de tres horas y media de la nocturna, deberá considerarse jornada nocturna y por tanto, limitada a siete horas.

En atención a un viejo principio, se deja a la libre determinación de las partes, el momento en que se inicie y termine la jornada, sin que sea posible que exceda los límites legales. También, ambas partes pueden convenir una distribución de las horas, a fin de que se descanse el sábado por la tarde o se establezca una modalidad similar. En todo caso y conforme al Artículo 62, deberá observarse que no se trate de una jornada inhumana, por lo notoriamente excesiva (Art. 5ª III LFT).

Jornada Continua.

En la jornada continua, el trabajador no puede salir del ámbito de la empresa. Su permanencia obliga a que se le otorguen los lapsos necesarios para alimentos y descanso.

La Ley Federal del Trabajo vigente de 1970, concede un lapso mínimo de descanso: Artículo 65.- "Durante la jornada continua de trabajo, se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos", lo que no deja al criterio del patrón su fijación y permite en la contratación colectiva ampliarlo, según la naturaleza de la empresa y de los servicios.

En la práctica, se ha presentado la duda sobre el tiempo que deba concederse al trabajador para tomar alimentos. Algunos patrones consideran que el lapso de media hora de reposo o de comidas, puede ser empleado para este fin. Tal interpretación es incorrecta; ya que si la Ley habla en el Artículo 64, de "horas de reposo o de comidas", está previniendo estas dos posibilidades y no una:

A) Si la jornada comprende horas en que los alimentos no son necesarios, el trabajador tendrá solo un reposo mínimo de media hora.

B) Si la jornada hace necesario el tomar alimentos, el trabajador gozará cuando menos de media hora de descanso y el tiempo (según se convenga o que resulte prudente) para comer. La distribución de las horas de la jornada, es lo que determina que el trabajador deba efectuar alguna de sus comidas. Si las labores se inician a las nueve de la mañana y terminan a las cinco de la tarde, contará con el tiempo necesario para alimentos y con una media hora cuando menos, de descanso.

La productividad no va en razón de la continuidad en la prestación de servicios, sino de la buena disposición del trabajador, de su buen ánimo. Una persona descansada trabaja mejor, con menos riesgos, con mayor lucidez y con más efectividad.

Jornada Discontinua.

En esta jornada, el trabajador corta la prestación de sus servicios, su "disponibilidad"; se retira de la empresa y el mismo día retorna. En esta clase de jornada, no puede tomarse en cuenta el "deseo" de retirarse de la empresa o de interrumpir el trabajo; sino sólo el aspecto objetivo de salir de la empresa o del ámbito del trabajo.

En la jornada discontinua, se computan las horas que el trabajador esté dentro de la empresa o a "disposición" del patrón.

Jornada Extraordinaria.

Esta jornada comprende los lapsos que, fuera de los ordinarios, el trabajador puede o debe laborar. Como jornada extraordinaria, se entiende tanto la obligatoria como la voluntaria.

Los trabajadores, en los casos de siniestro o riesgo inminente, en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, deberán colaborar para erradicar el mal o peligro y la jornada podrá prolongarse por el tiempo indispensable.

El tiempo laborado se pagará, conforme al primer párrafo del Artículo 67 de la Ley Federal del Trabajo, con una cantidad igual a la que corresponda por las horas de la jornada.

La Constitución, en la fracción XI del Artículo 123, Apartado A, dispone que "Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente, un ciento por ciento más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas.

La Ley Federal del Trabajo de 1931, establece en el Artículo 66, que podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana".

La fracción XI del Artículo 123, Apartado A de la Constitución, fija el pago de las horas extra en un ciento por ciento más de las horas normales.

La Ley hace las siguientes distinciones:

A) Cuando las horas extraordinarias laboradas en una semana, sumen hasta nueve, "se pagarán con un cien por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada" (Art. 67, 2º párrafo LFT).

B) Cuando las horas extraordinarias laboradas en una semana, excedan de nueve, las primeras horas, o sean hasta nueve, se pagarán con un ciento por ciento más de salario del que corresponda a las horas normales de la jornada.

Únicamente el tiempo que pase de las nueve primeras horas en la semana, "obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente, con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley" (Art. 68, 2º párrafo LFT).

El patrón se hará acreedor a una sanción, cuando permita que un trabajador labore más de nueve horas extras en una semana. Conforme al artículo 1000 de la Ley Federal del Trabajo. se le sancionará con el equivalente de quince a trescientas veces el salario mínimo general, considerando la gravedad de la falta y las circunstancias del caso.

4.3 Sueldos y Salarios.

Concepto de Salario.

La idea del salario, es un punto fundamental del Derecho del Trabajo. Integra en la relación laboral, el objeto indirecto y constituye, social y económicamente, el fin directo que quiere alcanzar el trabajador, a cambio de aplicar su fuerza de trabajo.

Clasificación del Salario.

El salario admite múltiples criterios de clasificación. En virtud de ello, es recomendable observar preferentemente, los criterios

previstos en la Ley. Siguiendo en cierta medida, la clasificación que propone Alonso García, pero teniendo en cuenta las particularidades de nuestro Derecho, podemos proponer la siguiente:

a) Por su sistema de valuación:

- Por unidad de tiempo.
- Por unidad de obra.
- Por comisión.
- A precio alzado.
- De cualquier otra forma.

b) Por la naturaleza de los factores que lo integran:

- En efectivo.
- En especie
- Mixto.

c) Por la periodicidad del pago:

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Anual.

d) Por su monto:

- Mínimo general.
- Mínimo profesional.
- Remunerador.

e) Por la jornada que lo genera:

- Ordinario.
- Extraordinario.

f) Por los elementos que lo componen:

- Tabular o nominal.
- Cuota diaria.
- Integral.

g) Por su sistema de valuación:**POR UNIDAD DE TIEMPO:**

Es llamado también, por tiempo. Es aquél que se paga al trabajador, tomando en cuenta las horas trabajadas.

POR UNIDAD DE OBRA:

Es llamado también, salario a destajo. Es aquél que se paga al trabajador, tomando en cuenta las unidades de trabajo realizadas.

POR COMISIÓN:

Es aquél que se paga en un porcentaje o un tanto por ciento, sobre la venta y colocación de mercancías en el mercado, o sobre el cobro, o pagos efectuados por los clientes.

A PRECIO ALZADO:

Es aquél que se paga al trabajador, por todo el trabajo u obra realizada.

De cualquier otra manera: La expresión con la que concluye el primer párrafo del artículo 83 de la Ley Federal del Trabajo, da pauta para la adopción legal o convencional de cualquier fórmula para determinarlo. De hecho, la Ley contempla otras soluciones, como por ejemplo: el salario por viaje en los trabajadores de los

buques (Art. 195, frac. IV LFT); el salario por día, por viaje, por boletos vendidos o por circuitos o kilómetros recorridos, de los trabajadores del auto transporte (Art. 257 LFT) El salario por peso de los bultos, en el caso de los maniobristas del servicio público (Art. 270 LFT).

h) Por la Naturaleza de los Factores que lo integran:

SALARIO EN EFECTIVO:

Es aquél que se paga en papel moneda de curso legal.

SALARIO EN ESPECIE:

Consiste en el pago mediante bienes y servicios diferentes a la moneda, como pueden ser: el vestido, los vales de despensa, alimentación, los útiles escolares, pago de agua y otros que según su naturaleza, podrían quedar encuadrados dentro de las llamadas prestaciones de Seguridad Social.

SALARIO MIXTO:

Es aquél que se paga, parte en especie y parte en efectivo.

i) Por la Periodicidad en su Pago:

SALARIO SEMANAL:

Es aquél que se paga al trabajador cada siete días o cada fin de semana; por lo general, se les cubre a quienes preponderantemente desempeñan un trabajo material.

SALARIO QUINCENAL:

Es el que se paga al trabajador cada quince días; normalmente, es el que se cubre a quienes preponderantemente desarrollan un trabajo intelectual.

SALARIO MENSUAL:

Es el que se paga cada treinta días.

SALARIO ANUAL:

Es aquél que se paga al trabajador cada año. Como por ejemplo, el aguinaldo (Art. 87 LFT).

j) Por su monto:

SALARIO MÍNIMO:

Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados, en una jornada de trabajo (Art. 98 LFT).

SALARIO MÍNIMO GENERAL:

Es el que se paga a todos los trabajadores que se encuentran dentro de una o varias Zonas económicas determinadas, no tomando en cuenta las diferentes ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales (Art. 91 y 92 LFT).

SALARIO MÍNIMO PROFESIONAL:

Es el que se paga a todos los trabajadores que laboran en las diferentes ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales.

SALARIO REMUNERADOR:

Es aquél que se paga al trabajador, tomando en cuenta la cantidad y calidad del trabajo(Art.85 LFT)

k) Por la Jornada que lo Genera:**EL SALARIO ORDINARIO:**

Es aquél que se paga al trabajador, por laborar su jornada normal u ordinaria.

SALARIO EXTRAORDINARIO:

Es el que se paga al trabajador, por el tiempo excedente de su jornada ordinaria.

l) Por los Elementos que lo Componen:**SALARIO TABULAR O NOMINAL:**

Es aquél que se encuentra en una tabla o tabulador, en donde aparece la categoría o trabajo que se realiza y los salarios asignados a los mismos.

SALARIO CUOTA DIARIA:

Es el que se cubre al trabajador en forma constante, periódica y regular, por la prestación de un servicio.

SALARIO INTEGRADO:

Es el que se compone con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad y prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

4.4 Otras percepciones distintas al salario, y su tratamiento fiscal.

Tiempo Extraordinario.

En algunas empresas existe la necesidad de que sus trabajadores laboren horas extras. Es por ello que en nuestra legislación laboral, existen disposiciones que regulan las condiciones bajo las cuales se debe laborar en el tiempo extraordinario.

Art. 48 de la LFT- La jornada de trabajo, es el tiempo durante el cual es trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Art. 60 de la LFT-

Jornada Diurna.

Es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada Nocturna.

Es la comprendida entre la veinte y las seis horas.

Jornada Mixta.

Es la que comprende períodos de tiempo de una jornada diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Art. 61 de la LFT- La duración máxima de la jornada será de ocho horas la diurna, siete horas la nocturna y siete horas y media la mixta.

Art. 65 de la LFT- En los casos de siniestros o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

Art. 66 de la LFT- Podrán también, prolongarse las horas de la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana.

Art. 67 de la LFT- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponde a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario, se pagarán con un cien por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Art. 68 de la LFT- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador, el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.

Vales de Despensa, considerados como previsión social.

El concepto de Previsión Social comprende, por una parte, la atención de futuras contingencias que permitan la satisfacción de necesidades de orden económico del trabajador y su familia, ante la imposibilidad material para hacerles frente, con motivo

de la actualización de accidentes de trabajo e incapacidades para realizarlo y, en una aceptación complementaria, el otorgamiento de beneficios a la clase social trabajadora para que pueda, de modo integral, alcanzar la meta de llevar una existencia decorosa y digna, a través de la concesión de otros satisfactores, con los cuales se establezcan bases firmes para el mejoramiento de su calidad de vida. Ahora bien, del examen de las razones que llevaron al legislador a reformar el artículo 26 fracción VIII de la LISR, vigente hasta 1980, en términos muy similares a los que prevé la legislación vigente, así como del análisis de las prestaciones otorgadas a los trabajadores conforme a lo dispuesto por el artículo 24, fracción XII de la LISR, pueden considerarse deducibles de dicho tributo por constituir gastos de Previsión Social, se aprecia que el legislador considera a ésta en su significado más amplio, es decir, no solamente como la satisfacción de contingencias y necesidades futuras, sino en su perfil de lograr el bienestar integral del trabajador a través del mejoramiento de su calidad de vida y de su familia. Por tanto, como los vales de despensa constituyen un ahorro para el trabajador que los recibe, dado que no tendrá que utilizar la parte correspondiente de su salario para adquirir sus bienes de consumo de que se trate, pudiendo destinarla a satisfacer otras necesidades o fines, con lo cual se cumple el mismo objetivo económico que con las prestaciones expresamente previstas en la Ley como gastos de Previsión Social, debe concluirse que dichos vales tienen una naturaleza análoga a aquélla y, por ende son igualmente deducibles para efectos del impuesto sobre la renta, siempre que se cumplan los requisitos y condiciones previstas en la propia norma, sin que la circunstancia de que sean recibidos con motivo de la prestación de un servicio personal conlleve a atribuirles el carácter de ingreso gravable, puesto que otras de las prestaciones contempladas como gastos de previsión social, también son susceptibles de formar parte integrante del salario del trabajador, siendo que, con base en la aludida disposición legal, pueden también ser deducibles del impuesto sobre la renta hasta por el límite previsto en la parte final del artículo 109 del citado ordenamiento tributario, el cual tiende a salvaguardar el

interés fiscal en el ejercicio de la deducción, con motivo del otorgamiento de dichas prestaciones de previsión social. 2º/J.39/9797.

Contradicción de tesis 20/96 entre las sustentadas por el Tercer Tribunal Colegiado del Segundo Circuito y del Cuarto Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito.

FUENTE: Anexo del informe anual 1997 de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Que cuando se trate de gastos de Previsión Social, las prestaciones correspondientes se destinen a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro y guarderías infantiles o actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga.

Dichas prestaciones deberán otorgarse de manera general en beneficio de todos los trabajadores.

Complementando lo establecido en el presente artículo de la LISR, se encuentran los artículos **19, 20 y 23** del Reglamento de esta Ley, en los cuales se hace mención de los requisitos necesarios para la deducibilidad de los gastos de Previsión Social.

Limitaciones en la exención de las Prestaciones de Previsión Social.

Art. 109 de la LISR, Ultimo Párrafo.

Art. 80 RLISR.

Art. 109 último párrafo de la LISR. La exención contenida en la fracción VI de este artículo, se limitará cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados

y el monto de esta exención, exceda de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año. Cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, solamente se considerará como ingreso no sujeto al pago del impuesto por los conceptos mencionados en la fracción de referencia, el monto de un salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año. Esta limitación en ningún caso deberá dar como resultado, que la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el límite de la exención prevista en la fracción citada, sea inferior a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año.

Regla para determinar el monto exento de Prestaciones de Previsión Social.

Art. 80, RLISR. Para los efectos del último párrafo del artículo 109 de la Ley se estará a lo siguiente:

I. Cuando los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados sean inferiores a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año, y sumados a los que obtengan por los conceptos a que se refiere la fracción VI del artículo 109 de referencia, en el mismo período, excedan del monto de los siete salarios mínimos mencionados, se considerarán ingresos de previsión social no sujetos al pago del impuesto hasta por la cantidad que resulte mayor de las siguientes:

La que sumada a los demás ingresos por la prestación de servicios personales subordinados, dé como resultado un importe de siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año.

El salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año.

Primas de Antigüedad, Retiro e Indemnizaciones.

ART. 109, LISR. No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:

Los que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral en el momento de su separación, por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, así como los obtenidos con cargo a la subcuenta del seguro de retiro o a la subcuenta de retiros, cesantía en edad avanzada o vejez, previstas en la Ley del Seguro Social y las que obtengan los trabajadores al servicio del Estado, con cargo a la cuenta individual del sistema de ahorro para el retiro, prevista en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, hasta por el equivalente a noventa veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, por cada año de servicio o de contribución en el caso de la subcuenta del seguro de retiro de la subcuenta de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez o de la cuenta individual del sistema de ahorro para el retiro. Los años de servicio serán los que se hubieran considerado para el cálculo de los conceptos mencionados. Toda fracción de más de seis meses, se considerará un año completo; por el excedente, se pagará el impuesto en los términos de este título.

Casos en que se debe indemnizar a un Trabajador.

Un patrón estará obligado a indemnizar a los trabajadores que despida, cuando:

Se niegue a someter las diferencias que tenga con el trabajador al arbitraje, o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta de Conciliación. De darse esta situación, por efectos de Ley, automáticamente se rescindirá el contrato por una causa imputable al patrón y en consecuencia, el trabajador tendrá derecho a que se le indemnice por tal rescisión.

Cuando se despida al trabajador sin una causa justificada, el patrón no necesariamente tendrá que indemnizar al trabajador (con tres meses de sueldo), sino que podrá optar por reinstalarlo, pagándole sus salarios vencidos (los salarios que no percibió mientras duró el conflicto).

Es importante señalar que no en todos los casos en que un patrón despida a un trabajador estará obligado a indemnizarlo, ya que existen circunstancias que justifican que el trabajador sea despedido.

Tales circunstancias se señalan en el Art. 47 de la Ley Federal del Trabajo.

El patrón que se encuentre en la situación de despedir al trabajador por causas justificadas, deberá dar aviso escrito al trabajador, de la fecha y causa o causas de la rescisión. De negarse éste a recibirlo, el patrón dentro de los 5 días siguientes a la fecha de rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta, el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. La falta de aviso al trabajador o a la Junta por parte del patrón, bastará para que se considere que el despido fue injustificado.

Pago de Indemnizaciones por la injustificación del despido.

Cuando el despido del trabajador es sin una causa justificada, el trabajador tendrá las opciones siguientes:

Que se le reinstale, cobrando sus salarios vencidos, o

Que se le indemnice con 3 meses de sueldo.

Sin embargo, si el trabajador desea ser reinstalado y el patrón no lo acepta, entonces deberá indemnizar al trabajador, ya no sólo con tres meses de sueldo, sino que además y de acuerdo al

tipo de relación laboral, recibirá una indemnización adicional, como sigue:

Relación de trabajo por tiempo determinado menor a un año.

Se pagará una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados.

Relación de trabajo por tiempo mayor a un año.

Se pagará una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los siguientes años de servicios.

Relación de trabajo por tiempo indeterminado.

Se pagará una cantidad igual a 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados.

El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de la indemnización a que se refieren los incisos anteriores, sólo en los casos siguientes:

Cuando se trate de trabajadores que tengan en su trabajo una antigüedad menor a un año.

Cuando el patrón demuestre ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que por el tipo de trabajo, el trabajador está en contacto directo y constante con él y en consecuencia, la Junta determina que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo.

Tratándose de trabajadores de confianza.

Tratándose de trabajadores de servicio doméstico.

Prima de Antigüedad.

El Art. 162 de la Ley Federal del Trabajo, establece que los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, que se otorgará conforme a las reglas siguientes:

La prima de antigüedad consistirá en el importe de 12 días de salario, por cada año de servicios.

La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido cuando menos, 15 años de servicio. O bien, cuando sean separados de su trabajo por el patrón, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

La prima de antigüedad también se pagará a los trabajadores que se separen de su empleo, por causa justificada.

Salario base para los pagos por retiro.

El salario que se tomará como base para efectuar los distintos pagos por retiro, será como sigue:

Para la prima de antigüedad, el menor entre: el salario del trabajador y el doble del salario mínimo vigente en el área geográfica en la que presta sus servicios (Art. 486 LFT).

Para la indemnización de tres meses y de 20 días de salario por cada año de servicio (a los que correspondan de acuerdo al tipo de relación laboral), el salario que perciba el trabajador incrementado con la cuota diaria por concepto de prestaciones; por ejemplo: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y otras convenidas (salario diario integrado).

Para el pago de los salarios vencidos y de las partes proporcionales de las prestaciones a que tenga derecho el trabajador, el salario nominal.

Exención del ISR en el caso de pagos por retiro.

Retomando lo estipulado en la fracción décima del Art. 109 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR), no se pagará dicho impuesto por la obtención de los ingresos que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral, en el momento de su separación por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, hasta por el equivalente a 90 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, por cada año de servicios.

Por el excedente se pagará el impuesto sobre la renta correspondiente.

Gratificaciones, Primas Vacacionales, Primas Dominicales Y P.T.U.

ART. 109, LISR. No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos.

XI. Las gratificaciones que reciban los trabajadores de sus patrones durante un año de calendario, hasta el equivalente del salario mínimo general del área geográfica del trabajador elevado a 30 días, cuando dichas gratificaciones se otorguen en forma general, así como las primas vacacionales que otorguen los patrones durante el año de calendario a sus trabajadores en forma general y la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, hasta por el equivalente a 15 días de salario mínimo general del área geográfica del trabajador, por cada uno de los conceptos señalados. Tratándose de primas dominicales, hasta por el equivalente de un salario mínimo general del área geográfica del trabajador, por cada domingo que se labore.

Por el excedente de los ingresos a que se refiere esta fracción, se pagará el impuesto en los términos de este Título.

Gratificaciones Anuales.

El Art. 87 de la Ley Federal del Trabajo, establece que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuese éste.

Cuando el aguinaldo sea proporcionado en forma general para todos los trabajadores, estará exento hasta 30 veces el salario mínimo general del área geográfica del trabajador. Por lo tanto, si no se rebasa de ese límite, no se tiene la obligación de pagar el impuesto por la parte que no exceda del mismo. Su fundamento lo encontramos en el Art. 109, fracc. XI de la LISR.

Prima Vacacional.

Previo el estudio y análisis de la prima vacacional, corresponde hacer un breve análisis de los aspectos legales que rigen el pago de vacaciones.

El Art. 76 de la Ley Federal del Trabajo, establece que: "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y aumentará en dos días hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios."

De igual manera, señala que "después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio".

Conforme al Art. 81 del Ordenamiento laboral señalado, las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

Resulta claro que esta disposición se aplica por cada año de servicio que se vaya cumpliendo.

Por explicarlo de una manera sucinta, las vacaciones son los días de descanso que por Ley les corresponden a los trabajadores y por los cuales reciben una cantidad igual al sueldo que percibirían, como si efectivamente hubieran trabajado.

Las vacaciones forman parte del sueldo, por lo tanto no existe en LISR un procedimiento especial para la retención del impuesto que les corresponde. En otras palabras, para efectos de la LISR, las vacaciones son sueldo, aún cuando contablemente y por efectos de control, en muchas empresas gusta de separarse este concepto.

Pago de Vacaciones no Disfrutadas.

Por su parte, el Art. 79 de LFT, prohíbe formalmente compensar las vacaciones con una remuneración. No obstante, en aquellos casos en los que la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

Obligación de los empleadores.

El citado Art. 81 establece como obligación para los patrones, la de entregar anualmente a sus trabajadores, una constancia que contenga los datos referentes a su antigüedad y de acuerdo con ella, al período de vacaciones que les corresponda, así como la fecha en que deberán de disfrutarlo.

Por otro lado, el Art. 80 de la LFT, establece que los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor al 25%, sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Este concepto, es una prestación que tiene como finalidad, permitir a los trabajadores un ingreso adicional, para poder disfrutar de sus vacaciones; por lo tanto, forma parte de otras prestaciones percibidas como consecuencia de la relación laboral.

El importe que perciban los trabajadores por concepto de prima vacacional, les representará un ingreso exento del ISR hasta por un monto equivalente a quince días de salario mínimo general del área geográfica del trabajador. Esto, de conformidad con el Art. 109 fracción IX de la LISR.

Participación de Utilidades

La Constitución Política Mexicana, en su artículo 123 Fracción IX del apartado "A", establece el derecho de los trabajadores a participar de las utilidades de las empresas, así como la forma y normatividad que se debe seguir para la determinación y pago de ésta.

La Ley Federal del Trabajo, como una Ley complementaria a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, amplía el contenido del lineamiento ya citado, en sus disposiciones contempladas en los Arts. 117 al 131 de la referida Ley.

Cada empresa determinará la renta gravable, y respecto a la exención aplicable a este concepto, podemos decir que si se entrega una cantidad mayor a 15 veces el SMG del área geográfica del trabajador, se estará obligado al pago del impuesto sobre la renta sobre el excedente. Su fundamento lo encontramos en el Art. 109 fracción XI de la LISR.

Prima Dominical.

El artículo 71 de la LFT, en su segundo párrafo dispone lo siguiente:

"Los trabajadores que presten servicios en día domingo, tendrán derecho a una prima adicional de un 25%, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo".

Esta prima se establece a favor de los trabajadores que habitualmente presten sus servicios los domingos.

El artículo 73 de la LFT, contempla el caso de aquellos trabajadores que laboran sin que estén obligados a hacerlo, precisamente el día que tienen señalado como descanso semanal, sea o no domingo; estipulándose en consecuencia, que se le pagará independientemente de su salario que le corresponda por ese día, salario doble por el servicio prestado; situación diferente a la señalada en el artículo 77 del citado ordenamiento legal, en que la prima del 25%, está relacionada a las labores prestadas por trabajadores, el día domingo, como día ordinario de trabajo, por no ser el de su descanso semanal

Amparo Directo 852.-72. Agustín Solís y otro. 20 jul. 1973, cuarta sala, informe 1973, p.52

Reiterando lo anterior, podemos decir que la prima dominical es pagada por el patrón, como consecuencia de las labores realizadas por el trabajador en una jornada de trabajo en los días domingos; por lo cual recibe una cuantía adicional a su salario normal. Si su prima dominical es mayor al salario mínimo general del área geográfica en donde resida el trabajador, la parte excedente es la que va a formar parte de la base para el cálculo del impuesto sobre la renta. Su fundamento lo encontramos en el Art. 109 fracción XI de la LISR.

4.5 El Salario y su tratamiento ante el IMSS.

Como se había mencionado con anterioridad y en específico para México, el salario cuenta con dos principales tratamientos el fiscal, que ya se vio y el del IMSS. Como en el fiscal su soporte legal recae en la Ley del Impuesto Sobre La Renta, en el IMSS Recae en la Ley del Seguro Social.

Para el IMSS, la base de todo cálculo no será el Salario Diario, como en el caso del Impuesto Sobre La Renta, si no será el Salario Diario Integrado, el cual veremos cuales serían las limitantes de su integración y como se calcularían las cuotas obrero-patronales, como base del esquema tributario por este concepto.

Sin embargo haremos una breve reseña de lo que fue el cambio de Ley a partir de 1997, esta fue publicada por vez primera el 21 de Junio de 1995, en el Diario Oficial de la Federación, ninguna protesta popular, por amplia y justa fue suficiente para sensibilizar a los diputados y senadores del partido oficial.

Nueva estructura de la Ley del Seguro Social.

Los cambios mas significativos del nacimiento e esta Nueva Ley, son:

Organismo Fiscal Autónomo. Al quitarle al IMSS muchas de sus funciones de seguridad social, se le amplia su tarea de Fiscalizador y Cobrador, además de que le permitirá ejercer mayor presión al cobro de las cuotas obrero-patronales, para su reequilibrio financiero.

Esto no significo que tal adición haya sido novedosa, la corte hace años concluyó que el Instituto tenía tal carácter; la actual LSS en su artículo 168 así lo precisa. De manera que el cambio obedeció a elevar a esencia lo que antes era solo un

accesorio, y al paso que vamos, quizás el IMSS quede reducido a eso, a una caja de cobranza, que subsista gracias a los honorarios que le entreguen las empresas privadas que negocien con la seguridad social y la necesidad del pueblo trabajador.

Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales. A la fecha el IMSS otorgaba las prestaciones sociales: velatorios, promoción de la salud, cursos de adiestramiento y capacitación para el trabajo, actividades culturales y deportivas, etc. Como una actividad de servicio a la comunidad que se otorgaba mejor o peor, según los recursos que podía obtener básicamente de los fondos IVCM (invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte).

Para quitarlo de este círculo de contingencia se eleva a categoría de seguro, teniendo a su disposición recursos específicos cubiertos por concepto de la prima patronal. Hasta aquí todo va bien, el problema es que no se incrementa la prima patronal en este ramo, ni se prevé alguna aportación por parte del Gobierno Federal, por lo que la prima de guarderías, se compartirá con el ramo de prestaciones sociales; sin embargo a este ramo sólo se podrá destinar un 20% de los recursos obtenidos en este seguro. El tope (artículo 211 LSS) se fijó gracias a la presión de grupos de mujeres, especialmente de legisladoras.

La existencia de este tope reduce la preocupación de que ante las necesidades gubernamentales de ganar legitimidad entre la población, la mayor parte de estos recursos financieros se destinan a "prestaciones sociales", una nueva versión de lo que todos conocíamos como "Solidaridad", con fines políticos en menoscabo de las prestaciones de guarderías, que siempre ha sido la caja chica para el Seguro Social.

Las aseguradas deben oponerse y exigir que la prima del 1% se destine en su totalidad a las guarderías y evitar que se perjudique en su servicio, como ya viene sucediendo, falta de

elementos materiales de todo tipo, alimentación no siempre adecuada para los lactantes, etc. También a oponerse a la privatización de las guarderías bajo el esquema de “guarderías participativas”.

Y todavía en la exposición de motivos, señalan que con el cambio se aumentará considerablemente la oferta de guarderías.

Finalmente, se estima que con esta transformación los trabajadores asegurados tendrán prioridad para recibir tales servicios y sin erogación adicional.

Inembargabilidad. Se suprime el derecho de los beneficiarios del asegurado o pensionado a embargar hasta por un 50% los fondos del seguro de retiro para alimentos, que con la iniciativa también comprenderán los fondos para las pensiones de cesantía y vejez, que obviamente tampoco podrán ser embargados. No aceptamos que el interés de la usura o el derecho alimenticio del asegurado o pensionado estén por encima del derecho a la sobré vivencia de su esposa e hijos.

Usando la terminología de la iniciativa, esto es un ejemplo de “solidaridad agresiva”.

Régimen Obligatorio:

a) Reestructuración de los seguros. Como se adelanto, la nueva ley propuso en su momento, la reestructuración del régimen obligatorio bajo los siguientes términos:

- Riesgos de Trabajo.
- Enfermedades y Maternidad.
- Invalidez y Vida.
- Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
- Guarderías y prestaciones sociales.

La reestructuración de ICBM, que fue en su momento el aspecto básico, responde a la concepción de las empresas privadas de seguros que manejarían en gran parte los dos nuevos seguros, resultado de fragmentar el de ICBM.

Para que estas empresas lleven en orden sus libretas de pedidos de seguros y utilidades, "decorosas" debe separarse el seguro que amparan las contingencias de la vida laboral (invalidez y vida), de aquel que tiende a asegurar una vida "digna y decorosa" al cumplir el trabajador un proceso natural de su existencia: la vejez (retiro, cesantía y vejez).

La anterior estructura era indudablemente armoniosa e integral, con mas visión de seguridad social. Sobre la reestructuración del seguro de guarderías y prestaciones sociales, ya emití mi opinión al respecto.

b) Sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio. Se mantiene la idea genérica de que los trabajadores, es decir, las personas vinculadas por una relación de trabajo, son los sujetos prioritarios del régimen obligatorio del IMSS.

Trabajadores permanentes o eventuales. Se destaca que ambos tipos de trabajadores deben ser afiliados al IMSS, lo que legalmente resulta innecesario, pero que muestra el control creciente que el Instituto tendrá sobre los eventuales ante su constante aumento, por lo que será mayor su peso para las finanzas del IMSS y para el cómputo de las semanas requeridas para el otorgamiento de prestaciones a los asegurados. Las reformas sobre disposiciones vigentes relativas a eventuales no se harán esperar.

Sociedades cooperativas de producción. Se ratifica el derecho de sus socios y trabajadores a ser afiliados al IMSS. Sólo que las cooperativas que se registren en aquel tiempo a partir del 1 de enero de 1997, ya no serían beneficiadas con el derecho a cotizar por sus socios en el régimen bipartita (pago de

sólo el 50% de cuotas en los seguros de E y M e ICBM), sino que lo harían como todo patrón, en el régimen tripartita.

c) Administraciones obreras o mixtas, ejidatarios, comuneros, etc. Organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito.

Se suprimen como sujetos del régimen obligatorio.

Estos sujetos fueron incorporados en esquemas modificados (no accedían a todos los ramos del seguro, modalidades en la cotización, etc), al carecer de bases económicas suficientes se fueron transformando en déficit permanente para el IMSS.

Es cierto, el monto y contingencia de sus aportaciones ha sido crónicamente insuficiente, se ha manejado con fines político-utilitarios, también es cierto, pero no hay que perder de vista que los grupos excluidos son deficitarios por sobre-explotados los subsidios que el gobierno da a estos sectores no son gastos, sino inversión y justicia social.

Conservación de derechos. No como cesión graciosa, sino principio elemental de constitucionalidad, la iniciativa señala que los sujetos excluidos (esquemas modificados) conservan sus derechos adquiridos, esquemas de aseguramiento y bases de cotización. Debiendo, durante aquel año de 1997, optar ante el IMSS entre continuar en el esquema modificado o celebrar convenio con éste para su incorporación voluntaria en el régimen obligatorio, lo que será mas oneroso para estos trabajadores.

d) Decreto del Ejecutivo. Se ratifica esta nueva fuente de incorporación de personas al régimen obligatorio; sin embargo, si la nueva ley responde, entre otras cosas, a la problemática creada por decretos de incorporación del Ejecutivo, es criticable

que se le mantenga esta facultad y en términos más amplios.

Sujetos incorporables voluntariamente al régimen obligatorio. Previstos en la anterior ley, en su artículo 13, se mantuvo prácticamente en sus términos, salvo que todos los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios queden incluidos en este régimen, absorbiendo a los que en la anterior ley, pertenecían al régimen obligatorio, ya antes comentados, por lo que reproducimos lo explicado en el inciso c).

Lo relevante es que ya no se incorporarán por decreto del Ejecutivo, sino por convenio que elaborado en cada caso permita al IMSS, según la exposición de motivos el equilibrio financiero en este régimen.

- e) **Obligaciones de los patrones.** Se conservan en sus términos salvo lo siguiente:
- **Movimientos Afiliatorios.** Se les autoriza a los patrones a presentar los movimientos Afiliatorios y listas de raya, no solo en dispositivos magnéticos sino también de telecomunicación.
 - **Trabajadores Eventuales.** Respecto de ellos, el patrón estará obligado a expedir y entregar constancia de días cotizados y sin importar que sean eventuales de la ciudad o el campo. Lo que permitirá un mayor control sobre el otorgamiento de prestaciones a estos trabajadores, especialmente sobre los servicios médicos.
 - **Eventuales de la Construcción.** Respecto de estos trabajadores se previo que las cuotas enteradas en la modalidad 19 (precisamente los eventuales de la construcción, sin determinación de los trabajadores a quienes deben aplicarse, se destinarán a la constitución de un fondo para

servicio colectivo de los trabajadores de la construcción; igualmente, se establece que el IMSS deberá pagar pensión a los trabajadores de esta industria que acrediten sus derechos sobre recursos de dicho fondo.

- **Dictamen por Contador Público.** En cuanto a esta obligación, la entonces nueva ley ya no la refiere a empresas precisamente con 300 o más trabajadores, sino a “los patrones que por el número de sus trabajadores, en términos del Código Fiscal de la Federación, estén obligados a dictaminarse por contador público autorizado”, lo que dio mas estabilidad a esta disposición, previendo cambios en la legislación fiscal. (artículo 19)

Vigencia. La Nueva Ley del Seguro Social entro en vigor hasta el 1 de julio de 1997.

Reestructuración de los seguros del régimen obligatorio. Conforme a la iniciativa los seguros que comprenderían el régimen obligatorio son:

1. Riesgos de Trabajo.
2. Enfermedades y Maternidad.
3. Invalidez y Vida.
4. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
5. Guarderías y prestaciones sociales.

Como puede observarse, el anterior seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte. (IVCM) se propuso dividirlo en tres seguros:

1. **Seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.** Con vista al futuro se previo que al llegar un trabajador a la vejez “tenga la certeza de vivir de manera digna y decorosa”.

2. **Seguro de invalidez y vida.** Que protege contra contingencias que puedan presentarse durante la vida laboral activa de un trabajador.
3. **Guarderías.** Se convierte el seguro de guarderías para hijos de asegurados en el seguro de guarderías y prestaciones sociales, con objeto, según la exposición de motivos, de dar permanencia y definir la fuente de financiamiento de las prestaciones sociales, con objeto según la exposición de motivos, de dar permanencia y definir la fuente de financiamiento de las prestaciones sociales (velatorios, actividades culturales y deportivas, etc).

Cotización.

1. **Seguros.** Se cotizarán en los cinco seguros ya precisados.
2. **Entero provisional.** Desaparece el entero provisional para, según se dice, evitar complicaciones en el pago de las cuotas.
3. **Mes natural.** POr otro lado, el pago de las cuotas obrero-patronales ya no será bimestral, sino por mensualidades vencidas.
 - **Seguro de retiro, cesantía y vejez.** En este caso, las cuotas se pagarán por mensualidades vencidas; sin embargo, en tanto en su momento no se reforme la Ley del ISSSTE de manera que se homologuen los períodos de pago respecto de la nueva LSS, el pago de cuotas seguirá y continua siendo bimestral y se paga en conjunción con las aportaciones al Infonavit.
4. **Término de pago.** Se pagarán a más tardar los días 17 del mes inmediato siguiente, por ejemplo las cuotas obrero-patronales al mes de enero se cubrirán a más tardar el día 17 de febrero, las de febrero a más tardar el 17 de marzo y así sucesivamente.

- **Seguro de retiro, cesantía y vejez.** Como los pagos provisionalmente seguirán siendo bimestrales, las cuotas se enterarán también el día 17 de los meses enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año. Homologadas las leyes del Seguro Social, ISSSTE e Infonavit, las cuotas también se enterarán los días 17 del mes inmediato anterior.

5. Salario base de cotización:

- **Integración.** Se mantienen las disposiciones vigentes a la fecha contenidas en el actual en su momento artículo 32 de la LSS, que posteriormente se convertiría en el actual artículo 27 de la LSS, así como en los acuerdos del Consejo Técnico dictados al respecto [494/93, 495/93, 496/93 y 77/44, del Diario Oficial de la Federación (DOF) del 11 de abril de 1994]. Salvo:

Tiempo extraordinario. La nueva ley precisa que cuándo el tiempo extra no es integrable, siempre y cuando no rebase los topes establecidos en los artículos 66 y 68, de la Ley Federal del Trabajo.

Esto no significa que no será integrable el tiempo extra que no rebase las tres horas diarias, ni las tres veces a la semana. En consecuencia, la nueva ley amplía enormemente el tiempo extra no integrable en beneficio de los patrones; esto también significa que para determinar la integración o no del tiempo extra, ya no se tomarán en cuenta aspectos como: se el trabajador es fijo o eventual, siempre y cuando se pacte verbalmente o por escrito, lo único definitorio es si se rebasan o no los topes ya precisados de la LFT.

Finalmente, la nueva disposición sobre el tiempo extra deja sin vigencia el Acuerdo 497/93 del Consejo Técnico (DOF

del 11 de abril de 1994), según la cual no era integrable el tiempo extra prestado tres horas diarias, tres veces a la semana durante un bimestre continuo o prestado en forma discontinua hasta 90 días durante un año calendario, la exoneración ahora es mucho más amplia.

Aportaciones adicionales del patrón. Ya no sólo las aportaciones adicionales para el ramo de retiro, sino las hechas para el ramo de cesantía y vejez, no serán integrables al salario base de cotización, la ampliación es lógica y justa.

Aportaciones para fondo de pensiones patronal o por contratación colectiva. Los planes de pensiones deberán reunir los requisitos, fijados ya no por la SHCP, sino por la comisión Nacional del Sistema para el Retiro seguramente serán análogos a los fijados por la Regla Séptima de las reglas del SAR: deducibles para ISR; que el importe de la pensión mensual sumada a la que otorgue el IMSS (aseguradora o Afores) equivalga a un SMG mensual del DF, que para gozar de la pensión el asegurado tenga 30 años de servicio o 60 años de edad.

6. Ausencias e Incapacidades. Se descontaría conforme a las reglas del pasado artículo 37. Salvo que se suprimió, en perjuicio del asegurado, la declaración general: de que los períodos amparados por incapacidades “se considerarán como cotizados para todos los efectos legales a favor del trabajador”.

Esto significa que sólo en dos casos se conserva ese derecho; para el cómputo de las semanas cotizadas requeridas de las semanas cotizadas requeridas para el otorgamiento de las pensiones de invalidez y vida (artículo 113 de la actual ley), tratándose del otorgamiento garantizada.

La prorroga de 52 semanas en el otorgamiento de las prestaciones en especie del seguro de enfermedad y maternidad, se computarán contra lo que preveía la iniciativa como semanas cotizadas (artículo 92 de la ahora actual ley).

7. Monto de las cuotas:

➤ **Riesgos de trabajo.** Desaparecen las clases y grados de riesgo, por lo que cada empresa cotizará según su siniestralidad, incluidas:

Prima mínima de riesgo. Que cubre los gastos de administración del seguro de riesgos de trabajo, y equivale a 0.0025.

Factor de prima. Garantiza el equilibrio financiero del ramo, mismo que equivale a 2.9 y que se multiplica por la siniestralidad de la empresa.

Revisión del factor prima. Su primera revisión se realizó en 1998, después de que la nueva ley cumpliera un año de vigencia.

➤ **Enfermedades y Maternidad.**

Cuotas para prestaciones en dinero (subsidio).

Patrón = 0.70 %

Trabajador = 0.25%

Ambos sobre el salario base de cotización.

Más cuotas para prestaciones en especie:

Cuota fija patronal 13.9 % sobre un SMGDF (por los salarios base de cotizaciones de sus trabajadores hasta tres SMGDF). (Art. 106 – I LSS)

Adicionalmente este porcentaje se irá incrementando de acuerdo a la siguiente tabla:

<u>Ejercicio Vigente:</u>	<u>Tasa</u>
6.	13.90%
7.	13.90%
8.	14.55%
9.	15.20%
10.	15.85%
11.	16.50%
12.	17.15%
13.	17.80%
14.	18.45%
15.	19.10%
16.	19.75%
17.	20.40%

Excedente de tres Salarios Mínimos: Se obtiene de obtener la diferencia entre el Salario de Base de Cotización y tres veces el salario mínimo general diario para el Distrito Federal. (Art. 106 – II LSS)

Adicionalmente estos porcentajes se irán incrementando de acuerdo a la siguiente tabla:

<u>Ejercicio Vigente:</u>	<u>Patrón</u>	<u>Trabajador</u>
1997	6.00%	2.00%
1998	6.00%	2.00%
1999	5.51%	1.84%
2000	5.02%	1.68%
2001	4.53%	1.52%
2002	4.04%	1.36%

2003	3.55%	1.20%
2004	3.06%	1.04%
2005	2.57%	0.88%
2006	2.08%	0.72%
2007	1.59%	0.56%
2008	1.10%	0.40%

➤ **Incremento de cuotas y aportaciones.**

Cuotas obrero patronales. Su incremento se vincula al aumento de los salarios.

Aportaciones gobierno. Se incrementarán trimestralmente conforme al Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Cuotas del seguro de retiro, cesantía y vejez. La cédula será emitida por el IMSS y pagada ante el propio Instituto éste hará entrega a las "administradoras del fondo para el retiro" (Afores) de las cantidades aseguradas.

Demás seguros. En principio todos los patrones, sin importar el número de trabajadores y su modalidad, deberán autodeterminar sus cuotas y elaborar las cédulas de liquidación respectivas, salvo acuerdo del consejo técnico que modere esta obligación, especialmente respecto a los pequeños y medianos empresarios.

Cooperativas de producción. Cotizarán a partir de 1997 en el régimen de contribución tripartita. Sin embargo, las cooperativas inscritas ante el IMSS antes del 1 de julio de 1997, seguirán favorecidas por el régimen de contribución bipartita.

Seguro de retiro, cesantía y vejez, prórroga de pagos. Los recargos causados se depositarán en la

cuenta individual del trabajador. El IMSS debe informar y los patrones proporcionar copia de las prorrogas, ambos a la Comisión Nacional del SAR.

➤ **Capitales Constitutivos.**

Definitividad. Al momento de notificarse.

Plazo para el pago. 15 días naturales.

Gastos de administración. Se incluye como prestación integrante de los capitales constitutivos y equivalente al 5% del importe de los conceptos que en su caso el IMSS determine, esto es aplicable a los seguros de riesgo, enfermedades y maternidad, y retiro, cesantía y vejez.

De esta manera el IMSS se ampara de impugnaciones contra el cobro que ya realiza por tales gastos administrativos.

Tratamiento de la Ley del IMSS a Sueldos y Salarios.

Como ya se pudo ver a partir de 1997, la nueva ley a empezado a operar en nuestro país, desde entonces solo ha sufrido algunas pocas adecuaciones a lo antes tratado, sin embargo la esencia de su actualización sigue vigente.

Ahora veremos como el Salario Base de Cotización, mejor conocido como Salario Integrado, que a su vez es la base para el pago de las cuotas obrero-patronales, tiene su integración y cuales elementos lo componen y cuales no, sus alcances y limites.

Conceptos excluyentes al Salario Base de Cotización.

La Ley del Seguro Social, nos indica en su artículo 27, los conceptos que se excluyen como integrantes para el Salario Base de Cotización, y tales son los siguientes:

-
1. Los instrumentos de trabajo como podrían ser las herramientas de trabajo, la ropa y otros similares.
 2. El ahorro, cuando se integre por un depósito en cantidad semanal, quincenal o mensual, en partes iguales tanto del patrón como del trabajador; a su vez este ahorro solo podrá retirarlo el no mas de dos veces al año, tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical.
 3. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
 4. Las cuotas que en términos de esta Ley, le corresponda cubrir al patrón, las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, y las participaciones en las utilidades de la empresa.
 5. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores, entendiéndose que son onerosas estas prestaciones siempre y cuando el trabajador pague por cada una de ellas, como mínimo, 20% del salario mínimo diario que rija en el Distrito Federal (SMGDF).
 6. Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del SMGDF.
 7. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización.
 8. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para construir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de un contrato colectivo. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.
 9. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo.

En los conceptos mencionados en este precepto se excluyen como integrantes del salario base de cotización, a su vez deberán estar debidamente registrados en la contabilidad del patrón. Los conceptos previstos en los puntos 6, 7 y 9 cuando el importe de estas prestaciones rebase el porcentaje establecido, y solamente se integrarán los excedentes al salario base de cotización.

Reglas para determinar la forma de Cotización.

El artículo 29 de la LSS, nos indica ciertas reglas para poder integrar un salario, tales como:

- El mes natural será el período de pago de cuotas, aplicable para meses de 31 días y 29 cuando se trate de años bisiestos.
- Para fijar el salario diario en caso de un pago semanal, quincenal o mensual, se dividirá la remuneración correspondiente entre 7,15 o 30 de manera respectiva. Análogo procedimiento será empleado cuando el salario se fije por períodos distintos a los señalados.
- Si por la naturaleza o peculiaridades de las labores, el salario no se estipule por semana o por mes, sino por día trabajado y comprende menos días de los de una semana o el asegurado labora jornadas reducidas y su salario se determina por unidad de tiempo, en ninguno de estos casos se recibirán cuotas con base en un salario inferior al mínimo.

Para poder determinar el salario diario integrado seguiremos las siguientes reglas, estipuladas en el artículo 30 de la LSS.

- Cuando además de los elementos fijos del salario, (Aguinaldo y Prima Vacacional), el trabajador percibiera regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, estas se sumarán a dichos elementos fijos.

- Si por la naturaleza del trabajo, el salario se integra con elementos variables que no puedan ser previamente conocidos, se sumarán los ingresos totales percibidos durante los dos meses inmediatos anteriores y se dividirán entre el número de días de salario devengado en ese período. Si se trata de un trabajador de nuevo ingreso, se tomará el salario probable que le corresponda a dicho período.
- En los casos en que el salario de un trabajador se integre con elementos fijos y variables, se considerará de carácter mixto, por lo que, para los efectos de cotización, se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables en términos de lo que se establece en el párrafo anterior.

Textualmente así lo menciona la ley, ejemplificaremos en el siguiente cuadro que elementos integran y que alcances tienen.

SALARIO BASE DE COTIZACIÓN.

Factores o elementos integrantes del SBC. Cuota diaria (+)	Factores o elementos no integrantes del SBC Instrumentos de trabajo (+)
1. Tiempo extra permanente, que rebase los topes del tiempo extra eventual. Este pactado o no por escrito (Anterior Ley). El tiempo extra que rebase de tres horas diarias y de tres veces a la semana. (Actual Ley).	1. Tiempo extra eventual: continuo, prestado un bimestre completo; discontinuo hasta 90 días. Ambos en un año calendario. El tiempo extra que no rebase de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana.
2. Fondo de Ahorro: Cuando la aportación sea sólo del patrón, o este realice una aportación mayor integrándose la diferencia; cuando el trabajador pueda realizar más de dos retiros al año.	2. Fondo de Ahorro: Cuando la aportación patronal sea igual o inferior a la realizada por el trabajador. Pero además, que éste sólo pueda realizar hasta dos retiros al año.
3. Alimentación y habitación: Cuando sean gratuitas o por ellas pague el trabajador hasta un 19% del SMGDF. Porcentaje de incremento: los establecidos por el anterior artículo 38 de la LSS.	3. La alimentación y habitación: Cuando por cada una de ellas el trabajador aporta 20% o más del SMGDF.
4. Despensas: Cuando su monto exceda de un 40% del SMGDF, sin importar si se otorga en efectivo, especie o vales. Sean gratuitas u onerosas. Se integrara sólo el excedente.	4. Despensas: Cuando su importe sea hasta de un 40% del SMGDF y sean en efectivo, especie o vales.
5. Premios por asistencia y	5. Premios por asistencia y

puntualidad: Cuando su importe rebase el 10% del salario integrado o salario base de cotización, correspondiente a cada trabajador en el bimestre relativo. Se integra sólo el excedente.	puntualidad: Cuando su importe sea de hasta un 10% del salario base de cotización.
6. Previsión social: Las cantidades en efectivo entregadas directamente a los trabajadores para la contratación de seguros de vida, invalidez y gastos médicos; las cantidades fijas constantes, en efectivo, entregadas individualmente a cada trabajador y previamente conocidas; cantidad fija y entregada al trabajador bajo rubro general de previsión social: Aunque sean deducciones de ISR.	6. Previsión social. Realizada por el sindicato, fondo de pensiones patronales o contractuales; seguro de grupo global de vida, invalidez y gastos médicos contratados en lo personal por el patrón, cantidades condicionadas a la realización de los supuestos previstos contractualmente; cantidades para actividades generales, no personalizados.
7. Propinas. Las pactadas entre trabajadores y patrón, cubiertas directamente por éste.	7. Propinas. Entregadas directamente por los clientes a los trabajadores.
8. Vacaciones pagadas (no disfrutadas).	8. Vacaciones (disfrutadas).
9. Participación de utilidades: Cuando se reparten sin haber utilidades en la empresa, o en mayor cantidad de las habidas, se integra la diferencia.	9. Participación de utilidades.
10. Bono o ayuda para transporte: Entregada a los trabajadores en efectivo, en forma general y permanentemente.	10. Bono o ayuda para transporte: Cuando se entrega para la prestación de los servicios; boletos, cupón o reembolso.
11. Viáticos o ayuda para transporte: Si no se justifican las erogaciones.	11. Viáticos y gastos de representación.
12. Gastos de gasolina: Si es empleada ésta para el traslado del trabajador de su domicilio al centro de su domicilio al centro de trabajo y viceversa.	12. Gastos de gasolina: Si el trabajador emplea la gasolina para la realización de sus labores.
13. Prima Vacacional.	13. Renta de automóvil: Propiedad del trabajador.
14. Aguinaldo.	14. Cuotas sindicales cubiertas por el patrón por contratación colectiva.
15. Prima dominical.	15. Impuestos sobre productos del trabajo pagados por el patrón.
16. Primas, premios, bonos, gratificaciones, incentivos por producción o productividad.	16. Cuotas obreras del IMSS pagadas por el patrón.
17. Destajos.	17. Cuotas sindicales cubiertas por el patrón por contratación colectiva.
18. Comisiones.	18. Indemnizaciones (incluida la prima de antigüedad)
19. Compensaciones: Por ascenso temporal; comisiones en zona de vida más cara; por viaje, no comprobándose reembolso de gastos, entre otros.	19. Aportaciones al seguro de retiro, cesantía y vejez y al Infonavit (incluidas las aportaciones adicionales).
20. Ayuda para renta.	

21. Días de descanso (semanal y obligatorio).	
22. Gratificaciones periódicas: por antigüedad etc.	
23. Gratificaciones especiales (controvertido).	

Capítulo 5.

Caso Práctico.

5.1 Formulando el Problema.

Una vez analizados los datos proporcionados por parte de la gerente de recursos humanos de La "Empresa que elabora Comidas Rápidas" hemos llegado a diferentes conclusiones. Por una parte es claro que la principal causa de la rotación de personal se debe a la inconformidad por parte de los empleados con el jefe inmediato superior. Aún no sabemos cuáles son las causas de la inconformidad, sin embargo, nos daremos a la tarea de investigarlas. Otra causa que predomina son los problemas familiares que el trabajador puede llegar a tener. En esta causa, posiblemente no podamos obtener una investigación tan profunda, pero trabajaremos en ello. La empresa al dividirse en departamentos crea la posibilidad de tomar el trabajo como un trabajo de medio tiempo, esta causa, el dejar el trabajo por cuestiones de estudio es otra de las que mayor porcentaje representa.

Rotación de Personal

¿Qué expresa la rotación de personal?

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

¿Cuál es el índice de rotación de personal ideal?

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización, retener al personal de buena calidad, sustituyendo aquél que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas, dentro de un programa factible de adiestramiento y económicamente rentable para la empresa.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es por tanto la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal, es por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos, se pueden citar: la situación de oferta y demanda de recursos humanos, clima organizacional, reducción de personal, cambio de tecnología, y búsqueda de mejoras salariales, dentro de los internos, incompetencia en el desempeño, sexo, costos, edad.

¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

Los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.

Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen ,muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso

Recompensas justas

Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas.

Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social.

Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para el facilitar el hacer un buen trabajo. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales son importantes para el rendimiento de los trabajadores.

Satisfacción y ausentismo

Se encontró una consistente relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada. Mientras que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen un impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

Satisfacción y rotación

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación el nivel del desempeño del empleado.

Variables dependientes e independientes en el trabajo

- Las variables dependientes

Son los factores claves que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Los investigadores tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo.

Productividad

Esta implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado pero su productividad depende también de lograr esas metas en forma eficiente.

Ausentismo

En las organizaciones es difícil operar suavemente y lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos, el flujo del trabajo se interrumpe y a menudo se proponen decisiones importantes. Pero los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal en cualquier organización tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de la organización.

Rotación

Una tasa alta de rotación en una organización da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento. También puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimientos y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

Satisfacción en el trabajo

Es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deben recibir

- Las variables independientes

Los mayores determinantes de la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo son las variables independientes como son las variables de nivel individual, grupal, sistemas de organización.

Variables de nivel individual

Las mas obvias son las características personales como la edad, género, estado civil; características de personalidad; valores y actitudes, y niveles básicos de habilidad. Estas características están esencialmente intactas cuando un individuo entra en la fuerza laboral y, en la mayor parte, es muy poco lo que la gerencia puede hacer para modificarlas.

Existen otras cuatro variables en el ámbito individual que se ha demostrado que afectan el comportamiento del empleado: percepción, toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Variables a nivel de nivel de grupo

El comportamiento de la gente en grupo es mas que la suma total de todos los individuos que actúan a su manera. El comportamiento de la gente cuando esta en grupo es diferente del que tiene cuando esta solo.

Entre los patrones de comportamiento en el grupo están: patrones de comunicación, estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto.

Variables a nivel de sistemas de Organización

El comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y de grupo. El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo y los trabajos; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas tienen un impacto en las variables dependientes anteriormente mencionadas.

Variables relacionadas con la edad

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo es un tema de importancia cada vez mayor en las organizaciones y en las siguientes décadas. Mientras mayor sea de edad el personal es menos probable que renuncien a su trabajo, esta conclusión esta basada en estudios sobre la relación edad-rotación.

La mayoría de los estudios muestra una relación inversa, pero un análisis más de cerca pone de manifiesto que la relación edad- ausentismo está, en parte, en función si de la ausencia es evitable o inevitable. En general, los empleados de mayor edad tienen más tasas de ausentismo inevitable que los empleados jóvenes. Sin embargo, presentan tasas más altas de ausentismo inevitable probablemente debido a la salud más precaria asociada con el envejecimiento y al período de recuperación más largo que los trabajadores mayores necesitan cuando se enferman.

Teoría Motivación-Conservación

Frederick Herzberg ha creado una teoría de motivación de trabajo que ha sido aceptada en los círculos gerenciales. Sus estudios se basan en el siguiente proceso. Pidieron a los empleados que recordaran situaciones de trabajo en las que habían experimentado periodos de altas y bajas en su estado de ánimo. Se hicieron preguntas específicas sobre la situación y el efecto de la experiencia. Los factores que mencionaron con mayor frecuencia en asociación con un incidente que se consideraba favorablemente guardaban relación con el trabajo mismo; se trataba del logro, reconocimiento, responsabilidad, adelantos y las características del trabajo. Sin embargo, cuando los sujetos mencionaron sentimientos negativos sobre un incidente laboral había mayores probabilidades que mencionaran factores asociados con el medio laboral. Algunos fueron el estatus, las relaciones con sus supervisores, compañeros y subordinados.

El primer conjunto de factores se llaman motivadores. Herzberg afirma que la motivación proviene del interior del sujeto y no del gerente.

Teoría de Reforzamiento

Skinner constituye la base primordial de la teoría del reforzamiento. La idea subyace a la hipótesis que la conducta reforzada se repetirá, mientras que la que no se refuerza tiene menos probabilidades de repetirse. Supone que las consecuencias de la conducta de un sujeto determinan su nivel de motivación. Los reforzadores no son necesariamente recompensas ni por fuerza deben ser positivos. Se usa el término reforzador negativo cuando se ocupa como una forma de temor o retirada.

5.2 Sintiendo el Problema

Una de las principales razones por las cuales escogimos “La Empresa que Elabora Comidas Rápidas”, tiene que ver con el hecho de que es una empresa que tiempo poco tiempo de haber entrado en actividades. Por ser una sucursal nueva, creemos que debe de tener problemas de personal como cualquier otra, sin embargo, en este tipo de empresas que se dividen en departamentos, por experiencia propia hemos notado que la gente que labora ahí no siempre se encuentra con las mejores ganas ni con los mejores ánimos para atender al cliente.

Pensamos que este comportamiento debe de tener muchas razones y que a su vez también origina problemas dentro de la empresa. En algunos casos pensamos que la gente que labora se comporta apática ante el cliente porque el cliente lo trata de una manera inferior, inclusive en algunos casos humillándolo. Es por eso que los trabajadores se escudan en un comportamiento defensivo cuando atienden a alguna persona. Otra de las razones puede ser que existan ciertas fricciones o problemas con sus superiores y en otros casos con gente de su mismo

departamento, es decir, con compañeros de turno. También creemos que los salarios no deben de ser tan buenos, razón por el cual el personal no se siente motivado a desempeñar sus labores en una forma satisfactoria. Consideramos que otra razón es el hecho que dado que la carga de responsabilidad no es tan pesada como en otros trabajos, entonces no les importa si realizan su trabajo como debe de ser o si el cliente sale molesto del departamento.

La Empresa que Elabora Comidas Rápidas es una de las tiendas con mayor prestigio en la República Mexicana, y esto se debe a la gran dimensión de esta, a las muchas sucursales alrededor de todo el país y a su excelente servicio y calidad. Por supuesto que todo lo anterior no exenta a esta empresa de tener problemas con su personal, el cual definitivamente es muy amplio, lo cual acrecienta aún más cualquier tipo de problema. El problema de rotación de personal de esta empresa en la ciudad de Puebla, se debe a varias causas que más adelante detallaremos una a una, pero en mi forma de ver, la sucursal que se encuentra en esta ciudad es sumamente nueva, y esto influye de una manera significativa en este problema o en cualquier otro; ya que apenas empieza a crecer y a desarrollarse como una sucursal de dicha entidad.

5.3 Ganando Aceptación.

Rotación de Personal

Causas-efectos

Entre las principales causas de la rotación de personal en la empresa, se encuentran las siguientes:

- Sueldos o salarios
- Horarios
- Forma de trabajar
- Supervisión

Entre los principales efectos de la rotación de personal involucra se encuentran una serie de costos primarios y secundarios, que afectan las finanzas de la organización, entre los primarios se pueden mencionar:

1. Costo de reclutamiento y selección, implica: Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado. Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección. Gastos de anuncios en periódicos. Gastos de mantenimiento de los servicios de entrevistas, médicos y de exámenes de laboratorios.
2. Costo de registro y documentación, ello comprende: Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal.
3. Costo de integración, equivale a: Gastos de la sección de inducción y entrenamiento. Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante.
4. Costo de desvinculación, implica: Costo de entrevista de desvinculación. Costos de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por antigüedad, cesantía y despido.
5. Costo de anticipo de pagos relacionados con vacaciones.

Los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables (básicamente cuantitativos) solo se necesitaría un sistema sencillo de tabulación y acompañamiento de datos.

Los costos secundarios de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica pues son intangibles, entre ellos se tienen:

- 1.-Reflejos en la actitud del personal.
- 2.-Costo referente a la toma de decisiones.
- 3.-Costo referente a la experiencia.
- 4.-Efectos sobre el Clima Organizacional.
- 5.-Pérdidas en los negocios.
- 6.-Malestar entre los proveedores y clientes.

Pros-Contras

Entre los "contras" que se pueden mencionar al combatir la rotación de personal en base a ciertas técnicas, se encuentran los siguientes:

- Que las técnicas escogidas sean erróneas, las cuales pueden causar que el daño efectuado anteriormente, en lugar de que disminuya, llegue a crecer aún más.
- Que las técnicas escogidas sólo disminuyan en un porcentaje muy pequeño la rotación de personal.
- Que las técnicas escogidas den como resultado un índice de rotación de personal equivalente a cero; el cual no debe ocurrir en la práctica, ni es deseable, pues que demostraría un estado total de estancamiento de la organización.

Entre los "Pros" que se pueden mencionar al combatir la rotación de personal en base a ciertas técnicas, se encuentran los siguientes:

- Retención de empleados
- Mejoría en la satisfacción por el trabajo
- Ahorro de tiempo y dinero
- Mejoría en los servicios de la empresa

En algunas Organizaciones, se elaboran complejos programas para los niveles más altos de la pirámide (análisis de los movimientos del personal, planes de sustitución, etc.). En otras el trabajo es más global (se hace la tarea de planificación a partir de la pirámide de edades del personal, los modelos de evolución de efectivos). Otras estudian las necesidades de personal de tal o cual opción estratégica, y sopesan las consecuencias que tendrá sobre la formación de las personas y sobre la redefinición de los puestos de trabajo.

La Organización necesita identificar y anticipar todo tipo de recursos necesarios (tanto financieros, materiales, tecnológicos como humanos) para su permanencia, así como optimizar la utilización de los recursos disponibles.

Es por esto que las organizaciones hoy en día tienen dentro de una de sus prioridades buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, todo esto encaminado a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Todo esto redundará en un beneficio tanto para la empresa como para el mismo personal ya que el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo se verá reflejado en un nivel alto de productividad.

5.4 Investigando el Problema.

Expuestas las supuestas razones del porqué del problema que hemos detectado, decidimos investigar más a fondo si en realidad lo que nosotros pensamos que es un problema para la compañía, lo podemos sustentar con información verídica o si lo que pensamos es algo que la compañía no tiene problemas.

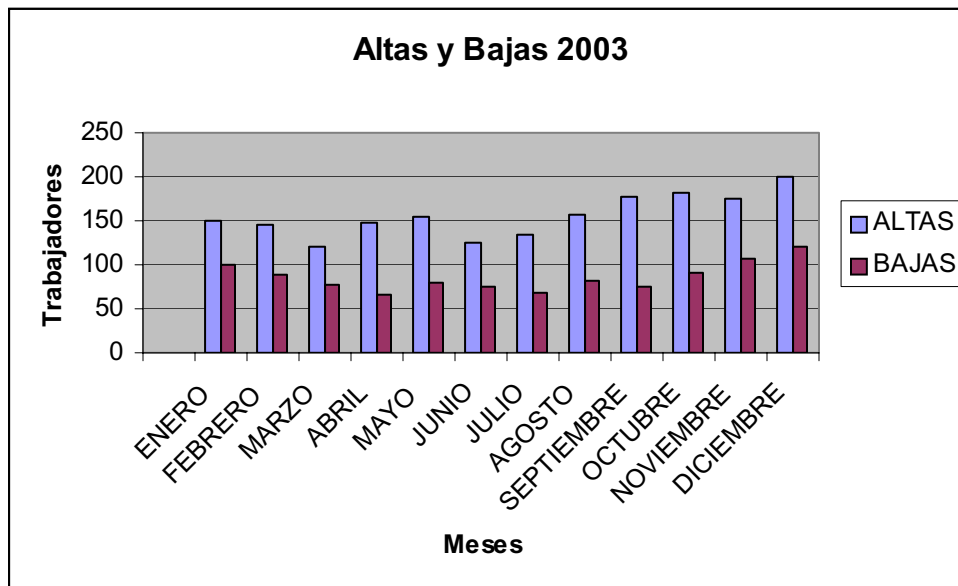
Lo primero que se decidió hacer fue conseguir una entrevista con la gerente de recursos humanos de la compañía. En la primera ocasión que se había acordado reunirnos, no lo pudimos lograr debido a que se reportó ausente y se tuvo que posponer la entrevista para la semana siguiente. Cuando se logró reunir, en esta próxima cita, se tuvo que preguntarle si consideraba que la rotación de personal dentro de la empresa era considerado como un problema. Con una respuesta de su parte se comenzó la entrevista. Éste fue el tema principal de nuestra entrevista. A lo largo de la plática que mantuvimos, ella nos proporcionó información detallada sobre este problema. Alguna información simplemente nos la comentó y otra nos la proporcionó por escrito. Dentro de esta información detalla pudimos encontrar algunos datos numéricos que más adelante

hemos de analizar detenidamente para poder interpretarlos objetivamente.

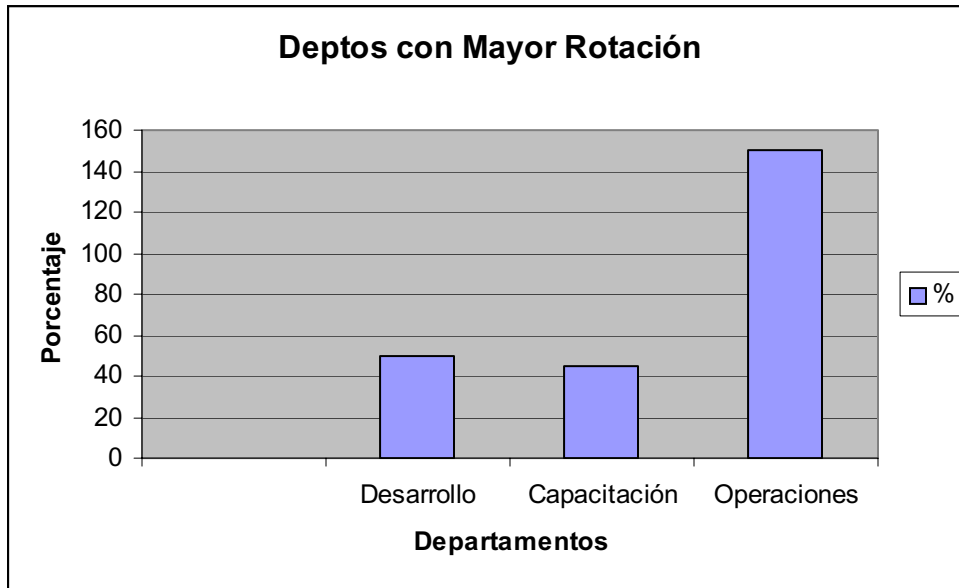
Como parte complementaria en esta investigación del problema, nos hemos dado a la tarea de buscar información relacionada con la rotación de personal. Hemos identificado algunas de las causas más frecuentes dentro de las empresas, según expertos, y algunas de sus posibles soluciones, y en algunos casos de sus posibles prevenciones. De igual forma hemos investigado acerca de las posibles y distintas formas de capacitar a la gente que labora en una empresa. Como un punto importante de nuestra investigación nos hemos enfocado en técnicas de reclutamiento que puedan servir para disminuir la rotación de personal en las empresas.

A continuación presentamos las gráficas y tablas que contienen los datos que recopilamos.

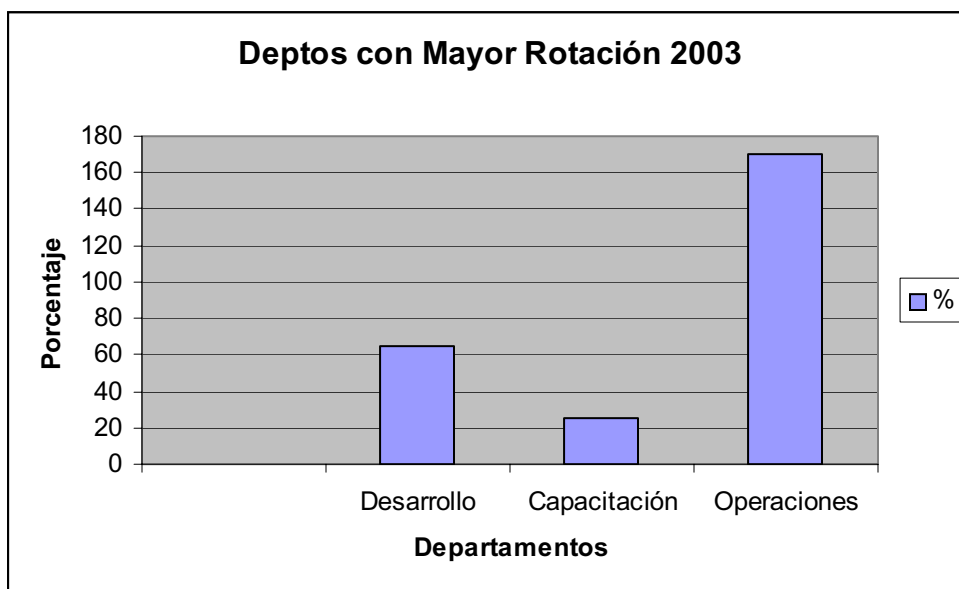
- Altas y bajas 2003



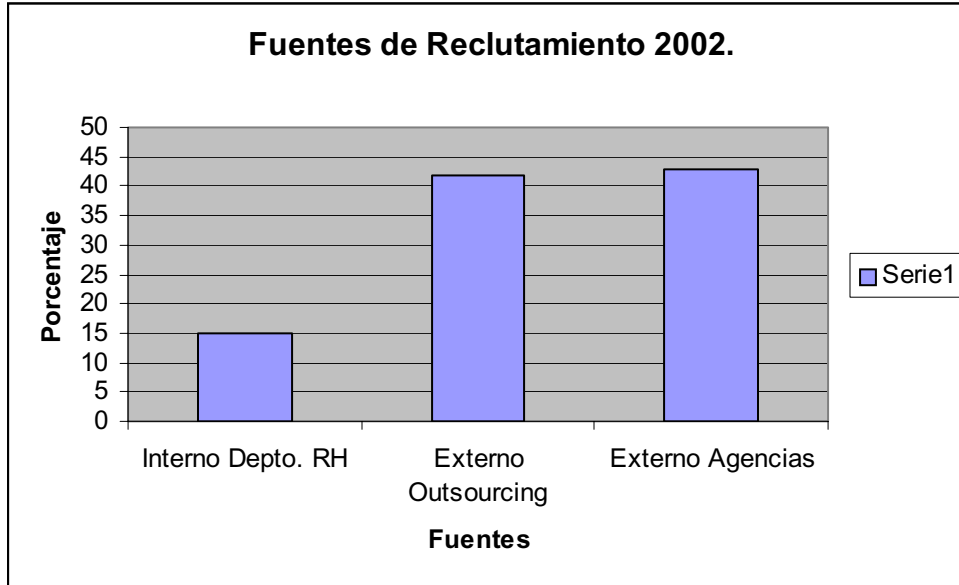
- Departamentos con mayor rotación 2002



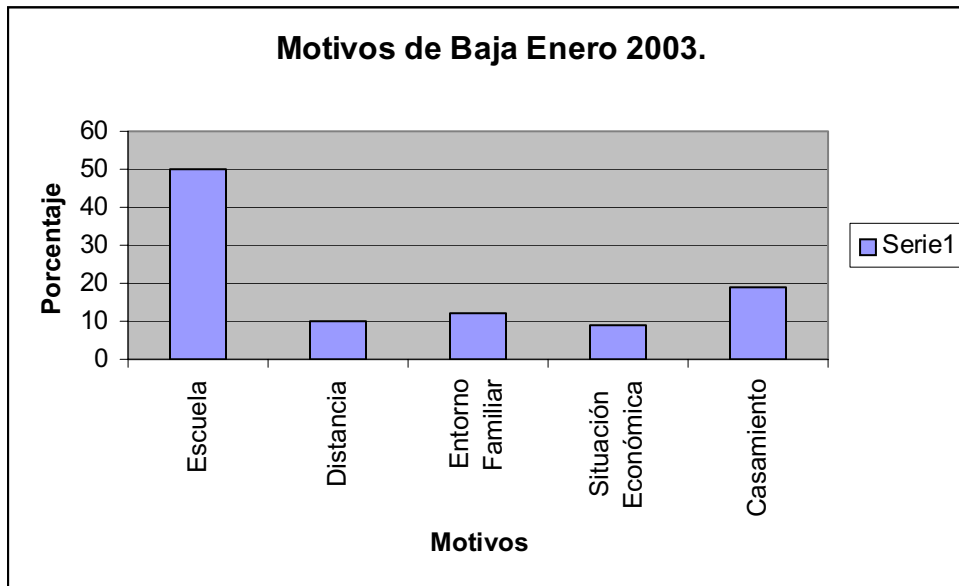
- Departamentos con mayor rotación 2003



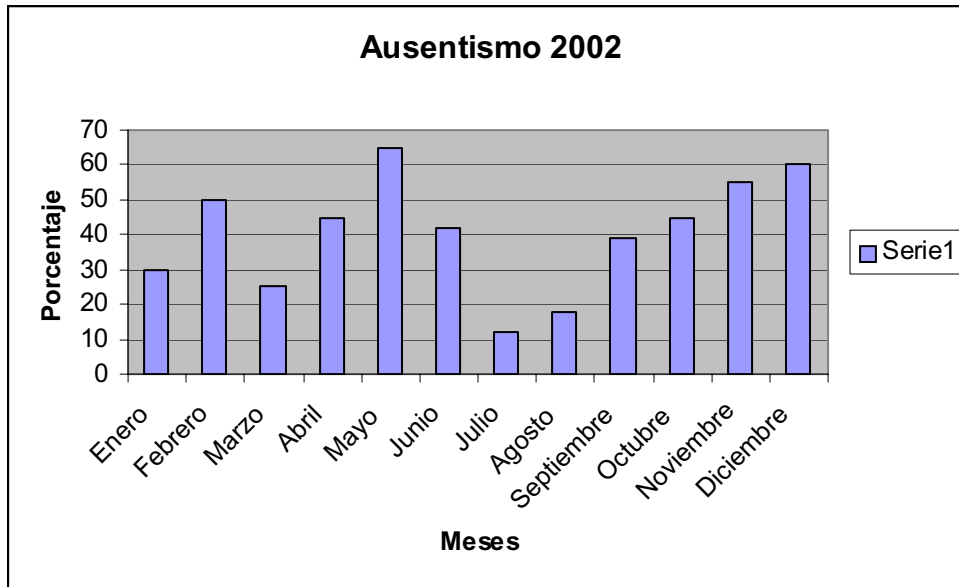
- Fuentes de reclutamiento 2002



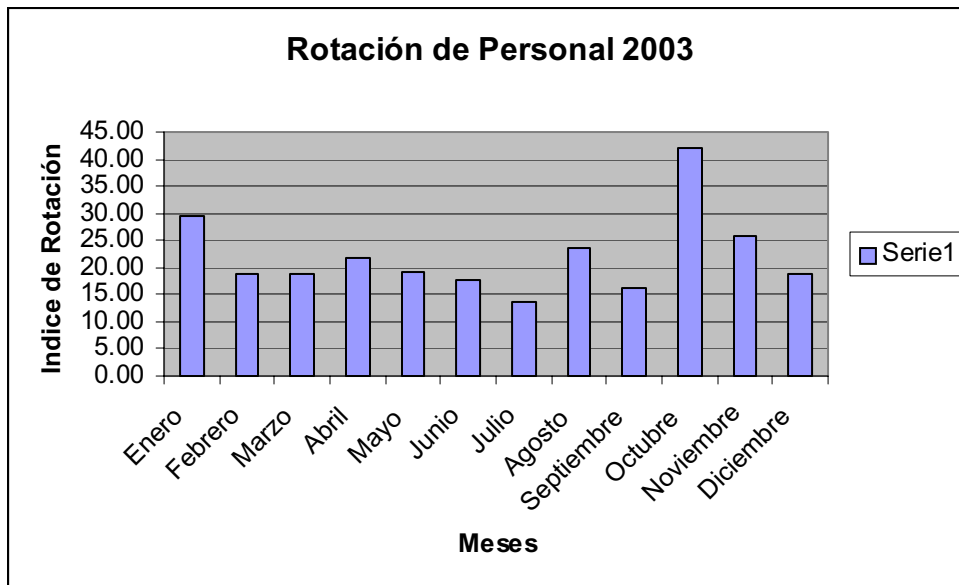
- Motivos de baja Enero 2003



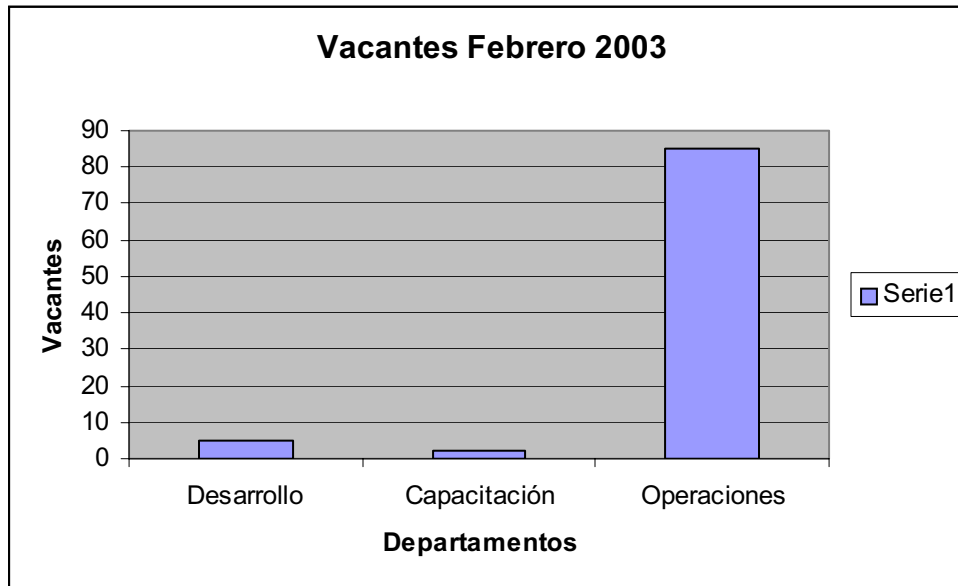
- Porcentaje de ausentismo 2002



- Rotación de personal 2003



- Vacantes al 10 de Febrero de 2003



5.5 Resolviendo el Problema.

Finalmente se pudo concluir con este trabajo. Se logro gracias a un plan de trabajo bastante bien estructurado, y sobretodo al trabajo en equipo. No fue fácil lograr organizar la información y los pasos a seguir, sin embargo, pudimos hacerlo en una forma adecuada.

Se Pensó que la mayor satisfacción que se obtuvo de este trabajo fue el haber logrado nuestro objetivo. Pese a que nosotros no somos expertos en el campo de la Administración de Personal (aún), tanto las aportaciones de ideas como de consejos y de prácticas resultaron en beneficio de la empresa.

No se sabe si el problema va continuar o si se incrementará, todo depende de la forma en la que las autoridades correspondientes en la empresa lleven a cabo el plan de trabajo que nosotros les recomendamos. Por el momento, orgullosamente podemos decir que el plan funcionó y que esta es nuestra mayor satisfacción.

Seleccionando la Solución

Cómo combatir la rotación de personal

En la actualidad los trabajadores representan a una nueva clase, con mayores exigencias y mejor preparados técnicamente, Estos trabajadores desean una mejor remuneración. Saben qué son competitivos, que van a conseguirlo y de no hacerlo, lo harán en otra empresa. Sin embargo, eso no es todo lo que desean. También los empleados esperan:

- Trabajo significativo e importante
- Ser escuchados
- Esperan ser promovidos
- Ser reconocidos
- Esperan altas expectativas de crecimiento
- Esperan retroalimentación
- Anhelan tener entrenamiento en el trabajo y fuera de el

La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades.

Causas de la Rotación de Personal: Entre las principales causas se encuentran:

1. Sueldos o salarios
2. Horarios
3. Forma de trabajar
4. Supervisión

Muchos factores contribuyen a la rotación, por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, esto entraría dentro del 4º causa principal (la cual es la causa #1 en esta empresa), la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las

políticas de la organización (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc.) que debilitan la satisfacción por el trabajo, etc. Estos factores no son independientes, generalmente dan como resultado una alta rotación.

Estrategias para mantener la retención de empleados: Para mejorar la retención de empleado en su organización, se necesita desarrollar un plan para examinar la rotación. El plan puede incluir entre otros aspectos los pasos siguientes:

- Evaluar el impacto actual de la rotación en su organización. Identificando los rangos de rotación en otras empresas y otras áreas de la división de la compañía. Comparando los rangos de la rotación con estándares internos o externos e identifique las áreas de prioridad para controlarlo.
- Identificando las características de la organización y del trabajo que pudieran contribuir a rotación, se puede obtener esta información usando encuestas y entrevistas de salida al empleado. Examinando las diferencias entre los empleados exitosos y los fracasados, también proporcione información sobre los factores potenciales que pudieran afectar la rotación.
- Analizando los procesos de compensación salarial, el proceso de desarrollo gerencial y las prácticas de remuneración con que cuentan, fortalece o debilita el funcionamiento del trabajador, las metas y los objetivos de la organización beneficiará o perjudicará financieramente al empleado.
- Evaluando las actividades de entrenamiento y desarrollo del empleado. Entrenando a los empleados en las habilidades que necesiten realizar con éxito, su trabajo contribuirá al éxito total de su organización y así mejorará la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- Vigilando que los salarios ordinarios y extraordinarios de sus empleados sean cubiertos respetando los acuerdos contractuales. Con frecuencia ocurren errores en el pago de

- los salarios que ocasiona pérdida de la satisfacción y baja de la moral entre los empleados.
- Involucrando a la alta gerencia en las reuniones con los empleados, con ello se fortalecerá la unión entre el grupo. Al gerente siempre se le ve como un líder por lo tanto, es importante su presencia.
 - Implementando procesos de reconocimiento de los empleados, los logros por pequeños que parezcan son importantes para fortalecer al empleado.
 - Fortaleciendo la comunicación entre los jefes y subordinados, elimine 'favoritos', ya que esta practica disminuye la moral del trabajador.
 - Los días representativos como aniversario, cumpleaños, y otras fechas celebrados por costumbres, festéjelos en conjunto con sus empleados. Incluyendo esto en los procedimientos y políticas.
 - Implemente procesos para respetar la jerarquía de las personas e induzca a evitar en la medida de lo posible, dar instrucciones a trabajadores que no están directamente dentro de su línea de mando.
 - Exhibiendo en lugares visibles graficas que muestren las causas e índices de rotación de los empleados. Discuta con sus empleados los motivos del abandono de trabajo y otros temas relacionados con las actividades ordinarias. Ocurre que casi siempre, ellos tienen la solución a los problemas.
 - Exhiba el reglamento interior de trabajo en lugares visibles, regularmente, los trabajadores no leen el reglamento que se les entrega y desconocen las sanciones a las violaciones del mismo. Si se comete una falta y no esta reglamentada, revise la Ley Federal del Trabajo o discútalo con su superior. Ocurre que las medidas aplicadas sin fundamentos originan el sentimiento de rechazo hacia la empresa y hacia el jefe inmediato y con toda seguridad el abandono de trabajo.

En base a las principales causas de rotación de personal; algunas soluciones a cada una de ellas pueden ser las siguientes:

- Soluciones en atención al "Sueldo": Incremento en base a capacitación y habilidades, estudio de perfil y pago por productividad.
- Soluciones en atención a los "Horarios": Horario flexible y trabajo parcial.
- Soluciones en atención al "Tipo de trabajo": Hacer a los trabajadores multidisciplinares, hacer que conozcan el tipo y condiciones de trabajo, actualizar los medios de producción, involucrar al trabajador en la mejora continua, pago por productividad, equipos autodirigidos y actividades extralaborales.
- Soluciones en atención a la "Supervisión": Equipo interdisciplinario, sistemas de comunicación involucrados, ampliar la capacitación a mandos intermedios, equipo de análisis de este fenómeno y una gerencia general comprometida.

Formas y proceso de reclutamiento

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Límites y Desafíos

Las condiciones externa influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo.. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

Planes de Recursos Humanos

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

Canales de Reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos

en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

1. Recomendaciones de los empleados de la empresa: la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
2. Anuncios en la prensa: los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor numero de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta practica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:
 - Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
 - La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
 - Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

3. Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
4. Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas practicas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"
5. Instituciones educativas: las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
6. Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.
7. Sindicatos: este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

Formas de solicitud de empleo

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo mas fidedigno posible.

Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

Otras formas de reclutamiento

Definición : Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga o ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Objetivo : El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

Importancia : La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un numero suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Fuentes de reclutamiento: Interno

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

A) Promoción de personal: El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (mov. horizontal), transferidos con promoción (mov. Diagonal), implicando estos movimientos: Transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

Ventajas:

- Es más económico: para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido: dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento

- externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Mayor índice de validez y seguridad: puso que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto.
 - Fuente de motivación para los empleados: ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
 - Desarrolla un espíritu de competencia: entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas: - Premian la ambición y empuje del trabajador.
 - Nos garantizan cierto grado de lealtad.
 - Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.
 - Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados.

Limitaciones o desventajas:

- Si la organización, realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de interés, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades,
- Cuando se administra en forma incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "Principio de Peter, las empresas al promover incesantemente a sus

- empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de incompetencia, a medida de que un empleado, demuestra en un principio, competencia en algún cargo, la organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente, hasta el cargo en el que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
 - No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.
 - Limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Es difícil realizar un reclutamiento interno si no se cuenta con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.

B) Reclutamiento a través del propio personal (fuentes internas):

Dentro de la empresa hay candidatos que pueden ocupar los puestos que están vacantes, lo que representa una ventaja, tanto para la empresa como para el candidato, ya que a éste le permite obtener mayores ingresos y puestos con mayores responsabilidades. Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la calidad y otorgando información acerca de los candidatos para desempeñar el puesto, a través del análisis historial de su trabajo en la organización.

- **Candidatos propuestos por el personal:** Es aquella persona que labora dentro de una empresa, el cual es elegido por los mismos compañeros de trabajo, pero cuidando que este reúna las características idóneas para cubrir el puesto. Es una de las fuentes de abastecimiento más utilizadas para el reclutar personal, sobre todo de aquel personal que ocupará puestos denominados de "confianza".) Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, esta utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que al recomendar amigos o conocidos se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsales ante la empresa por su admisión.
- **Amistades o parientes:** Estas personas son recomendadas como su nombre lo dice por el personal que labora en la empresa de los cuales son amigos o familiares y los recomiendan a la empresa para ocupar el puesto vacante. Los clientes actuales de la empresa en ocasiones tienen relaciones con personas que desean cambiar de compañía a las cuales pueden recomendar como aspirantes.

Fuentes de reclutamiento: Externo

Es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con

universidades, escuelas directorios académicos; Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado; avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

- A) Archivos de candidatos: La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera mas rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y que cuando funciona, es uno de los más breves.
- B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto publicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.
- C) Agencias de empleo: Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles altos, medianos o bajos; o al personal de ventas de bancos, o de mano de obra industrial. Es uno de los más costosos aunque este compensando por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- D) Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas): Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la

presentación de candidatos. Son una fuentes de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

- E) Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones): Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.. es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal ves lo anuncien en las reuniones nacionales, en éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.
- F) Sindicatos (y asociaciones gremiales): Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aún que no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.
- G) Contactos con otras organizaciones: Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente.

Otras fuentes de reclutamiento externo

- A) Archivos de candidatos.

- B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento.
- C) Agencia de empleos.
- D) Instituciones educativas.
- E) Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones)
- F) Sindicatos.
- G) Otras organizaciones.

Métodos de reclutamiento

Medios de reclutamiento:

A. Internos:

- Cartel o anuncio: Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimientos de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático el candidato va hasta él, tomando la iniciativa, sistema utilizado por cargos de bajo nivel. Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha organización.
- Pizarrón: Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.
- Verbalmente : Aviso por palabra de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se este requiriendo en dicha empresa hacia los empleados que en ella laboran.
- Boletín interno : Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.
- Otros:

B. Externos:

- **Medios masivos de comunicación :** Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte del uso de la prensa local y nacional y en menor grado la televisión y la radio, una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativos que cualitativo, puesto que se dirige a un publico general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Periódicos y revistas : Estos, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas, este es uno de los métodos mas utilizados.

Radio : Este medio es uno de los más utilizados, suele ser útil cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que no habrá un número exagerado de solicitantes.

- **Cartel o manta:** Anuncio o aviso impreso en algún tipo de papel que se coloca tanto fuera como dentro de la empresa y en lugares públicos con el fin de atraer posibles candidatos.
- **Boletines especializados**
- **Otros.**

Otras fuentes de reclutamiento y de selección de personal son: Head-Hunting

Al pie de la letra, su traducción es caza-cabezas o caza-talentos. El profesional que se dedica a ello es un "head-hunter".

También se denomina "executive research". Es un procedimiento de reclutamiento y selección, cuyo objetivo es la obtención de personal ejecutivo y directivo.

Es un trabajo artesanal, realizado por gabinetes de estructura reducida, que consiguen una buena base de datos de personas en activo, que tienen éxito en sus cargos.

La búsqueda de candidatos no se realiza a través de la prensa, sino mediante contactos o referencias personales. La información que manejan es totalmente confidencial.

El proceso de selección lo realizan a base de amplias entrevistas en profundidad y mediante el estudio de las referencias que aportan los candidatos. No se suelen utilizar tests psicotécnicos.

Empresas de trabajo temporal

Como alternativa o complemento al trabajo que debía desarrollar el INEM, hace unos años, surgieron las ETT Empresas de Trabajo Temporal.

Son empresas que tienen como objetivo la captación de técnicos, personal auxiliar, operarios especialistas, mandos intermedios.

El personal es contratado por las ETT y ofrecido a las empresas clientes para la realización de proyectos o tareas, durante un tiempo determinado.

Las ETT actúan como empresa y sus empleados dependen también de las normas, horarios, etc. de las empresas que contratan los servicios de las ETT.

Una alternativa de carácter interno o externo, propio de empresas de gran tamaño son los

Además de la consideración general en modalidad interna y externa, puede concretarse más y hablar de reclutamiento,

Formales:

- o Oficinas de empleo.
- o Base de datos mediante solicitudes directas.
- o Centros de formación.
- o Asociaciones.
- o Academias.
- o Colegios profesionales.

- o Personal con trabajo en prácticas.
- o Sindicatos.

Informales:

- o Conocidos.
- o Amigos propios y de empleados.
- o Parientes.
- o Ex-empleados.
- o Profesores.

Empresas y profesionales, que al mismo tiempo pueden ser agentes de la Selección de Personal:

- o Consultores.
- o ETT.
- o Head-hunters.
- o Agencias de colocación.
- o Empresas de Outplacement y Outsourcing.

Propia empresa:

- o Tablón de anuncios.
- o Promoción automática por antigüedad.
- o Concurso de méritos.
- o Adjuntos.

Anuncios:

- o Prensa.
- o Revistas profesionales.
- o Boletines.

5.6 Encontrando Alternativas (Aplicación del Modelo)

Hemos ya analizado las posibles causas de la rotación de personal dentro de la empresa y es momento de aplicar el

modelo el cual nos dará algunas posibles soluciones para combatir la rotación de personal.

1. Seguimiento semanal y personal a los miembros de nuevo ingreso con guías de inducción al puesto, con un control de actividades diarias realizadas.

**ECOMRAP, SA DE CV
CONTROL DE ACTIVIDADES**

SUCURSAL:		FECHA:	
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
LISTA DE ACTIVIDADES	HORARIO DE REALIZACION DE TAREAS		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

2. Integración de la figura "Hermano Mayor" por un período de tiempo no mayor a dos semanas.

- En las primeras dos semanas de labores mismas que sirven de entrenamiento e iniciación, conocerá todas las áreas del restaurante y deberá ser guiado por una persona que generalmente cuenta con basta experiencia acerca de la apertura y cierre del restaurante a la que llamaremos "Hermano Mayor", el cual aclarar todas sus dudas y será responsable de las acciones del nuevo empleado.

3. Buscar otros medios de reclutamiento diferentes a los actuales, que serían los siguientes:

- Utilización de los mismos restaurantes como canales de reclutamiento, ya que el "candidato potencial" se familiarizaría, con su nuevo ambiente laboral considerando la cercanía que tuviera con su domicilio lo cual disminuiría los tiempos de traslado Hogar-Trabajo-Escuela, en caso de que el empleado estudiara.
- A través de una pagina web, en donde a través de una solicitud electrónica el candidato seleccionaría de acuerdo a sus preferencias que sucursal sería la mas cercana a su hogar, estas solicitudes se canalizarían directamente al departamento de Recursos Humanos.
- Si no cuenta con posibilidad del Internet, podrían llenar su currículum en el buzón de la compañía en oficinas centrales.

4. Combatir la rotación de personal.

- Mediante programas como "El Empleado del Mes", que ofrezca y reconozca al empleado que ha brindado su máximo esfuerzo con un incentivo monetario "Bono de Productividad", cuantificado en un mes de sueldo que sea verdaderamente atractivo para el empleado.
- Definir con los Departamentos de Recursos Humanos y de Operaciones el establecimiento de jornadas laborales de 6

horas, en tres turnos para brindar apoyo y facilidad a los empleados que estudian.

- Otorgamiento de Becas para empleados que estudian con calificaciones sobresalientes.
- Implementar la plataforma de crecimiento dentro de la misma organización mediante programas de capacitación, otorgando una certificación al siguiente nivel de puesto.
-

5. Implementar un sistema que permita el control diario de los trabajadores tomando en cuenta el número de quejas por parte de los clientes, utilizando el siguiente formato:

**ECOMRAP, SA DE CV
CONTROL DIARIO DE QUEJAS**

SUCURSAL:		FECHA:	
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
LISTA DE ACTIVIDADES		HORARIO DE REALIZACION DE TAREAS	
JEFE INMEDIATO:			
DETALLE DEL INCIDENTE:			
MEDIDA DE CONTROL:			
_____		_____	
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	

6. Desarrollo de un sistema en donde una vez que el trabajador ha sido capacitado esté dispuesto a conseguir su certificación.
 - Dentro de las medidas propuestas para disminuir la rotación de personal se propone que dicha certificación pueda tener valor curricular. Que promueva el interés del empleado por hacer carrera dentro de la Organización a sabiendas que existe un atractivo "Plan de Carrera", que pueda abrirle pasos en otra Organización ya sea del mismo ramo o quizás de otro similar. También se busca en instituciones privadas que puedan brindar el servicio de Capacitación y pueda ser en nuestras instalaciones para brindar una mejor comodidad para los empleados y a su vez estas instituciones estén Certificadas ante la Secretaria de Educación Pública y la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

Una vez analizados los datos proporcionados por parte de la gerente de recursos humanos de "La Empresa que elabora Comidas Rápidas", hemos llegado a diferentes conclusiones. Por una parte es claro que la principal causa de la rotación de personal se debe a la inconformidad por parte de los empleados con el jefe inmediato superior. Aún no sabemos cuáles son las causas de la inconformidad, sin embargo, nos daremos a la tarea de investigarlas. Otra causa que predomina son los problemas familiares que el trabajador puede llegar a tener. En esta causa, posiblemente no podamos obtener una investigación tan profunda, pero trabajaremos en ello. La empresa al dividirse en departamentos crea la posibilidad de tomar el trabajo como un trabajo de medio tiempo, esta causa, el dejar el trabajo por cuestiones de estudio es otra de las que mayor porcentaje representa.

De esta manera llegamos al final de nuestro análisis, concluyendo como un pequeño problema aparentemente determinado en una de nuestras áreas puede repercutir en otros ámbitos, y un mal particular puede llegar a ser un mal general, sin embargo gracias a programas de regularización ya son

muchas las organizaciones que se regularizan a través de estos programas.

Conclusiones.

En toda Organización los indicadores ayudan a evaluar el nivel de calidad y productividad de cada entidad económica, en este caso se trato del factor de rotación de personal, y se vio que un índice verdaderamente alto, puede provocar cierta inestabilidad y a la larga al no tener un control sobre este, puede llevar a la quiebra a cualquier organismo si este maneja un número elevado de trabajadores. Y se vio como el factor de rotación al no tener un control este mismo desencadeno un problema financiero de cuotas al Seguro Social, como pudo haber sido con cualquier otro problema que se hubiese, presentado.

Es importante saber que es lo que puede ocasionar que se dispare repentinamente nuestro factor de rotación, por un lado sabemos que la mayor parte de la plantilla que se manejan en esta clase de giros, es joven y en la mayoría de los casos son estudiantes que solo desean trabajar unas horas para ayudarse en sus estudios y toman este trabajo, no con la seriedad que debieran tomarlo y lo dejan para ingresar seguramente a otro giro similar. En pocas palabras este es un trabajo de paso y de ahí la importancia que nuestro indicador de rotación lo señale, ya con focos rojos, hay que hacer algo para reducir esta rotación y tenerla de alguna manera controlada.

Debemos hacer atractivo el trabajo para nuestra plantilla de trabajadores, quizás no con incentivos económicos pero si con reconocimientos a su esfuerzo, hacerlo sentir que son importantes para la compañía, tratar de retenerlos el mayor tiempo posible, plantear un plan de carrera, como lo mencionamos en nuestro caso práctico. Y a través de evaluaciones de desempeño, realizar promociones y ascensos para que el empleado este a gusto con su trabajo y no trate de emigrar tan rápido y buscar uno nuevo.

Factores y acciones que ayuden a controlar el índice de rotación, reducirá considerablemente por un lado los costos de adiestramiento e inducción, y los planes de capacitación en caso de que se tengan. Los costos de investigación en el proceso de reclutamiento se verán reducidos y ayudaran a invertir en la construcción de nuevos locales y la red pueda ampliarse mas, solo por mencionar un ejemplo. Los indicadores tienen un objetivo y ese es el mencionar que parte de la organización esta fallando o esta por llegar a niveles que llegara el momento en que no se puedan controlar, la rotación en esta clase de giros económicos es algo que se conoce de antemano, por su naturaleza es algo que jamás se podrá reducir a cero, sin embargo se puede controlar y tener en niveles estándar, sin que este salga de control, es de ahí de la gran importancia que tiene el índice de rotación, ya que no solo son números sino que es el reflejo de que algo en nuestra organización no anda bien y hay tiempo para actuar y salir adelante con este mal.

Por otro lado al existir consumidores y fabricantes, necesariamente deberá surgir la Organización como un importante canal, para poder unir esa cadena que comienza a formarse, ya que al existir por un lado va a satisfacer al consumidor a través de los productos y servicios que esta ofrezca, generara riqueza ya que al tener mayores ingresos, también lo hará en los impuestos que deberá pagar al gobierno y es aquí donde las naciones generarán la riqueza necesaria para poder por un lado captara la mirada de inversionistas extranjeros, ya que ofrecerá todas las garantías necesarias para poder establecerse y es donde se puede esperar un clima de confianza en el establecimiento de estas nuevas organizaciones extranjeras.

Por un lado tenemos como una organización local a través de los productos y servicios que ésta ofrezca a la sociedad genera riqueza y capta la atención de organismos internacionales que buscan establecerse y de alguna manera indirecta ayudar a generar cierta riqueza en los países que llegase a establecerse, sin embargo si las Organizaciones Locales no puedan llegar a

cumplir ese fin de manera inicial, será difícil captar la atención de Inversionistas Extranjeros que se fijen en el país en donde se encuentren estas Organizaciones. Así que ya sea Formal o Informal, las Organizaciones deben de cumplir el Objetivo para la cual fueron diseñadas que serían en primera instancia, que sería proveer de productos y servicios a consumidores y usuarios, cumplir con obligaciones hacia la comunidad y finalmente generar riqueza a inversionistas y proveedores.

Todas las empresas están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización al trabajador y a pesar de que legalmente se le protege, en la practica muchas veces se descuida el aspecto de su superación personal.

Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

Sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la empresa, no existe punto de comparación en lo que respecta al elementos humano. Son los hombres los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

En toda Organización que se trate e independientemente del giro que esta tenga, un departamento que debe de cumplir por un lado el servicio hacia sus clientes principales que son los empleados desde que este mismo llena una solicitud, hasta que es llevado en un proceso de Inducción, y que cumpla con su labor social y servicio es el departamento de Recursos Humanos.

En conjunción con las demás áreas crea políticas, manuales de procedimientos, reglamentos internos de trabajo, que de alguna manera regularán la manera de desenvolvimiento de los empleados mismos, crea disciplina, capacita al personal interno para ayudar a que esté tenga un desarrollo importante del mismo dentro de la empresa, la cual de alguna manera ayuda a mantener motivado al empleado ya que lo hace sentirse importante dentro de la misma empresa y esto ayudara a que su productividad se encuentre dentro de los mas altos rangos. Recursos Humanos es una pieza clave dentro de cualquier organización.

Todas las empresas necesitan de el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones. Función primordial de la Administración de Recursos Humanos, en lo referente en parte a lo que sería la Inducción.

Finalmente la sinergia entre el Departamento de Recursos Humanos, con las demás áreas de la Organización ayudarán a solucionar los problemas internos con el personal, que a su vez son sus clientes principales y a través de la regulación de las políticas que puedan crearse para solucionar los diferentes problemas que lleguen a presentarse.

Para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, deben tenerse en cuenta la complejidad de necesidades materiales y espirituales comunes a todos los hombres; por lo tanto, el papel que tiene la función administrativa en nuestro tiempo y para siempre, está íntimamente mancomunada con el mejoramiento social de la humanidad.

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad. Tampoco la consigue amenazando con el despido. En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas.

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

Además de las leyes establecidas también surgen aspectos importantes sobre los niveles de salarios. A esto agregándole el tratamiento fiscal para determinar la parte exenta y gravable de cada percepción provoca que cada vez sea mas complejo la manera en que calculamos nuestros impuestos ya que en algunas ocasiones son objeto de modificación de manera constante.

Cualquier organización que posea las mejores maquinarias, los mercados más abiertos y fáciles, los más amplios abastecimientos, pero cuyo personal trabaje descontento, sin motivación, o, lo que es peor, tratando intencionalmente de utilizar sólo en parte las facilidades de la empresa, y otra donde los elementos de capital, equipo, mercados, sean menos buenos, pero en la que exista un personal entusiastamente interesado, motivado, capaz y deseoso de plena colaboración, ni por un momento dudemos en augurar la primacía en el éxito a esta segunda. Porque las máquinas las mueven los hombres; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres. Por consiguiente, del estado anímico y de la coordinación de éstos dependerá en gran parte que la empresa triunfe, vegete solamente, o aún fracase.

Todos los cambios que está sufriendo toda la sociedad, influyen en la empresa, es por eso que debemos de mantenernos en constante aprendizaje de los nuevos métodos y técnicas de administración que podamos operar y aplicar en nuestra organización.

En este trabajo se puede observar que dentro de los Recursos Humanos, suele dedicarse mayor tiempo por parte de muchos autores y maestros a los sistemas de valuación de puestos, administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, etc., es decir, a todos aquéllos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y su servicio.

La importancia de lo anterior deriva en la teoría de la función de personal, posición y funciones del departamento de Recursos Humanos, etc., es vital, no cabe duda que, lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa, y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de esa empresa recibe y las posibilidades de mejoramiento que ésta ofrece para el futuro, según la importancia y el valor que se le de al trabajo desempeñado por el trabajador.

También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el fin de lograr que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

Si contamos con un sistema de valuación bien definido, el cual nos permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización, lograremos mantener la equidad interna así como la competitividad externa, a través de una buena administración de sueldos y salarios.

Lo anterior se logrará a través de un buen análisis de puestos, para asegurar que la importancia jerárquica de los puestos sea acorde a su contribución a los resultados de la empresa a través de la aplicación de un sistema de valuación de puestos que logre una equidad y elaboración de una alineación general de los mismos.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de la importancia que reviste los indicadores, como el de rotación de personal, como parte de la administración de Recursos Humanos que estudia los principios y técnicas para lograr que la motivación del personal y sus niveles afectivos hacia la organización impidan que este la deje y pueda incrementar el número a niveles que ya no puedan controlarse.

BIBLIOGRAFIA.

- 1 Administración Aplicada, Teoría y Práctica.
Salvador Mercado. Primera Parte.
Limusa. México
 - 2 Administración de Empresas. Volumen I y II
Agustín Reyes Ponce.
Limusa 2004. México.
 - 3 Administración de personal
Werther William B; Davis Keith
Editorial McGraw Hill México 1996
 - 4 Administración de personal.
Agustín Reyes Ponce.
Primera parte, Limusa, México.
 - 5 Administración de Recursos Humanos.
L. Fernando Arias Galicia.
Trillas 2004, México.
 - 6 Administración, una perspectiva global.
Harold Koontz y Heinz Weihrich.
11ª edición. Mcgraw Hill. México.
 - 7 Curso elemental de Psicología
Velázquez M José Cía.
General de Ediciones SA. México 1980
 - 8 El comportamiento humano en el Trabajo.
Keith Davis, / Arizona State University
Mc Graw - Hill 1983. México
 - 9 El Factor Liderazgo.
John P. Kotter.
Ediciones Díaz de Santos S. A. 1990, México
 - 10 El método de los test en pedagogía
Bonboir Anna
Ediciones Marova Madrid 1974
 - 11 El Principio de Peter
Laurence J. Peter y Raymond Hull
-

-
- Plaza & Janes 1984, México.
- 12 Gerencia y Liderazgo.
Santiago Lazzati / Edgardo Sanguinetti.
Ediciones Macchi 2003, México.
 - 13 Habilidades Directivas.
Berta Ermila Madrigal Torres, Adriana Baltazar Silva, Rita Franco
García.
Mc. Graw - Hill 2002, Mexico.
 - 14 Introducción a la Teoría General de la Administración.
Idalberto Chiavenato.
Tercera Edición. McGraw Hill. Mexico.
 - 15 Ley del Impuesto Sobre la Renta.
Ediciones Fiscales ISEF, 2005.
México.
 - 16 Ley del Seguro Social.
Ediciones Fiscales ISEF, 2005.
México.
 - 17 Ley Federal del Trabajo.
Ediciones Fiscales ISEF, 2005.
México.
 - 18 Manual de desarrollo de Recursos Humanos.
David R. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber.
Trillas. México.
 - 19 Principios de Administración.
George Terry
Trillas 1974. México.
 - 20 Psicología de la organización
Schein h. Edgar
Editorial Prentice Hall México 1982
 - 21 Psicología industrial
Lawrence Siegel
Editorial CECSA México 1972
 - 22 Psicología industrial
-

-
- Tiffin Joseph; McCormick Ernest.
Editorial Diana México 1971
- 23 Psicología industrial
Guiselli Edwin E; Brown Clarence
Editorial Letras México 1959
- 24 Recursos Humanos
Gómez Aquino J.
Editorial ECASA México 1992
- 25 Teoría de las Organizaciones
Karmel Louis
Editorial Trillas México 1986
-