



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA FUNCION DE LA MOTIVACION EN EL PROCESO
DE LA PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL
EN UNA EMPRESA CERVECERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

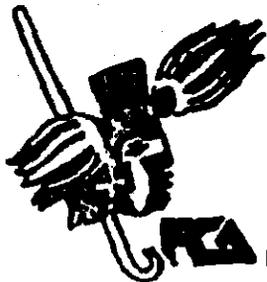
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA SANDRA MORENO GONZALEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. Y L. D. SERGIO FLORES DE GORTARI



MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27314



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACION

DISCONTINUA.

A MIS PADRES:

Antes que a nadie, porque gracias a su apoyo económico durante toda mi formación profesional y sobre todo por su gran apoyo moral en los momentos difíciles, he logrado una de las metas más importantes de mi vida.

A MI HIJA TANIA:

Por constituir el motor principal que guía mi vida impulsándome a seguir adelante. Porque cada una de sus sonrisas me hacen estar segura que puedo lograr todo lo que me proponga.

A MIS TIOS:

Ricardo y Patricia por motivarme en mi superación, por compartir mis triunfos y porque se que puedo contar con ellos.

A MIS HERMANOS CESAR Y HUGO:

**Porque espero que mis logros les sirvan
de ejemplo y los motive a superarse.**

A MI ASESOR DE TESIS:

**L.A. y L.D. Sergio Flores de Gortari
por el tiempo dedicado al desarrollo
de esta *investigación*.**

A JUAN CARLOS Y JESUS:

Por todo el apoyo recibido.

Depende de tí ...
Eres tú quien debe decidir
si actúas o no;
si sigues adelante
o vuelves atrás;
si caminas valerosamente
hacia metas lejanas
o te contentas
con permanecer donde estás.
Depende sólo de Tí ...

INTRODUCCION

PAGINA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1	MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	2
1.2	HIPOTESIS.....	3
1.3	OBJETIVOS.....	3
1.4	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	4

2. ADMINISTRACION DE PERSONAL (ANTECEDENTES)

2.	ADMINISTRACION DE PERSONAL (ANTECEDENTES).....	7
2.1	NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	7
2.2	EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	8
A.	ESCLAVITUD.....	8
B	SERVIDUMBRE.....	9
C	GREMIOS Y CORPORACIONES.....	9
D	REVOLUCION INDUSTRIAL.....	9
E	SINDICALISMO.....	10
F	EPOCA PREHISPANICA.....	11
G	EPOCA COLONIAL.....	11
H	LA GUERRA DE INDEPENDENCIA.....	11
I	LA REFORMA.....	12
J	EL PORFIRIATO.....	12
K	LA REVOLUCION.....	12
2.3	CONTRIBUCION DE OTRAS DISCIPLINAS.....	14
A	INGENIERIA INDUSTRIAL.....	14
B	PSICOLOGIA.....	15
C	SOCIOLOGIA.....	16

D ECONOMIA.....	17
E MATEMÁTICAS.....	17
3 MOTIVACION	
3. MOTIVACION (DEFINICION).....	19
3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION.....	19
3.2 CICLO MOTIVACIONAL.....	21
3.3 TEORIAS DE MOTIVACION.....	22
4. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	
4. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.....	29
4.1 PARAMETROS.....	30
4.1.1 ENTRADA O INSUMO.....	30
4.1.2 PROCESAMIENTO O TRANSFORMADOR.....	30
4.1.3 SALIDA RESULTADO O PRODUCTO.....	30
4.1.4 RETROACCION O RETROALIMENTACION.....	30
4.1.5 AMBIENTE.....	30
4.2 LA EMPRESA COMO SISTEMA.....	31
5. SUBSISTEMA DE MOTIVACION	
5. SUBSISTEMA DE MOTIVACION DE LA EMPRESA.....	35
5.1 INSUMOS.....	35
I MARCO JURIDICO GENERAL.....	35
II ESTRUCTURA DE PUESTOS.....	36
III CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO.....	37
IV PROGRAMA DE RELACIONES LABORALES.....	38
V MARCO JURIDICO PARTICULAR.....	41

VI	INTEGRACION DE PERSONAL.....	43
VII	PERSONAL CAPACITADO.....	44
VIII	RIESGOS DE TRABAJO.....	47
IX	INFORMACION DE PERSONAL.....	50
X	INDICES ESTADISTICAS Y REPORTES.....	51
XI	ERGONOMIA.....	
6.	PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL	
6.	PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL.....	54
6.1	DETERMINACION DE NECESIDADES.....	54
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES.....	63
	BIBLIOGRAFIA.....	65
	APENDICE	

INTRODUCCION

El ser humano, se afirma con frecuencia, es el elemento más importante en la organización, sin embargo en la práctica, los hechos parecen contradecir esta afirmación que se postula supuestamente como axiomática, y más grave resulta, que muchos profesionales en administración, también tienden a incurrir en dicha paradoja. Predican la prevaencia del hombre, y no obstante ello, contribuyen con sus acciones a someterlo y menoscabar su dignidad de persona, sugiriendo o apoyando medidas de las empresas en ese sentido.

De ahí que la autora de este trabajo, con la convicción de que a los administradores, nos corresponde en especial que ese respeto a las personas, se convierta en un verdadero paradigma, me incliné por seleccionar para los propósitos de tesis y examen profesional, un tema que se ubica en el contexto del área de administración de personal, ó de recursos humanos, como suele denominarse, creo que no con la más profunda propiedad, en este último caso.

Aprovechando mi experiencia, obtenida por observación participante en una empresa cervecera, opte como punto de estudio, sabedora de que supera a empresas de diversos ramos, en el interés que confiere a sus empleados, y el grado de integración que guardan éstos con la empresa.

Particularmente, el enfoque del trabajo es hacia la promoción del desarrollo laboral, por el carácter motivante e integrador de las actividades que comprende, conducentes a la consecución de los productos esperados del subsistema de motivación, esto es, satisfacción de necesidades y expectativas de los trabajadores y a la vez, de los objetivos y propósitos institucionales, en una convergencia de intereses mutuos y de aprovechamiento para ambas partes.

El estudio se basa en la teoría de sistemas. En este orden de ideas, se exploran el sistema de recursos humanos y el subsistema de motivación, y en este, sus insumos, estructuras,

procesos y producto, facilitando la concepción y análisis del problema y el desarrollo de soluciones factibles.

De acuerdo con las predicciones para el milenio próximo, los cambios impondrán nuevos estilos de administración y en lo referente al área de personal se vaticina la conveniencia de procesos participativos y de grupo, y de un liderazgo responsable, comprometido e interesado en su personal, descansando su propia fuerza en éste, porque del consenso en los diferentes niveles, se originarán las decisiones. Todo ello, tiene altos ingredientes de motivación.

El estudio se realizó en todo el universo del sector escogido, habiendo captado respuestas efectivas de un 47% de los encuestados, cifra que por su magnitud tiene relevancia significativa.

La hipótesis quedó probada al observarse que las acciones de promoción laboral aplicadas en la empresa, tienen efectos motivantes e inciden en los resultados, a pesar de la desarticulación con que se dan estas tareas, puesto que no obedecen a un sistema coherente y aún así hay consecuencias valiosas, lo que hace suponer que en la medida en que armonicen dichas acciones, que conforme a un plan maestro que incluya la planeación de personal para prever los requerimientos que se tendrán a diversos plazos, con capacidades y otras características de las personas, a fin de prepararlos con la debida oportunidad, acudiendo en primer término al reclutamiento interno, dadas las tendencias advertidas, se obtendrá también un mayor grado de integración del personal, con efectos positivos en los resultados y la productividad.

Si bien este trabajo, es apenas el inicio de un estudio susceptible de profundizarse con otros análisis, tiene el propósito de constituir un llamado para alertar a las empresas sobre el hecho de que los próximos años traerán consigo cambios tecnológicos y ambientales, que transformarán sus estructuras, sus formas de operación y por supuesto, la ideología y posición de sus empleados. Una de las formas de soportar el cambio, radica en diseñar y

preparar un plan sistemático de desarrollo laboral, con las flexibilidades para mantener la moral, la motivación y el sentido de integración de su personal, en los mayores grados, y la productividad y calidad, vienen como consecuencia.

Se apuntan para finalizar, algunas reflexiones y recomendaciones que podrían ser de utilidad para la empresa estudiada y propiciar el perfeccionamiento en los programas de desarrollo laboral establecidos en la actualidad, sin embargo por su naturaleza, las sugerencias específicas, podrían generalizarse como prevenciones aplicables a toda organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En que medida las acciones orientadas a elevar el desarrollo laboral, principalmente con efectos **motivantes**, traen como consecuencia una mayor integración del personal conjuntamente con los resultados óptimos en productividad y calidad.

1.1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Todo trabajo de investigación necesita ser fundamentado de manera lógica a través del análisis de los elementos teóricos generales y particulares que servirán de guía para el apropiado desarrollo del trabajo de investigación.

Con relación a lo anterior, es necesario manejar conjuntamente los aspectos conceptuales derivados de las teorías, ideas, conceptos y experiencias que se tengan sobre el tema., todo lo cual permitirá llegar a las respuestas que expliquen el problema planteado inicialmente (motivo de la investigación), es decir en relación a la **variable dependiente**.

Por otra parte, dado que el campo de la Administración es muy amplio, fué necesario elegir una área en particular que cumpliera con el interés particular del investigador-**Recursos Humanos** - área de la cual se tomo el sistema de **Relaciones Laborales** y se estudió específicamente el subsistema de motivación del cuál se analizaron los insumos que lo componen para llegar al estudio de la **PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL ACTUAL** de la empresa cervecera a la que está orientada esta investigación y que gentilmente colaboró para que el estudio fuera orientado a ella.

Para el inicio del desarrollo de la investigación se tomaron como base las principales teorías de administración de personal y motivación, así como la consulta de algunas revistas especializadas en la materia (Administrare hoy...) que aportan situaciones novedosas e innovaciones particularmente en aspectos motivacionales, con relación a la promoción del desarrollo laboral. Se aprovecharon también algunas experiencias de la autora, en el medio que

se investigó, en virtud de haber laborado en dicha área; y por último se hizo una selección de algunas personas reconocidas por su experiencia y autoridad técnica para requerir su participación como informantes clave dentro de la empresa y aportaron conocimientos valiosos, por el hecho de haber permanecido varios años dentro de la misma y conocer su estructura y organización.

1.2 HIPOTESIS

En la medida en que se propicien acciones tendientes a intensificar la promoción laboral, conjugando intereses de las personas e institucionales, mayor será el grado de integración del personal, y sus contribuciones a la favorabilidad laboral y de los altos resultados en productividad y calidad, (en la empresa específica objeto de estudio).

1.3 OBJETIVOS

- ⌘ **Comprobación de la hipótesis, partiendo del supuesto de que, a mayor convergencia de intereses personales e institucionales, mayor será la repercusión favorable en la integración de personal y en el establecimiento de acciones tendientes a intensificar la **promoción laboral**.**
- ⌘ **Dar a conocer las acciones o programas actuales que la empresa aplica, para el desarrollo de la **promoción laboral**.**
- ⌘ **Proporcionar a la empresa, información que pueda serle útil para el mejoramiento de **programas de desarrollo laboral**.**

1.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION

Dado que es de suma importancia elegir cuidadosamente las herramientas (métodos, técnicas, instrumentos) que deberán utilizarse en la recopilación de información a fin de evitar datos de poca o ninguna utilidad, fue necesario en el contexto del método científico, tomar en cuenta la hipótesis formulada y los objetivos planteados anteriormente, a fin de escoger y poder utilizar los métodos y técnicas adecuadas, para probar o no la hipótesis, y alcanzar los objetivos propuestos. Con relación a lo expuesto, se determinaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos.

METODO (cómo)	TECNICAS (a través de que)	INSTRUMENTOS (con qué)	CONSECUENCIA
SINTESIS BIBLIOGRAFICA	SISTEMATIZACION BIBLIOGRAFICA	FICHA DE TRABAJO BIBLIOGRAFICA	PERMITIRAN OBTENER ELEMENTOS TEORICOS PARA SUSTENTAR EL MARCO TEORICO.
SINTESIS HEMEROGRAFICA	SISTEMATIZACION HEMEROGRAFICA	FICHA DE TRABAJO HEMEROGRAFICA	ADEMAS DE CUMPLIR CON EL MISMO PROPOSITO DE LA SINTESIS BIBLIOGRAFICA, PERMITIRA OBTENER INFORMACION FISICA ACTUAL A TRAVES DE PERIODICOS Y REVISTAS.
OBSERVACION			PERMITIRA OBTENER INFORMACION DIRECTA
MUESTREO PROBABILISTICO * * Se optó por la investigación en el universo total, habiendose obtenido el 47% de las respuestas.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	OBTENER INFORMACION CONCRETA DE COMO SE DA ACTUALMENTE (LA PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL) Y COMO LA PERCIBEN LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.
MUESTREO SELECTIVO DE INFORMANTES CLAVE	ENTREVISTA ESTRUCTURADA	GUIA DE ENTREVISTA	ES IMPORTANTE CONOCER POR PARTE DE LA GENTE CON EXPERIENCIA CUALES SON SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE EL TEMA QUE SE ESTUDIA Y OBTENER UNA RESEÑA DE LOS CAMBIOS QUE HA HABIDO.

En razón de que el tamaño del universo estudiado es pequeño (compuesto por 170 miembros), no se consideró conveniente determinar una muestra probabilística, aplicando las fórmulas estadísticas que han sido desarrolladas para el efecto, toda vez que presuponen universos muy superiores al del objeto de nuestro estudio, por tanto se determinó aplicar el cuestionario al total del universo, habiéndose obtenido por ausencias, por exceso de trabajo de las personas y otras causas análogas respuestas sólo de 80 personas que constituyen el 47%, proporción que se considera representativa para establecer conclusiones generalizadas.

Para efectos de obtener la información de como se da y como se percibe por los integrantes de la empresa **la promoción del desarrollo laboral**, se aplico la técnica de encuesta, para lo cual se diseño un cuestionario de escalas que fue probado en el área operativa a fin de conocer si el entendimiento y el alcance de las preguntas eran óptimos para que los resultados fueran utilizados de manera precisa en el desarrollo de la investigación. El cuestionario diseñado se encuentra en la figura 1 de Apéndice.

**2. ADMINISTRACION
DE
PERSONAL**

(ANTECEDENTES)

2. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

La ubicación en el ámbito de la investigación conduce en primer término, a introducirnos en la Administración de Personal, comenzando por una definición.

Si bien es cierto que existe una gran variedad de definiciones, en lo particular me he inclinado por la que nos define Joaquín Rodríguez, dado que en mi opinión muy particular es la que reúne todos los elementos indispensables para el logro de una buena administración de personal y la más completa, para los efectos de esta investigación, además de que hace referencia a la aplicación del proceso administrativo.

“Es 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”.¹

2.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otras características. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivo, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. Cualquier Gerente o Supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento

¹ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal I. Ed. Ecasa. 2ª ed., México, 1993. p.6.

que aquella conlleva. La principal función de los encargados del departamento de personal, por otra parte, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y de manera paralela con las políticas y procedimientos establecidas.²

2.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La **administración de personal** ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal.³

Aun cuando no existían principios de Administración de Recursos Humanos, el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos es muy antiguo. La historia debe ser utilizada para explicar el presente y el futuro; así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la Administración de Recursos Humanos, así como el papel que puede jugar en el presente y en el futuro de México, resulta importante hacer referencia al pasado.

A. Esclavitud.

La esclavitud representa el sistema más simple de relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos. El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento.

² CHRUDEN Hebert, J. Administración de Personal. De. Continental. 17ª reimpresión., México, 1993, p.11.

³ *Ibidem* p.14.

B. Servidumbre.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. Tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo, pero carecía del derecho de libertad e independencia.

C. Gremios y corporaciones.

Las raíces de la Administración de Personal se encuentran en la Edad Media, período en el que nació el adiestramiento de aprendices y los sindicatos y uniones obreras.

Los dueños de talleres dedicados a una tarea particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. Puesto que la falta de capital impedía a muchos que habían completado su aprendizaje el poder establecer talleres propios, se vieron forzados a trabajar como empleados de otros trabajadores.

Más tarde esos empleados, conocidos como jornaleros, formaron gremios propios llamados "gremios de pequeños propietarios", para representar sus intereses y para darse ayuda mutua. Estos gremios de pequeños propietarios se convirtieron en los precursores de los sindicatos contemporáneos.

D. Revolución Industrial

La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. Es aquí donde nace la libre competencia, el trabajo se convierte en una mercancía como

cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre parecer del patrón.

Bajo el punto de vista de la Administración de Personal, la Revolución Industrial condujo al origen de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose. Si bien se ha hecho un progreso significativo para resolver los problemas de cómo **organizar, coordinar, controlar y motivar** las actividades de un gran número de personas trabajando en un área particular y de cómo proveer su bienestar, seguridad y moral, aún se requiere de investigación complementaria.⁴

E. Sindicalismo

Debido al abuso y explotación de que eran objeto los trabajadores, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones, encontrándose siempre con un clima de rechazo absoluto.

Diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, Carlos Marx, el más importante pensador de la etapa científica, definió en 1889 un programa que incluía las siguientes conclusiones:

- * Jornada de ocho horas
- * Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido.
- * Prohibición del trabajo a menores de 14 años. Entre los 14 y 18 años, jornada de seis horas.
- * Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos, semanalmente para todos los trabajadores.
- * Supervisión del Estado, bien organizada, en toda clase de industrias, con un 50% de inspectores-obreros.
- * Proscripción de salarios en especie.

⁴ Ibidem p.16.

- * Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.
- * Supresión de las oficinas de colocación.
- * Supresión del regateo.

F. Época prehispánica

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría del ser humano a quien lo practicaba. Existió la esclavitud pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

G. Época colonial

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión del cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, desvía su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. Fue en esta época, 1582, donde se da la primera huelga del continente americano.

H. La guerra de independencia

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Tal situación se mantiene casi sin variaciones hasta la declaración de independencia. En la Constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. Se terminan formalmente al monopolio de los gremios.

I. La Reforma

En esta época había cerca de 60 empresas manufactureras que ocupaban 11 000 obreros; además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

J. El Porfiriato

Con la introducción paulatina del ferrocarril fué posible atraer capital extranjero con la finalidad de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque el artículo 5° de la Constitución de 1857 decía que nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa contribución y sin pleno consentimiento, lo cierto es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas, como minas y haciendas, habían hecho renacer la esclavitud.

K. La Revolución

Fué en Cananea donde estalló la huelga en 1906 siguiéndole la del Río Blanco, donde los salarios de los mexicanos eran inferiores al de los norteamericanos por el mismo trabajo. En el pliego petitorio que presentaron, no solo se mencionan las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso.⁵

A finales de la década de 1920, empezó la época moderna de la Administración de Personal. En esta época, se incrementó la atención de la Dirección a las responsabilidades humanas y por lo tanto, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana. Henry Fayol, es considerado como el padre de la Teoría Moderna de la Administración, ya que encontro que las actividades de todas las empresas se pueden dividir en seis grupos:

⁵ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4ª ed. México, pp. 34-41.

1. Financieras
2. De contabilidad
3. Comerciales
4. Técnicas
5. De seguridad
6. Administrativas
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Coordinación
 - Control⁶

⁶ KOONTZ, Harold. *Administración: Una Perspectiva Global*. Ed. Mac-Graw Hill, 4ª ed., México, 1995. P.40.

2.3 CONTRIBUCION DE OTRAS DISCIPLINAS

Es necesario hablar del nacimiento de la Administración de Recursos Humanos, ligado al concepto del Derecho Laboral, la Administración Científica, así como de otras disciplinas.

La razón de hacer énfasis al Derecho Laboral, es porque al surgir como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que era suficiente con aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una improvisación.⁷

A. INGENIERIA INDUSTRIAL

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos la Administración Científica encabezada por Frederick W. Taylor, quien consideró los estándares de rendimiento precisos, basados en datos objetivos, obtenidos por medio de los estudios de tiempos y de otras fuentes, como una herramienta importante para la administración de personal, que recompensaba a los trabajadores superiores y eliminaba a los deficientes. Además consideraba que los incentivos financieros, los cuales permiten a los trabajadores obtener más cuando trabajan con mayor esfuerzo y más eficientemente, representaban la mejor forma de motivación para el empleado. Este concepto originó un agudo contraste con la práctica prevaleciente, que no ha desaparecido por completo, de intentar obtener más trabajo de los empleados amenazándolos con castigos, incluyendo la pérdida de sus empleos.

Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordial sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo informal buscó empero mejorar el bienestar económico del obrero. Taylor estaba convencido

⁷ ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. p.28.

de que la Administración Científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para tales mejoras, ofreciéndoles los medios con los cuáles podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. En el área de Administración de Personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y para la compañía.⁸

Cabe destacar que hoy en día, el taylorismo puede considerarse que ha caído en la obsolescencia.

Estudio de movimientos

No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada por Fránk y Lilian Gilbreth a través de sus famosos catorce movimientos básicos denominados Therblings. La pareja llegó a la conclusión de que la monotonía no es la que ocasiona el descontento en el trabajador, sino más bien, es la falta de interés de la administración por los trabajadores.

B. PSICOLOGIA

A principios de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzó a ser aplicada a la Administración de Personal. Hugo Munsterberg, uno de los principales pioneros de esta ciencia, dio a conocer las posibles contribuciones que podía prestar la psicología a la administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración.

⁸ CHRUDEN Herbert, J.Op. Cit. pp.18-19

Las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a esta ciencia al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- ◊ Selección de personal
- ◊ Entrenamiento y capacitación
- ◊ Orientación profesional
- ◊ Test psicológicos
- ◊ Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- ◊ Administración y reducción de conflictos.

C. SOCIOLOGIA

Estudios de Hawthorne

La sociología industrial se forjó en los llamados “Estudios de Hawthorne”, los cuales fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company. Se emprendieron estos experimentos con el objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral (humedad, iluminación, temperatura, etc) y la productividad de los trabajadores.

Mayo consideró que la sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta ya que el control del grupo y sus reacciones darían las leyes de su comportamiento.

Las aportaciones más importantes de la Sociología a la Administración de Recursos Humanos, han sido:

- ◆ Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- ◆ Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- ◆ Análisis de autoridad, liderazgo, burocracia, movilidad.

D. ECONOMIA

La Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, entre otras. Igualmente, los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc., son también contribuciones de la economía a la Administración de Recursos Humanos.

E. MATEMATICAS

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos.⁹

⁹ ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. pp.29-33.

3. MOTIVACION

3. DEFINICIÓN DE MOTIVACION. Es como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana. Es acción y efecto de motivar pero no debe confundirse con manipulación, porque los motivos son estrictamente internos y personales.¹⁰

3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION

- A) El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas.:
- B) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que estas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.
- C) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.
- D) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya que se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.
- E) Para Nietzsche es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.
- F) Para otros filósofos, constituye el motor que mueve a los hombres.

¹⁰ TYSON, Shaun. *Administración de Personal*. Ed. Trillas, 1ª ed., México, 1989, p.21

Durante muchos siglos surgieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta humana; sin embargo, no pasaron del terreno meramente especulativo.¹¹

Todas las personas son diferentes. Así como las necesidades varían de individuo a individuo, los patrones de comportamiento que originan también son distintos. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Sin embargo a pesar de todas esas diferencias, el proceso que origina el comportamiento, diferente en todas las personas, es básicamente el mismo.

Dado lo anterior, se originan tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

1. **El comportamiento es causado.** Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los **motivos** del comportamiento.

Si bien es cierto que el modelo de motivación es el mismo para todas las personas (mostrado en la figura 2), también lo es el hecho de que el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades, (que también varían con la persona), y del

¹¹ ARIAS Galicia, Op. Cit. pp. 60-61.

conocimiento que posee cada persona. La motivación de la persona depende en lo fundamental de estas tres variables.

3.2 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento (figura 3). Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.¹²

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. MacGraw- Hill. 2ª ed, Colombia, 1994. pp. 49-51.

3.3 TEORIAS DE MOTIVACION

En relación con las **Teorías de Motivación** es bien sabido que mucho se ha hablado acerca de ellas y también que han sido varios los autores que se han dedicado a su estudio, razón por la cual en este trabajo de investigación solamente se enunciarán algunas de ellas y sus principales aportaciones, ya que es importante mencionarlas para lograr un mejor enlace con el resto del trabajo.

Maslow Abraham Harold elaboró una Teoría de la Motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

- a) **Necesidades fisiológicas.** Son de vital importancia y están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo. En este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo, el deseo sexual.
- b) **Necesidades de seguridad.** Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro. Estas tienen gran importancia en el comportamiento humano, si lo relacionamos con el individuo y la empresa, por ejemplo en aquellas situaciones en donde se originen acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes que pueden provocarle incertidumbre o inseguridad.
- c) **Necesidades sociales.** Están las necesidades de asociación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y amor. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
- d) **Necesidades de estima.** Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, respeto, status, prestigio y de consideración.

e) **Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

Maslow presenta los siguientes aspectos:

- ◆ Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.
- ◆ Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.
- ◆ Las necesidades superiores difieren de las inferiores, en que nunca se satisfacen completamente.
- ◆ El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes.
- ◆ Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que éstas están suficientemente satisfechas o atendidas.
- ◆ Cualquier frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se consideran como amenaza psicológica. Estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.
- ◆ Una conclusión de Maslow es que además de que es necesario un ambiente seguro de trabajo, implica: ausencia de coerción o de la sensación de un trato arbitrario, y normas definidas con claridad.¹³

¹³ *Idem.*, pp. 52-54.

David C. McClelland (1962) formula su teoría sobre motivación; para el las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor (logro), desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Las motivadas por la filiación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

La teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. McClelland hace del factor “logro” el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.¹⁴

Teoría de la causación personal. Un esfuerzo provechoso de la Teoría de Herzberg es la de Charm (1968), quien afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente. La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulado y no desea ser peón de nadie. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que, a su juicio, fue originado por ellas mismas, que al que perciben que les ha sido impuesto. Así, para el supervisor que anima a sus empleados a que generen su trabajo, que escucha activamente y respeta sus ideas, hará que los empleados valoren más ese trabajo.¹⁵

¹⁴ ARIAS Galicia, *Op. Cit.* pp. 74-75.

¹⁵ ROSENBAUM, Bernard L. *Como Motivar a los empleados de hoy.* Ed. MacGraw-Hill, México, p.24.

La teoría de los dos factores propuesta por **Frederick Herzberg** (1966) es el enfoque que hace incapié en el papel de los resultados en la motivación. Identificó factores **intrínsecos** y **extrínsecos**.

INTRINSECOS

Reconocimiento
Posibilidad de crecimiento
Progreso
El trabajo por sí mismo

EXTRINSECOS

Salario
Relaciones interpersonales con los superiores
Relaciones interpersonales con los iguales
Relaciones interpersonales con los subordinados
Supervisión técnica
Política de la compañía y administración
Condiciones de trabajo
Estatus
Factores de la vida personal
Seguridad en el trabajo

De acuerdo con la teoría, los factores intrínsecos son los que determinan el grado de satisfacción que el trabajo brinda al desempeñante, mientras que los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en un trabajo. Propone la hipótesis que los factores intrínsecos son importantes en la **motivación** de un mayor desempeño, lo que no sucede con los factores extrínsecos. La hipótesis sugiere que el método tradicional para estimular a los empleados a que hagan un mayor esfuerzo, a saber el refuerzo variable monetario (factor extrínseco) no sirve como función motivacional.

Específicamente, los factores intrínsecos son en gran parte auto-compensaciones, mientras que las compensaciones extrínsecas deben ser otorgadas por la organización. Por ejemplo, el individuo esencialmente decide por sí mismo si su realización de la tarea, merece un sentimiento de realización personal. De esta forma, la recompensa intrínseca es consecuencia directa e inmediata del desempeño. Para cubrir una compensación extrínseca, por el contrario, la organización primero debe dar su reconocimiento y después conceder la compensación al individuo.¹⁵

¹⁵ CUMMINGS, Larry L. Recursos Humanos. Ed. Trillas, 2ª reimpresión., México, 1994, p.39-40.

Eduard Lawler en su **teoría de la expectativa** halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo al desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

- ⊕ Gran cantidad de tiempo y trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
- ⊕ Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
- ⊕ La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
- ⊕ La idea que ha generado la Escuela de las Relaciones Humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo-economicus, difundido por la escuela de la administración de Taylor.

Lawler concluyó que las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

Si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente.¹⁷

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. pp. 60-62.

Podríamos concluir que en estricto sentido, al tratarse de impulsos internos, nadie puede motivar a otras personas, pero si establecer las condiciones propicias en el medio externo, que permitan al sujeto canalizar sus comportamientos, a partir de sus motivos propicios, hacia objetivos concretos, en función de las tres variables ya mencionadas, de allí que puede afirmarse que la motivación no es o no puede ser manipulable, pero si es susceptible de ser administrada, en cuanto a la creación de circunstancias de favorabilidad.

4. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

4. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

El hombre necesita conocer y manejar su realidad de manera objetiva, la cual por el incremento de la sociedad se convierte cada vez más compleja; el **enfoque de sistemas** permite la comprensión integral de los elementos de un todo a través del análisis de conjunto.

Afirma que las propiedades de sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La **Teoría General de Sistemas** se fundamenta en tres premisas básicas:

- * *Los sistemas son abiertos*
- * *Los sistemas existen dentro de sistemas*
- * *Las funciones de un sistema dependen de su estructura*

SISTEMA. Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes para el logro de objetivos determinados.

ELEMENTOS.

- Ω Dos como mínimo que deben interrelacionarse entre sí.
- Ω Unidades de influencia: **influjos o insumos.**
- Ω Transformación y afectación: **proceso**
- Ω Resultante: **producto**

4.1 PARAMETROS.

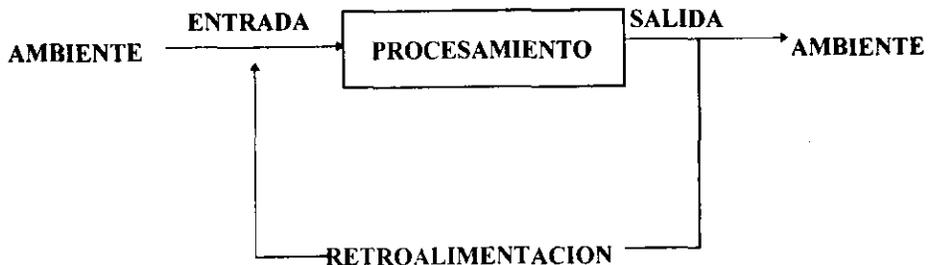
4.1.1 ENTRADA O INSUMO. Es la fuerza de arranque o de partida del sistema, provee de material o energía para la operación del mismo.

4.1.2 PROCESAMIENTO O TRANSFORMADOR. Es el proceso que produce cambios, es un mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.

4.1.3 SALIDA, RESULTADO O PRODUCTO. Es el fin para el cual se juntaron los elementos y las relaciones del sistema. Los resultados de todo un proceso son las salidas. Estos deben ser coherentes con el objetivo del sistema.

4.1.4 RETROACCION O RETROALIMENTACION. Es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio estandar previamente establecido. La retroalimentación tiene como objeto el control, o lo que es el estado de un sistema sujeto a monitor (comprende una función de dirección o de guía), trata de mantener o en dado caso perfeccionar el funcionamiento del proceso haciendo que esté siempre adecuado al estándar o criterio escogido.

4.1.5 AMBIENTE. Es el medio que rodea al sistema. Dentro del sistema abierto se reciben insumos del medio ambiente, los procesa y efectua salidas o productos que van al medio. En esta situación se observa que existe la relación de sistema y ambiente en constante interacción.



4.2 LA EMPRESA COMO SISTEMA.

Se le puede considerar un sistema abierto porque cumple con las siguientes características:

1. Está en constante interacción dual con el medio ambiente
2. Tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta auto-reproducción, naturalmente bajo ciertas condiciones ambientales.
3. Cuenta con las seis funciones principales que tienen interacción entre sí: ingestión, procesamiento, reacción al ambiente, provisión de las partes, regeneración de las partes, organización.

Un sistema abierto es exactamente aplicable a una organización empresarial, una empresa es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, ya sea con los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales y muchos otros agentes externos, influyen sobre el medio ambiente y recibe influencias de éste, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos. Es por lo anterior, que el sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción.

Por otro lado la evolución de la Administración de Recursos Humanos hasta su estado actual, ha sido influenciada por cambios ambientales que han ocurrido tanto dentro como fuera de la organización (figura 4).

Después de haber definido los elementos que conforman un sistema y de saber que la empresa puede considerarse como tal, entonces, la realización de esta investigación se hará con el enfoque de sistemas, orientándonos específicamente en el **subsistema de motivación**.¹⁸

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw-Hill. 3ª. ed. México, 1992, pp. 571-583.

Para comprender mejor la complejidad de la administración de personal, utilizaremos entonces el enfoque de sistemas desarrollado de la siguiente manera:

Ingreso o entrada. Se refiere a los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

- a) **Reclutamiento.** Es el conjunto de esfuerzos que hace la organización para contratar personal calificado y con mayores posibilidades de integración.
- b) **Selección.** Elegir, entre diferentes candidatos, a aquellos que reúnan perfiles idóneos de los puestos vacantes de la empresa, por medio de: llenado de presolicitud y solicitud de empleo, entrevistas de preselección y selección, aplicación de exámenes psicotécnicos, de conocimientos, de personalidad, de estudios médicos y socioeconómicos, etc.
- c) **Contratación.** La relación de trabajo se formaliza por medio de un documento que puede ser por tiempo determinado, por obra, por servicios profesionales o de base.
- d) **Inducción.** Tiene por objeto familiarizar al trabajador con la empresa, sus compañeros, las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones que contrae y, por supuesto, las actividades de trabajo que desempeñará.

Proceso (permanencia o servicio). Es aquí donde se llevan a cabo los programas de: capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, entre otros.

- a) **Capacitación.** Se proporcionará al personal todo lo que necesite para desarrollar sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para desempeñar su trabajo.
- b) **Desarrollo.** Son todas las actividades que permiten preparar mejor al personal, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente.

Algunas formas de llevar a cabo este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, las evaluaciones del desempeño y la calificación de méritos.

c) Sueldos y salarios. Proporcionar al personal la remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidad y esfuerzo.

d) Relaciones Laborales. Mantener el equilibrio y la armonía dentro de un clima sano de trabajo. Sus actividades se encauzaran hacia la motivación, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.

e) Servicios y Prestaciones. Son valores agregados al salario y bienestar del trabajador, con el propósito de aumentar su interés hacia la organización y mejorar su nivel de vida. Aquí están incluidos los eventos socioculturales, deportivos y medidas de higiene y seguridad.

Egreso o terminación de la relación de trabajo. Aquí se controla la salida del personal por medio del despido, la renuncia, jubilación, licencias, incapacidades, abandono y muerte, principalmente. Asimismo, se materializa en los incrementos de los niveles de producción y ventas, índices de productividad, ambiente laboral físico y social, etc.¹⁸

¹⁸ REZA Trosino, J. Carlos. "Estrategia general de recursos humanos". Revista Administrate Hoy, Num. 46, Edición Latinoamericana. México, febrero, 1998. P. 27-28.

5. SUBSISTEMA DE MOTIVACION

5. SUBSISTEMA DE MOTIVACION

La estructura del subsistema de motivación está constituida por unidades administrativas y por el personal implicado en la función. Transforma los insumos absorbidos, mediante una serie de procesos ¹⁹ (figura 5).

5.1 INSUMOS

Tomando en cuenta que los insumos son el elemento de mayor repercusión para efectos del procesamiento, es importante señalar que serán manejados en la medida en que el trabajo así lo requiera, ya que dada la gran variedad de elementos con los que cuenta cada uno, profundizar en cada uno de ellos de manera más amplia traería como consecuencia abarcar otros puntos que no son objeto de la investigación y por lo tanto nos saldríamos del contexto principal (figura 6).

I. MARCO JURIDICO GENERAL

Se refiere al conjunto de disposiciones que derivadas de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son regulatorias y promotoras de la actividad empresarial específicamente del producto y la distribución que se maneja en esta empresa, las leyes fiscales, laborales, mercantiles, de carácter económico, de vías de comunicación y en general todas las aplicables a la actividad de la empresa dentro del régimen de derecho en que vivimos, y que por su naturaleza, son de carácter exógeno y provienen del medio y del contexto, tanto como las políticas gubernamentales basadas en estos dispositivos.

¹⁹ Conceptos y secuencias tomadas del documento de Información Básica producido para el programa de formación de Relaciones Laborales para funcionarios de entidades públicas (Forela). Sistema de Relaciones Laborales.- subsistema de motivación. Responsable Técnico.- Lic. Sergio Flores de Gortari. Centro Nacional de Productividad de México A.C. (Sector Laboral).- Preimpresión a la primera edición, México 1981.

N. ESTRUCTURA DE PUESTOS

La jerarquización funcional de los puestos de una unidad administrativa, constituye la estructura de los mismos. Es un producto del sistema de dirección de la empresa y un insumo en todos los subsistemas del sistema de relaciones laborales, en virtud de que las funciones, la autoridad y la responsabilidad que traen consigo los puestos, así como su nivel, guardan una estrecha relación con el comportamiento de las relaciones laborales y, en particular, las posibilidades de ascenso y desarrollo que brindan dan lugar a efectos motivantes. Lo anterior se ejemplifica con el organigrama de la empresa.

La estructura de puestos antepone los trabajos previos de análisis y valuación.

El análisis nos da como resultado saber las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer el aspirante, tales como: conocimientos, experiencias, habilidades, las responsabilidades que implica el puesto y, además, las condiciones ambientales a partir de su descripción genérica o perfil del puesto que consiste en una explicación somera de la actividad que lo caracteriza y servirá para definirlo.

El análisis de puestos es un trabajo que consume muchos recursos, puede inquietar al personal de una organización y ocasionar conflictos e improductividad por el desconocimiento de los motivos de estudio. Por ello resulta necesario planear una serie de acciones para motivar a los actores que de alguna manera participan. Estos actores son:

El personal directivo

El personal operativo

El sindicato

Es importante considerar que el personal operativo debe ser sensibilizado sobre la naturaleza del estudio y la importancia de su participación. Se recomienda seguir una política abierta, sin ocultar información, teniendo cuidado de no ofrecer beneficios que no se obtendrán.

La valuación, por su parte, es una técnica que analiza el grado en que se precisan los requisitos del puesto, las condiciones en que se desempeña, que puede adicionarse con la medición de los volúmenes o cargas de trabajo que reporta para establecer comparaciones con otros puestos de la misma unidad de producción y ordenarlos en una relación lógica en jerarquías, que al mismo tiempo guarde relación con la estructura de salarios.

Los resultados de estas técnicas constituyen una fuente para la negociación colectiva en virtud de que nos permite conocer el número de plazas totales en función de los puestos, vacantes y otros elementos que nos ayudarán a la toma de decisiones.

En lo que se refiere al subsistema de motivación, de la estructura o disposición de los puestos, se pueden originar políticas y sugerencias para elaborar los programas de desarrollo laboral y el programa de relaciones laborales, las orientaciones y tendencias de las relaciones internas y el clima de trabajo. Así mismo, se cubre con el propósito de reducir el número de quejas y la rotación de personal y a mantener la consistencia cuando se crean nuevos puestos con relación a los anteriores ya existentes y en los aumentos salariales.

En relación con la empresa podemos decir que los puestos que existen están debidamente estructurados y que sí dan lugar a los ascensos y a desarrollar programas de relaciones laborales, en virtud de que cuenta con una comunicación tanto horizontal como vertical, que permite la adecuada toma de decisiones y en consecuencia una armonía que conlleva a cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, tratándose de promoción laboral.

Para lo anterior se muestra el organigrama de la empresa en el apéndice en la figura 7 y 8.

III. CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO. Son las características de las instalaciones y el equipo de la empresa, y están relacionadas con el aspecto de Seguridad e Higiene.

Si bien es cierto, según la teoría de Herzberg, mencionada en el capítulo de motivación, las condiciones físicas de trabajo no son en sí mismas satisfactorias; es comúnmente conocido,

que cuándo éstas no cumplen los requisitos mínimos de higiene y seguridad, provocan malestar, aunque el cumplirlas no provoca mayor satisfacción. Es frecuente escuchar al trabajador que cuenta con buenas condiciones en las instalaciones y en los equipos que se les proporcionan para el trabajo: - “es obligación de la empresa”. Pero cuando éstas no existen, se llega a extremos como la improductividad, protestas y huelgas por falta de higiene y seguridad.

Por lo anterior es importante que se cuiden y observen escrupulosamente los lineamientos establecidos en los reglamentos de Higiene y Seguridad; satisfacer las demandas y convenios del Contrato Colectivo y de las especificaciones del Reglamento Interior de Trabajo.

En la empresa específica de estudio se encontró que las instalaciones y equipo de trabajo están bajo las siguientes circunstancias:

A. INSTALACIONES. Se encuentran en condiciones propicias para el desarrollo de las actividades, dado que se cumplen los lineamientos establecidos en el Contrato Colectivo de trabajo, *refiriéndonos al estado higiénico en que deben mantenerse las instalaciones de la empresa*, además de llevar a cabo lo establecido en reglamentos, disposiciones de autoridades sanitarias y demás medidas de seguridad que hayan sido acordadas por la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

B. EQUIPO. La empresa se obliga a proporcionar a su personal y éste a usarlo, el equipo específico de seguridad que sea necesario, adoptando las medidas preventivas que acuerden las Comisiones Mixtas Permanentes de Seguridad e Higiene.

IV. PROGRAMA DE RELACIONES LABORALES

Es el conjunto de actividades por realizar en un periodo determinado, tendientes al logro de objetivos específicos del sistema de relaciones laborales.

Para la empresa la selección es el punto inicial de la administración de Recursos Humanos, por lo tanto es de gran interés incorporar a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes.

A. OBJETIVOS.

- ◆ Seleccionar al mejor personal de acuerdo al perfil puesto-persona.
- ◆ Lograr una estandarización de los conceptos que intervienen en el proceso de selección de personal, así como asegurar la aplicación uniforme de sus criterios.
- ◆ Dar seguimiento a la evaluación de desempeño de las personas que se incorporan a la empresa, para medir el éxito de la selección.

B. NORMAS

- ◆ Utilizar la papelería oficial en la materia.
1. Registro de personal oficial
 2. Solicitud de empleo oficial
 3. Requisición de personal (unicamente para nuevos puestos)
 4. Evaluación de entrevista por Recursos Humanos y Jefe solicitante
 5. Determinación de perfiles
 6. Historia Clínica de admisión (figura 11)
 7. Pase exámen médico o credencial otorgada por la empresa (figura 12)
 8. Informes (trabajos anteriores, familiares, recomendantes).
 9. Papelería de evaluación psicométrica

La solicitud de empleo y la requisición de personal se encuentran en la figura 9 y 10 del apéndice.

C. PROCEDIMIENTOS

- Diseñar los perfiles de puestos más comunes
- Utilizar reporte de entrevista de candidatos por Recursos Humanos y el Jefe solicitante u otros apoyos.
- Solicitar copias de la documentación para acreditar en el expediente la situación del personal (acta de nacimiento, alta al IMSS, cartilla, etc).
- Investigar información contenida en el registro de personal.
- Enviar el registro de personal al banco de datos.
- Verificar que el examen médico de admisión haya resultado satisfactorio.
- Considerar para la selección las evaluaciones de habilidades, de conocimientos, psicológicas, y todas las que se hubieran practicado.

B. POLITICAS DE CONTRATACION

De acuerdo a la vacante que se trate de cubrir, se podrán utilizar distintos medios de reclutamiento:

Reclutamiento interno.

Familiares y amigos de los trabajadores

Cartera

Reclutamiento externo.

Universidades

Agencias de Colocación (a través de boletines)

Intercambio de cartera con otras empresas

E. PROMOCION.

A través de los ascensos.

Además se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

Edad, experiencia, personal femenino con estado civil soltero, y los contenidos en la descripción del puesto.

V. MARCO JURIDICO PARTICULAR

Es el conjunto de normas específicamente aplicables a la empresa y que se encuentran establecidas en el Contrato Colectivo y en el Reglamento Interior de Trabajo. En éstos se fundamentan los derechos y obligaciones de la empresa y los trabajadores.

A. Contrato colectivo.

Los Contratos Colectivos de Trabajo muy concretamente pueden establecer el derecho a ciertos estímulos en función de la cantidad o calidad de trabajo desempeñado o igualmente la integración de comisiones y otros mecanismos bipartitas que propicien la participación.

El contrato colectivo de la empresa en estudio (figura 13), puede considerarse un contrato progresista porque incluye conceptos de productividad y calidad orientados a satisfacer los requerimientos presentes y futuros de los clientes, a fomentar la competitividad, promover la mejora continúa, y elevar la calidad de vida en el trabajo. Incluye además incentivos en adición del salario denominados **comisiones**, determinadas en relación con la cantidad por hectolitro vendida y la categoría del trabajador - repartidores detallistas, de autoservicios, de barril, area de servicio al consumidor y suplentes - así como la cantidad de egreso al almacen de envases sin roturas ni faltantes.

Además se otorga al personal un **premio por asistencia** mensual, un **aguinaldo** de treinta y ocho días, una **compensación** anual complementaria equivalente a una semana de salario, **ayuda por educación y vales de despensa**.

Es importante comentar que de acuerdo a observaciones practicadas y algunas opiniones recabadas al azar, en un principio, ambas parecen indicar que los incentivos y prestaciones otorgadas por la empresa crean condiciones propicias para la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los trabajadores.

B. Reglamento interior de trabajo

El Reglamento Interior de Trabajo (figura 14), es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de la empresa, en el cual no se incluyen las normas de orden técnico y administrativo que formula la empresa para la ejecución de los trabajos, pero se previenen, por ejemplo, la forma y términos para la solicitud y consecución de permisos y licencias que pueden ser factores de motivación.

En él se disponen los horarios de trabajo para todo el personal de la empresa, lugar y días de pago, descansos y vacaciones establecidas de acuerdo a las necesidades de la empresa, permisos y faltas, exámenes médicos, limpieza de unidades, equipo y locales de la empresa, aspectos relativos a los trabajadores temporales, así como las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores y la empresa.

El reglamento de la empresa se puede calificar como un reglamento orientado al bienestar y desarrollo personal de los trabajadores, a través del fomento de Seguridad e Higiene y los mecanismos llevados a cabo para el desarrollo de hábitos.

Además cumple con las disposiciones contenidas en las leyes respectivas.

VI. INTEGRACION DE PERSONAL

Es la incorporación oportuna, paulatina y sistemática de los trabajadores más aptos a la estructura de puestos, con el objetivo de allegarse del personal idóneo.

Es importante saber cuáles son los objetivos de la empresa y cuáles los del trabajador, en que grado ambos logran satisfacer, en su relación contractual, sus propósitos existenciales, los fines o metas de su razón de ser y actuar.

A mayor indentificación del individuo con la empresa, mayor será su incorporación paulatina y sistemática a puestos que representan para el no sólo la satisfacción de sus necesidades primarias básicas, sino el logro de mejores posiciones dentro de la misma estructura de puestos que satisfagan nuevas necesidades, planteamientos de nuevos retos de crecimiento personales y contribución con iniciativas, aportaciones, ideas, sugerencias y, sobre todo, espíritu de colaboración y servicio al crecimiento de la organización, pues con ella crecerá el mismo empleado identificado con los objetivos, satisfecho de sus propias expectativas.

La empresa lleva a cabo como parte de la integración de personal, **cursos de inducción** planeados, en donde se incluyen aspectos generales de la empresa, así como aquellos aspectos específicos que ayudan al personal de nuevo ingreso a involucrarse de manera óptima en las actividades que vaya a desarrollar.

A. INSTITUCIONAL. Se da al personal de nuevo ingreso la bienvenida y se le entera de los aspectos generales de la empresa - productos, políticas y normas de producción, fundadores, etc - desarrollado por el jefe de recursos humanos y el encargado de capacitación.

B. ESPECIFICA. Se informa de la misión y la visión de la empresa, las prestaciones contractuales, el reglamento interior de trabajo, sus funciones y responsabilidades en el puesto, las instalaciones y servicios, la presentación del jefe y sus compañeros de trabajo. Esta parte de

inducción específica, es desarrollada por el Jefe de Recursos Humanos y el Encargado de Capacitación.

C. PRACTICA. Se lleva a cabo una inducción de tipo práctico en el área en el que vaya a laborar . desarrollada por el encargado de la misma.

Además, para aquellos puestos que así lo requieran, se practica el **acondicionamiento físico** (ejercicios de calentamiento).

El proyecto de inducción se encuentra desglosado en la figura 15 del apéndice.

Es importante mencionar que además se cuenta con un folleto de inducción que se le entrega al personal de nuevo ingreso, en donde, como puntos principales se encuentran la **misión** y la **visión** de la empresa, **los antecedentes**, las **plantas** y **distribuidoras** con que cuenta, entre otros (figura 16).

Los procedimientos de **integración**, en un principio, indican que el trabajador adquiere una integración a la empresa de manera óptima para los objetivos de la empresa, es decir, que se adapta fácilmente y comienza a sentirse parte de ella desde el primer momento: resultado de ello es que se sienten importantes para la empresa, aunque en su opinión la inducción que se les imparte es muy general.

VII. PERSONAL CAPACITADO.

Se entenderá como capacitación al proceso educativo que abarca la instrucción sistemática, con el objetivo de enfatizar el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados.

Se debe tener en cuenta que el elemento humano es, en si mismo, el factor central de la empresa, es el empleador de todos los recursos que se ponen a su disposición para la

producción de bienes o servicios. Una empresa como unidad de producción tiene en el ser humano un elemento imprescindible para la consecución de sus objetivos generales y específicos.

Alfonso Siliceo, define a la capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades futuras respecto de la proporción y habilidad de los colaboradores”.²¹

Considero que es importante también mencionar el aspecto legal del concepto de la capacitación. En este sentido, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-A dice “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 formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.²²

El artículo 153-G nos dice “Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera Capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios en las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o, a lo que se estipule respecto a ella, en los Contratos Colectivos”.²³

Con lo anteriormente citado, se deduce que la Capacitación es una obligación patronal y por lo tanto es un derecho de todos los trabajadores de una empresa.

²¹ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo. Ed. Trillas, 2ª ed México, 1995, p.25.

²² CAVAZOS Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo: Tematizada y Sistematizada. Ed. Trillas, 27ª de México, 1995, p.125.

²³ *Ibidem.*, p. 216.

La motivación en la capacitación.

La capacitación debe ser aceptada por el trabajador, ya que le ayudará a realizar su trabajo con mayor eficiencia; por lo tanto, tiene que darse una motivación, que deberá ser fomentada por la misma empresa, creando como se ha expresado, las condiciones externas que la faciliten.

El trabajador busca que su nuevo empleo tenga las siguientes características:

- “ 1.- Trabajar para administradores eficientes
- 2.- Pensar en ellos mismos
- 3.- Ver el resultado final de su trabajo
- 4.- Que se le asigne un trabajo interesante
- 5.- Estar informados
- 6.- Ser escuchados
- 7.- Ser respetados
- 8.- Ser reconocidos por sus esfuerzos
- 9.- Ser motivados
- 10.-Tener oportunidad para mejorar el desarrollo de sus habilidades.²⁴

La cervecería cuenta con planes y programas de capacitación para todos los trabajadores sujetos al contrato colectivo con el fin de actualizar y perfeccionar los conocimientos en el puesto que ocupan actualmente o en otro diferente pero del mismo nivel, conforme a las necesidades de la empresa, las características del equipo de reparto y servicio y la maquinaria instalada, prepararlos para los ascensos a nivel superior, prevenir riesgos de trabajo, elevar el nivel de vida e incrementar la productividad.

La capacitación se lleva a cabo a través de cursos impartidos por instructores y personal propio o en instituciones especializadas y pueden darse dentro de la jornada de trabajo o concluidos los turnos respectivos.

²⁴ DELL, Twyla. La motivación en el trabajo. De. Trillas, México, 1995, p.25.

Los cursos tienen objetivos definidos de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del trabajador (figura 17).

El universo estudiado recibe capacitación constantemente y están seguros que la capacitación les ayuda a desarrollar mejor su trabajo.

VIII. RIESGOS DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo define en su artículo 473 Riesgos de Trabajo: “Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo”.

La empresa tiene registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una Comisión de Seguridad e Higiene, la cual efectúa una visita mensual a las instalaciones de la empresa, con el fin de verificar las condiciones de seguridad e higiene en las que se encuentra actualmente, identificando aquellos actos inseguros o condiciones peligrosas y fomentar actividades de corrección en donde se considere necesario.

EQUIPO CONTRA INCENDIOS. Se cuenta con una distribución de extintores atendiendo al grado de riesgo en el que se encuentre clasificada el área y cumpliendo con la Norma Oficial Mexicana no.2:

GRADO DE RIESGO	MATERIALES	AREA
Bajo	Incendiables (papel, madera)	Almacén
Medio	Solventes	Taller Mecánico
Alto	Gas	Gasera

Además se tienen extinguidores equidistantes a quince metros uno de otro para el resto de las áreas.

MONTACARGAS. Atendiendo al artículo 95 del Reglamento de la Ley Federal del Trabajo, éstos llevan en un lugar visible la cantidad de carga máxima permisible y en cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana están dotados de luces de emergencia, claxón, rebera y un extintor de dos kilos con polvo químico seco.

EQUIPO DE SEGURIDAD. Todos los trabajadores que así lo requieren están dotados de sus respectivos equipos de protección (zapatos adecuados, fajas, guantes) y de acuerdo a observaciones practicadas todo el equipo se utiliza adecuadamente.

BOTIQUINES. En cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana no.22, existen botiquines de primeros auxilios distribuidos de tal forma que en caso de ocurrir algún suceso de consecuencias menores, estén siempre a la mano y con todo lo indispensable; 1.Almacén 2.Taller mecánico 3. Guardia 4. Consultorio médico

PROMOCION DE LA SEGURIDAD E HIGIENE. Esta se promueve a través de pláticas otorgadas cada mes y dirigidas a todo el personal de la empresa, con el principal objetivo de detectar aquellos aspectos relacionados con las principales causas que han generado los accidentes de trabajo y determinar las formas de atacar el problema. Además se lleva a cabo un exámen médico anual, también para todo el personal, a fin de estar seguros que todos y cada uno de los empleados está en condiciones físicas apropiadas para desempeñar eficientemente su trabajo.

Asimismo existen un manual de primeros auxilios y uno de plan de emergencia y evacuación en caso de incendio, dados a conocer a través de cursos desarrollados de la siguiente manera:

MANUAL	OBJETIVO	POBLACION	TEMARIO
Plan de emergencia y evacuación en caso de incendio	<ul style="list-style-type: none"> * Difundir los procedimientos de plan que se encuentran contenidos en el manual. * Cumplir con la norma oficial mexicana no.2 * Cumplir con la Ley de Protección Civil 	Dirigido a personal de almacén, taller mecánico, personal de oficinas y vigilancia	- Conocimiento de objetos y sustancias inflamables, tipos de extintores, sitios de reunión, etc.
Primeros auxilios	* Difundir los procedimientos de primeros auxilios que se encuentran contenidos en el manual.	Dirigido a fuerza de ventas, almacén, taller mecánico, personal administrativo y vigilancia	-Fracturas, quemaduras, electrocución, accidentes de tránsito, etc.

Es importante señalar que los puestos más propensos a **riesgos de trabajo** son los de **ayudantes de vendedor** y **vendedor** respectivamente, razón por la cual la empresa imparte cursos de riesgos de trabajo y enfermedades profesionales para estos puestos, con el objetivo de prevenir accidentes y enfermedades generales, a través de enunciar los principales accidentes que se presentan y las principales enfermedades que afectan a los trabajadores, identificar los momentos críticos en el proceso de trabajo, practicar las maniobras adecuadas y distinguir las medidas preventivas.

IX. INFORMACION DE PERSONAL

Es el registro de las características personales, laborales, familiares y sociales de los trabajadores, que constituye la información indispensable para la elaboración de programas de desarrollo laboral.

El subistema de motivación requiere tener la información para elaborar programas de motivación tales como el de desarrollo laboral, mecanismos participativos, aprovechamiento del tiempo libre, bienestar familiar, desarrollo de la comunidad, y, a su vez, a través de los procesos de investigación de necesidades e intereses y evaluación del desempeño, contribuye para actualizar sistemáticamente el registro de características de los trabajadores.

Los registros de los trabajadores se manejan en formatos manuales diseñados por la empresa y que contienen los siguientes datos: generales, preparación académica, idiomas, **trayectoria**, familiares (formato mostrado en la figura 18 del apéndice).

Los formatos se actualizan una vez al año o si ocurre un evento importante con algún trabajador en particular, por ejemplo que contraiga matrimonio o se de el nacimiento de un hijo, entre otros.

Actualmente la empresa está en vías de sistematizar los formatos, con el objeto de que la actualización sea más continúa y se tenga un mayor control, no se ha introducido aún alguna información conducente al mejor conocimiento de las potencialidades, expectativas, intereses y necesidades específicas de capacitación y desarrollo de las personas, a fin de orientar la promoción de tales actividades.

X. INDICES, ESTADISTICAS Y REPORTES

Como insumo de motivación cumplen una función básica para realizar actividades que permitan establecer lineamientos que faciliten la relación entre empresa y trabajadores para evitar o solucionar conflictos.

Son importantes los índices de rotación y promociones del personal aunada a la información que proporcione admisión y empleo sobre las causas de movimiento o entrada y salida del personal, participarán acciones para alcanzar mayor identificación del personal con la empresa. Los índices de accidentes y enfermedades, así como los de ausentismo y retardos, auxilian a este subsistema para activar campañas de sensibilización, concursos de asistencia y puntualidad o estudio de la adecuación de la maquinaria, equipo o erramienta que se utilizan con el máximo de seguridad, confort y eficacia.

Las estadísticas básicas del personal de una empresa, tales como número de trabajadores, edad, sexo, nacionalidad, escolaridad, etc., auxilian a este subsistema para emprender campañas de motivación en su programa de desarrollo laboral, fomentar la participación del personal en acciones individuales y grupales que satisfagan sus aspiraciones, expectativas o intereses sobre determinado indicador de consumo, producto o servicio.

Dado que estos elementos son de gran importancia para propiciar acciones orientadas al logro de una mayor identificación del personal con la empresa, la cervecería realiza mensualmente reportes de **ausentismo** y de **rotación de personal**, con el objetivo de conocer las causas que originan estos eventos y promover acciones que ayuden a disminuir el índice.

Así mismo, se elaboran reportes de **asistencia** y **puntualidad**, los cuales son utilizados en la elaboración de los premios que se otorgan a los trabajadores y que actúan como factores motivacionales (figura 19).

XI. ERGONOMIA.

Es la disciplina que estudia la adaptación del hombre y sus instrumentos (herramientas, maquinaria) con el fin de facilitar su uso con el menor esfuerzo o desgaste posible.

Las principales aportaciones de este insumo a la motivación se encuentran en la manera en que contribuye a mejorar la calidad de vida en los centros de trabajo, disminuir los errores por fallas en el equipo o en el ambiente, aprovechar el espacio y el equipo adaptado al puesto, diseñar sistemas hombre-máquina, alcanzar los estándares más altos en el empleo de la mano de obra.

Para el cumplimiento de lo anterior, la empresa se encarga de impartir cursos (aunados a Riesgos de Trabajo y Seguridad e Higiene) específicos que tienen como principal objetivo que los trabajadores utilicen el equipo, los instrumentos, la maquinaria, los vehículos (montacargas) realizando las maniobras adecuadas a fin de evitar accidentes de trabajo y un desgaste físico inútil.

Dichos cursos son impartidos por el Médico de la empresa o Jefe de departamento, según corresponda.

6. PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL

G. PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL

Es el conjunto de actividades orientadas a propiciar el mejoramiento laboral a través del desarrollo personal de los trabajadores, de acuerdo con el programa de actividades de la empresa.

G.1 DETERMINACION DE NECESIDADES

Debe tenerse en cuenta desde un principio que el tiempo, el dinero y el esfuerzo del adiestramiento se emplean conforme a las **necesidades** de la empresa. Es antieconómico e inconveniente, desde el punto de vista de las relaciones con los empleados, adiestrar demasiado o muy poco. En consecuencia las operaciones de promoción interna, no pueden mantenerse al ritmo del proceso del desarrollo de la habilidad en áreas de trabajo en las que se ha sobrepulsado el adiestramiento. Agreguese a esto la posibilidad de que en otras secciones de trabajo anden escasas de personal en labores magníficamente pagadas, a causa de un descuido temporal del adiestramiento, lo que podrá traer como consecuencia que los empleados se resientan, además de la fórmula para el uso antieconómico del potencial humano.

Por lo tanto, la determinación sistemática de las necesidades de adiestramiento en el trabajo no sólo es acertada económicamente sino que ayuda a las mejores relaciones con los empleados. Se trata de un **inventario de habilidades**.²⁵

Para la mayoría de los empresarios la observación y valoración diarias del **desempeño laboral** de cada trabajador es aún el método más práctico y adecuado para determinar si el trabajador promete buenos resultados para el desarrollo y ascenso. Le corresponde observar muy de cerca las prácticas de promoción interna de su empresa. Es claro que no tiene sentido desarrollar habilidades por una parte y, por la otra, contratar trabajadores expertos tomándolos de fuera de la empresa cuando pudiera haberse dispuesto de los mismos trabajadores expertos

²⁵ VON Bleicken, Bleick. Manual para el adiestramiento del personal. Editores Mexicanos. 1° ed, 1983. P.135.

mediante juiciosos cambios y ascensos. Esto sucede a menudo cuando la promoción se limita a departamentos en vez de coordinarse y controlarse centralmente.

La continuación de un programa de adiestramiento en el trabajo no sólo supone una cuidadosa verificación para saber si se aplican adecuadamente las técnicas de adiestramiento correctas; sino también el asegurarse de que la empresa obtiene plenos beneficios de tal adiestramiento. Esto indica entre otras cosas, un sistema de **promoción** interno activo y bien planeado.²⁶

Sin perjuicio de lo expuesto, la promoción del desarrollo laboral concebida como elementos integrador y de convergencia de intereses de las personas y de la institución, se encuentra muy vinculado con el impulso y formación de líderes y el papel que tocaría desempeñar a éstos, potencialmente pueden serlo cualesquiera de los miembros de la organización y prepararse para asumir el liderazgo, en sus nuevas orientaciones, o bien aceptar sin reticencias que otro apto lo ejerza y colaborar con el mismo, significa crecimiento, es decir, desarrollo laboral, porque se adquieren formativamente, experiencia, conocimientos, hábitos y actitudes conducentes a la participación, trabajo en equipo, la elevación de la productividad, la calidad y el clima de calidez, recompensante para todos los componentes de la organización.

Aportaciones recientes de los investigadores (Wall, Solum y Sohol, entre otros), que hacen previsiones sobre lo que sucederá y debe esperarse al corto plazo sobre las características del liderazgo que demanda el próximo siglo y con respecto a su desempeño. El éxito y la efectividad en que hacen descansar el papel del nuevo líder, rebasan conceptos actuales, como el de la estructura piramidal y la jerarquía que fluye inexorablemente en forma vertical hacia abajo y en cambio, se resalta la necesidad inaplazable de que se estimule la inteligencia y las capacidades y conocimientos de los subordinados, porque en su participación activa se depositará el verdadero poder que el líder orientará con otros elementos, como el manejo de la comunicación, incluidas las habilidades de negociación, y la posibilidad de obtener mayor información.

²⁶ *Idem.*, p.149.

En las organizaciones de los años muy próximos, tanto que ese futuro ya está aquí, los líderes deberán desarrollar aptitudes y habilidades para inspirar a los miembros de su grupo, en forma compartida, la pasión por el cambio hacia la nueva cultura organizacional, basada en la orientación de las relaciones de los trabajadores entre sí, y con los varios niveles institucionales para el desempeño de una labor productiva, con oportunidades múltiples de aportar su creatividad, libre de los temores originados por la incertidumbre y el ejercicio natural de la jerarquía y poder frente al desacuerdo.

La determinación y los conocimientos claros de la **misión**, es decir, de quiénes somos, qué hacemos, para quien y por qué lo realizamos, con normas profesionales referentes al trabajo, y de los principios y valores que guiarán las relaciones, la **visión**, constituyen la esencia del papel del líder nuevo. Las instituciones de avanzada en el mundo, coinciden cuando menos en la postulación de los siguientes valores: Máxima prioridad del cliente, destinatario de servicios o productos, y enfoque hacia las evaluaciones de efectividad, búsqueda permanente de la calidad, e impulso a la mejora continua, con modelos para adaptarse a la transformación. Asimismo, superación del esquema de la rigidez de la autoridad fluyente en sentido vertical y aliento a la participación en alto grado para la toma de decisiones y la integración de equipos de trabajo cuyo compromiso con la entidad, se respalda en la ética y rectitud, con el ejemplo activo, advertido en los niveles de dirección.

Aspirar al liderazgo visionario y pleno, supone hacerse comunicadores excelentes, a fin de verter con vehemencia y sinceridad en los colaboradores, su entusiasmo por el desafío, obtener su persuasión y confianza, escucharlos siempre esforzándose por comprender sus puntos de vista sin imponer la última palabra ni precipitarse a calificar si vale o no lo que tienen que decirle apenas iniciada la exposición. Debe saberse atraer a los que quisieran decirle algo y no se atreven y a los disidentes, facilitar el cambio de ideas, opiniones y retroalimentación constante y favorecer las sesiones de trabajo, administradas con técnicas de conducción que aseguren la libre emisión de pensamiento, las intervenciones de todos y resultados por consenso, e identificar, manejar y resolver los conflictos inherentes a la relación humana y a los procesos de cambio, canalizando la enseñanza que dejan, en situaciones positivas.

La cultura de participación, lejos de mermar la autoridad formal del directivo, según recelan los relictos a la modernización, fortalece la aceptación del líder por el grupo, gana su apoyo decidido y compromiso así como el reconocimiento y respeto a su carácter de constructor de una cultura de estímulo y motivación, contribuyente a elevar su calidad de vida. En el nuevo paradigma, cobra vigencia en su más amplio sentido, el significado de administrar: **servir con intensidad a otros.**²⁷

El primer paso sin duda es la introspección, el análisis de nuestras creencias e intimidad y del estilo de ejercer el mando y perfilada la posición, abrirse al cambio y a los temas de deliberación casi obligatorios, habrán precisamente de versar sobre motivos de conflicto en el grupo, como introducir la participación en las decisiones, prever las consecuencias inmediatas que arrojará el cambio, preparar la transición y sostener la visión aún ante la adversidad o restricciones, y en su caso, cómo verificar sus variaciones o ajustes convenientes.

La organización tradicional rechaza las intenciones innovadoras. Con mentalidad cuantitativa, descuida la importancia de los criterios cuantitativos. La mejora continua por ejemplo, no es contabilizable por naturaleza. Con líderes dotados de la capacidad de llevar al grupo a dar sus mejores empeños en pos de la misión, a través de las acciones concebidas en la visión, se benefician el cliente o destinatario de la actividad, el equipo de trabajo, sus miembros individuales, los dirigentes y la sociedad.²⁸

²⁷ FLORES, de Gortari Sergio. "Más liderazgo" : Artículos publicados en el Heraldo de México, marzo 1998. México, D.F.

²⁸ VALDES, Luigi. "Conocimiento en Futuro". Concamin. Centro para la calidad y la competitividad: México, 1997.

La autora por su parte, se inclina igualmente por considerar que la **promoción del desarrollo laboral** tiene un alto contenido motivante difícil de medir cuantitativamente, pues más bien su repercusión es cualitativa, sin desconocer que en toda operación o programa de la empresa deben considerarse costos que en este aspecto particular deben pasar a segundo término, desde luego a condición de que la **promoción del desarrollo laboral** tiende a satisfacer en una convergencia de intereses, expectativas y necesidades de las personas, tanto como objetivos a diversos plazos, de la propia institución.

El elemento fundamental de motivación radica en que se da un valor preferencial al reclutamiento interno, ésto es que existiendo una planeación consistente en materia de *personal, vinculada con los planes de crecimiento y de penetración de mercados, de los bienes y/o servicios que proporcione la empresa*, se puede preveer a diversos plazos cual es el tipo de gente, sus capacidades y características que necesitamos en su momento y por tanto desde ahora se comienza la formación y preparación de las personas que dentro de nuestra planta, tienen potencialidades susceptibles de desarrollo, porque serán quienes ocupen, cuando se presente el requerimiento preciso, los puestos para el caso, y se evita, que como suele ocurrir cuando falta planeación de personal, que no previniéndose el tipo de trabajadores que necesitaremos, evidentemente no se les prepara dentro de la empresa y al llegar la oportunidad se busca gente de fuera para incorporarlas por encima del personal interno, situación que genera el serio descontento, rechazos y frustraciones que van a dañar la productividad, la calidad, y el clima de la organización.

En relación a lo anterior es importante mencionar que los trabajadores de la cervecería opinan que si se da la promoción laboral, capacitándolos para ocupar otro puesto, aunque los ascensos se dan de manera lenta.

Cabe añadir, por otra parte, que los cambios que experimentará el mundo actual, pondrán en crisis muchas de las prácticas o políticas actualmente aceptadas y en este sentido impulsar la

promoción laboral, coadyuvará en gran medida y con mayor éxito al desarrollo de procesos participativos.²⁹

²⁹ WALL, Bob. El líder visionario. Una guía de Liderazgo para el cambio y la nueva cultura Organizacional. Ed. Panorama, 1ª ed., México, 1994, pp. 21-245.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La administración de personal es un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que de su trabajo deriven el máximo de satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la organización.

La hipótesis se prueba porque se ha propiciado la motivación, la capacitación y otros métodos de carácter motivante, con lo cual se ha logrado un alto grado de motivación, como se desprende de la creencia entre los encuestados, de que son importantes para la empresa como personas. Así también los resultados de las encuestas arrojan que un 59%, piensan que los intereses laborales van de acuerdo a sus intereses personales, casi siempre.

Se encontraron situaciones que son contribuyentes a la favorabilidad laboral, esto es a enriquecer el clima o ambiente de trabajo desde el punto de vista afectivo y emocional y por lo tanto se considera que la hipótesis ha quedado probada, aún cuando no existe un sistema integrado de promoción laboral, sino como se ha visto, se aplican algunos de los medios, tendientes hacia la promoción laboral en forma dispersa y aún así han propiciado la integración de personal, de suerte que de consolidarse el sistema mencionado y se llegara a hacer seguimiento de carrera como parte de éste, crecerá más el grado de integración y sus efectos.

En lo que se refiere a los objetivos, satisfecho el primero, los resultados del presente análisis cumplen con el segundo objetivo, y a su vez en términos del tercer objetivo permitirán proporcionarle a la empresa la información obtenida que podría serle útil para mejorar sus sistemas y programas de promoción laboral.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Del estudio practicado, se desprende por una parte, que las medidas con efectos motivantes llevadas a cabo por la institución, se aplican en forma dispersa, sin atender a un plan estructurado que conduzca a la promoción del desarrollo laboral pleno, por lo tanto, aun cuando surten efectos positivos contribuyentes a la integración del personal, se justifica la recomendación de que se armonicen dichos elementos, lo cual permitirá una colaboración más amplia de los miembros de la empresa y el aumento en la productividad, así como un ambiente organizacional más favorable para todos.

Enlazar las acciones de motivación, implica estudios previos de necesidades, e intereses de las personas y de la empresa. Descubrir las potencialidades de nuestro personal susceptibles de ser convertidas en aptitudes para ser aprovechadas y conjuntar con la planeación de requerimientos de personal a diversos plazos, conforme a la visión que se haya formado de la empresa y lo que de ella se espera, introducir planes de capacitación con el alcance suficiente para preparar teórica y prácticamente a los participantes, fomentar el mutuo interés entre los miembros de diversas áreas, los planes de esparcimiento, de atracción de la familia y de servicio a la comunidad, a fin de hacer del reclutamiento interno la mejor fuente para proveerse de candidatos a los puestos en línea ascendente.

Se considera conveniente también, perfeccionar algunas de estas medidas, como podría ser el caso de la inducción que se proporciona al personal. Es la primera impresión e imagen que el ingresado tiene de su empresa y en ésta, sólo se hace de tipo general, sin observarse los aspectos que aconseja la técnica, de abordar primero la información genérica y después la específica, a cargo respectivamente, del área de personal, y del supervisor o jefe de la unidad concreta de trabajo.

Los miembros de la organización, reflejan por otra parte, no estar muy conscientes de las medidas que se toman en la empresa y propician sus motivos, tengan un propósito de promoción laboral, entendida ésta en su más amplio sentido, no sólo como ascensos. Es

crecimiento de las personas para el desarrollo de sus potencialidades y se puedan elevar a la altura de las tareas que se les encomienden, alcanzando sus satisfacciones propias. Surge entonces la conveniencia de sugerir que además de la estructura del plan de desarrollo laboral, se elabore éste con la participación de las áreas y se le dé al mismo tiempo difusión de objetivos, contenido y alcances.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. Ed. Trillas. Reimpresión de la 4ª ed., México, 1994, 535 pp

CAVAZOS Baltazar. **Nueva Ley Federal del Trabajo tematizada y sistematizada**. Ed. Trillas, 27ª ed, México, 1995, 522 pp

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Ed. McGraw-Hill. 2ª ed., Colombia, 1994, 540 pp

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Ed. McGraw-Hill. 3ª ed., México, 1992, 687 pp

CHRUDEN J. Herbert. **Administración de Personal**. Ed. Continental, 17ª reimpresión, México, 1993, 661 pp

CUMMINGS, Larry L. **Recursos Humanos**. Ed. Trillas, 2ª reimpresión, México, 1994, 182 pp

DELL, Twyla. **La motivación en el trabajo**. Ed. Trillas, México, 1995, 84 pp

FLORES De Gortari, Sergio. **Sistema de Relaciones Laborales**. Centro Nacional de Productividad de México, A.C. 1ª ed. Preliminar, México, 1981, 346 pp

KOONTZ, Harold. **Administración: una perspectiva global**. Ed. McGraw-Hill, 4ª ed. México, 1975, 745 pp

- MENDOZA Nuñez, Alejandro. **Manual para determinar necesidades de capacitación.** Ed. Trillas, 2ª reimpresión a la 3ª ed., México, 1993, 139 pp
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. **Administración Moderna de Personal I.** Ed. Ecasa, 2ª ed., México, 1993 520 pp
- ROSENBAUM, Bernard L. **Como motivar a los empleados de hoy.** Ed. McGraw-Hill, México, 213 pp
- SILICEO, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Ed. Limusa. 3ª ed., México, 1995, 210 pp
- TYSON, Shaun. **Administración de personal.** Ed. Trillas. 1ª ed., México, 1989, 349 pp
- VON Bleicken, Bleick. **Manual para el adiestramiento del personal.** Editores Mexicanos. 1ª ed., 1993, 322 pp
- WALL, Bob. **Una guía de liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional.** Ed. Panorama, 1ª ed., México, 1994

MENDOZA Nuñez, Alejandro. **Manual para determinar necesidades de capacitación.** Ed. Trillas, 2ª reimpresión a la 3ª ed., México, 1993, 139 pp

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. **Administración Moderna de Personal I.** Ed. Ecasa, 2ª ed., México, 1993 520 pp

ROSENBAUM, Bernard L. **Como motivar a los empleados de hoy.** Ed. McGraw-Hill, México, 213 pp

SILICEO, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Ed. Limusa. 3ª ed., México, 1995, 210 pp

TYSON, Shaun. **Administración de personal.** Ed. Trillas. 1ª ed., México, 1989, 349 pp

VON Bleicken, Bleick. **Manual para el adiestramiento del personal.** Editores Mexicanos. 1ª ed., 1993, 322 pp

VALDES Luigi. **“Conocimiento en futuro”.** Concamin. Centro para la calidad y la competitividad, México, 1997.

WALL, Bob. **Una guía de liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional.** Ed. Panorama, 1ª ed., México, 1994

APENDICE

CUESTIONARIO

Nombre (opcional) _____
 Edad _____
 Puesto _____
 Antigüedad en el puesto _____

Instrucciones Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque del lado derecho con una X el número de la escala que mejor conteste a las preguntas

1. ¿ De qué manera se le dan a conocer las actividades que realizará cuando ingresa a la empresa ?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no hay ninguna acción para recibirlo en la empresa 1) muy pocas acciones de recibimiento
 2) pláticas muy generales 3) sólo con cursos de inducción teórica
 4) sólo con cursos de inducción práctica 5) los dos anteriores
2. ¿ Qué tan importante es para usted conocer la empresa desde el primer día?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no tiene ninguna importancia 1) no lo he pensado 2) poco importante
 3) muy importante 4) indispensable 5) totalmente necesario
3. ¿ En qué proporción conoce a la empresa?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) realmente no le conozco 1) excesivamente 2) lo suficiente
 3) poco 4) mucho 5) totalmente
4. Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿ se ha sentido totalmente identificado con ella?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no 1) muy rara vez 2) pocas veces 3) casi siempre
 4) si 5) totalmente
5. ¿ Con qué frecuencia recibe capacitación?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no recibo capacitación 1) rara vez 2) sólo cuando el puesto lo requiere
 3) una vez al mes 4) irrevocablemente 5) constantemente
6. ¿ Considera que la capacitación le ayuda a desarrollar mejor su trabajo?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no 1) no siempre 2) sólo cuando es necesario
 3) a veces 4) siempre 5) totalmente
7. ¿ Considera que usted es importante para la empresa?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no 1) no lo es 2) a veces creo que si
 3) sólo en algunos casos 4) por lo general 5) estoy seguro
8. ¿ Se toman en cuenta sus opiniones para el mejor funcionamiento de la empresa?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) nunca 1) no me ha percatado 2) rara vez
 3) pocas veces 4) si 5) estoy seguro
9. ¿ Recibe muestras de motivación por parte de la empresa?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) nunca 1) no se que es motivación 2) no es importante para mí la motivación
 3) excesivamente 4) las suficientes 5) siempre
10. ¿ Los intereses de la empresa van de acuerdo a sus intereses laborales ?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) definitivamente no 1) no lo he analizado 2) rara vez
 3) pocas veces 4) casi siempre 5) definitivamente si
11. ¿ Sabe si la empresa reconoce su trabajo ?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- 0) no se ocupa de ello 1) no se si lo hace 2) rara vez lo hace
 3) lo hace periódicamente 4) periódicamente pero con pocos recursos
 5) siempre, a través de encuestas, entrevistas personales, observación, etc.

FIGURA 1

12. ¿De que manera se dan los ascensos en la empresa ?

- 0) no hay posibilidad de ascenso 1) los puestos más altos se cubren con personal externo
2) difícilmente se puede ascender 3) Se dan los ascensos muy lentamente
4) capacitándonos para ocupar otro puesto a corto plazo
5) capacitándonos para ocupar otro puesto a largo plazo

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. ¿ Se siente satisfecho con los logros obtenidos dentro de la empresa?

- 0) no 1) no lo he pensado 2) muy pocas veces
3) casi siempre 4) si pero quisiera lograr más 5) totalmente satisfecho

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

14. ¿Podría enunciar algunos métodos de promoción laboral que se desarrollen en la empresa?

15. ¿Considera que existe el seguimiento de carrera dentro de la empresa?

MODELO BASICO DE MOTIVACION

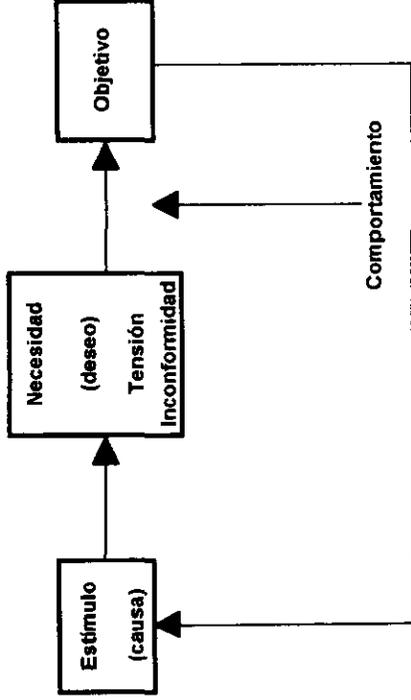


FIGURA 2

**CICLO MOTIVACIONAL
(QUE IMPLICA LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD)**

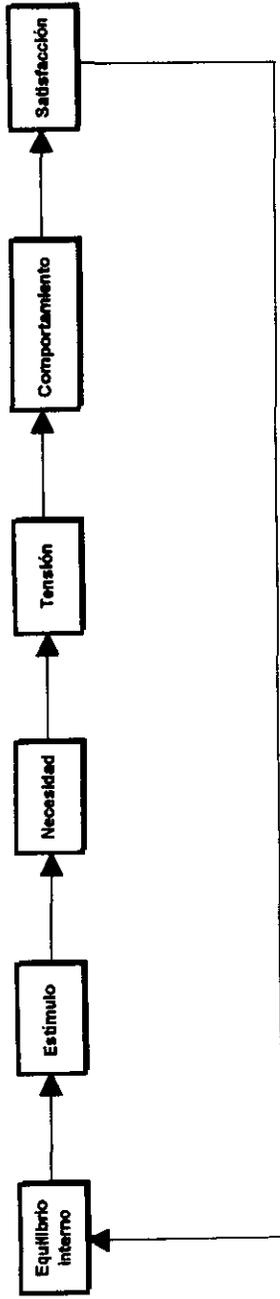


FIGURA 3

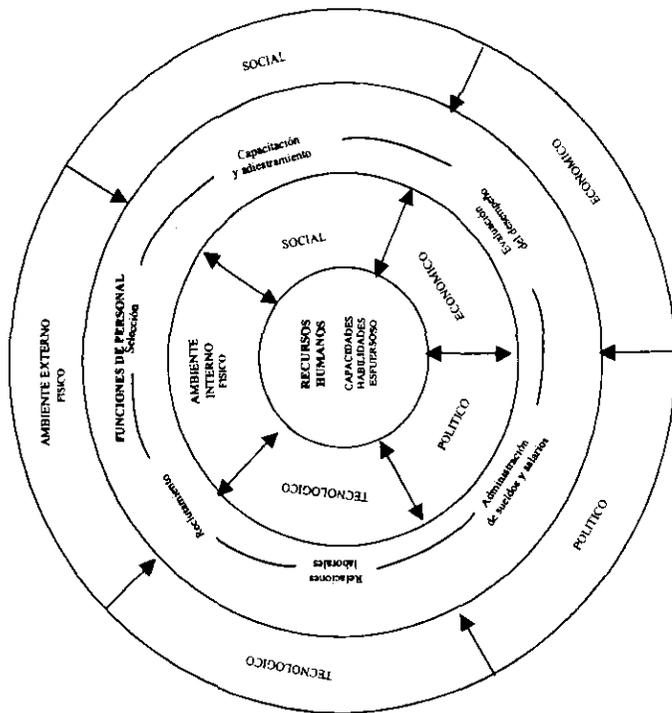


FIGURA 4. SISTEMAS O AMBIENTES QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS

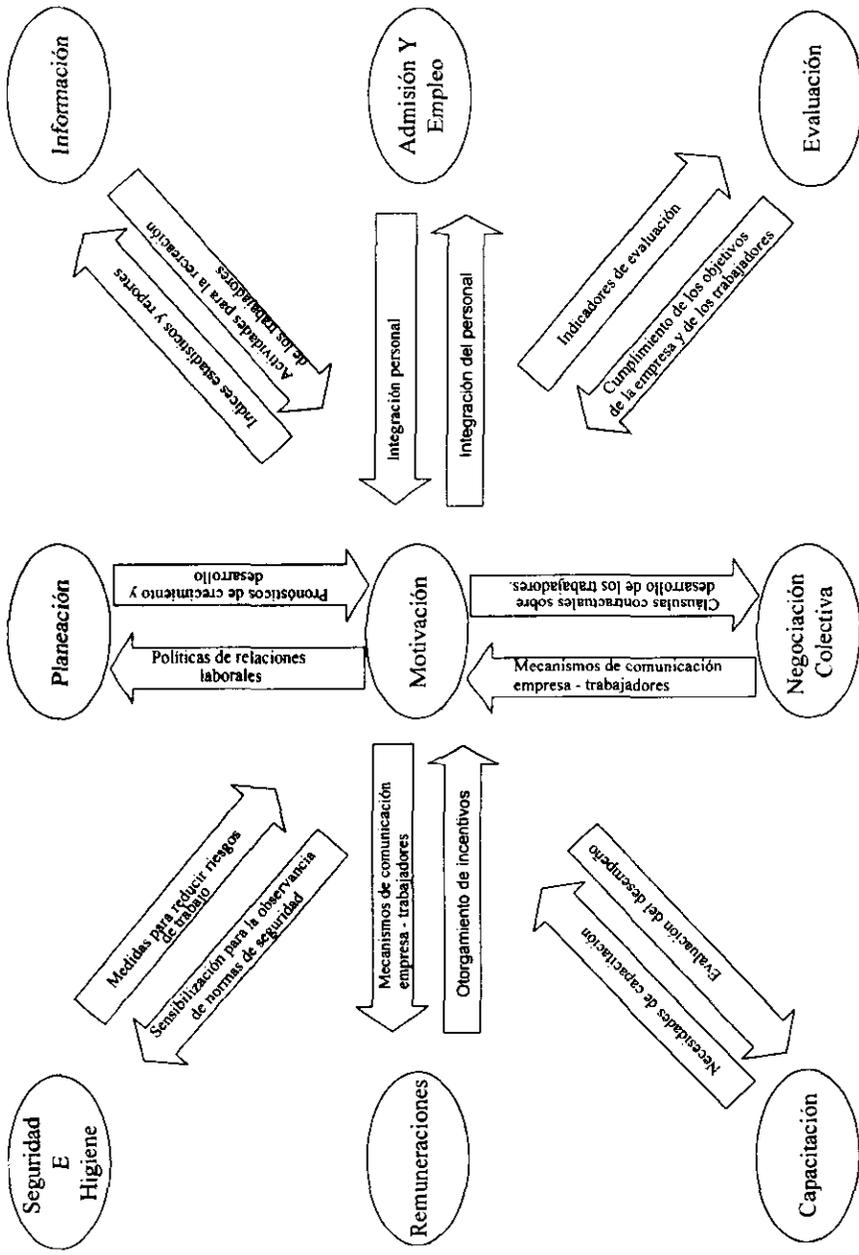


Figura No. 5 Interrelaciones Del Subsistema De Motivación Con Los Otros Subsistemas

DIAGRAMA DEL SUBSISTEMA DE MOTIVACION

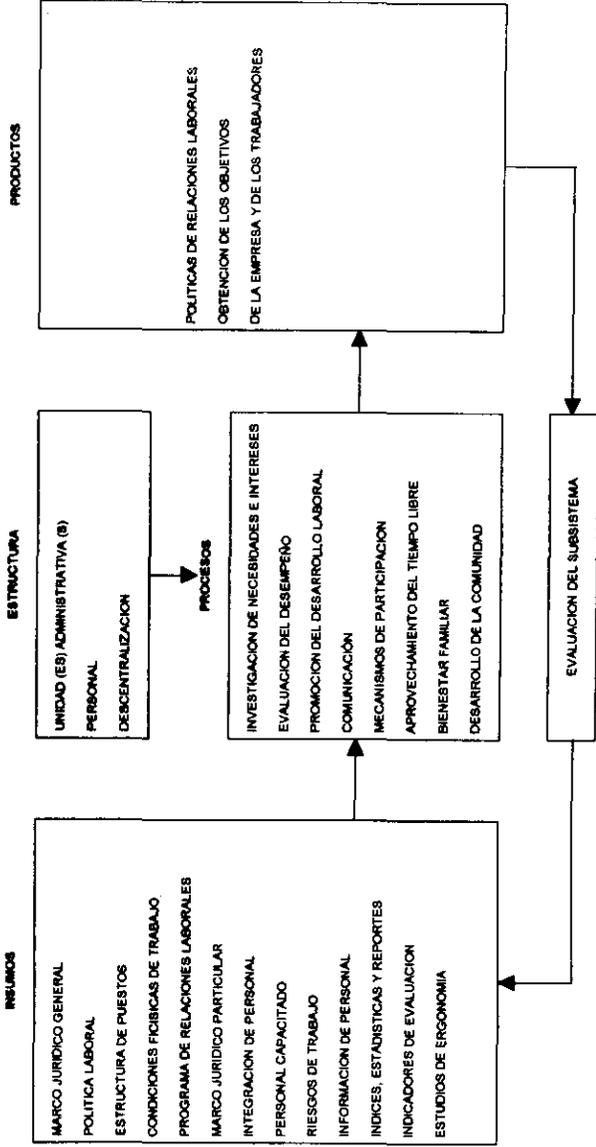
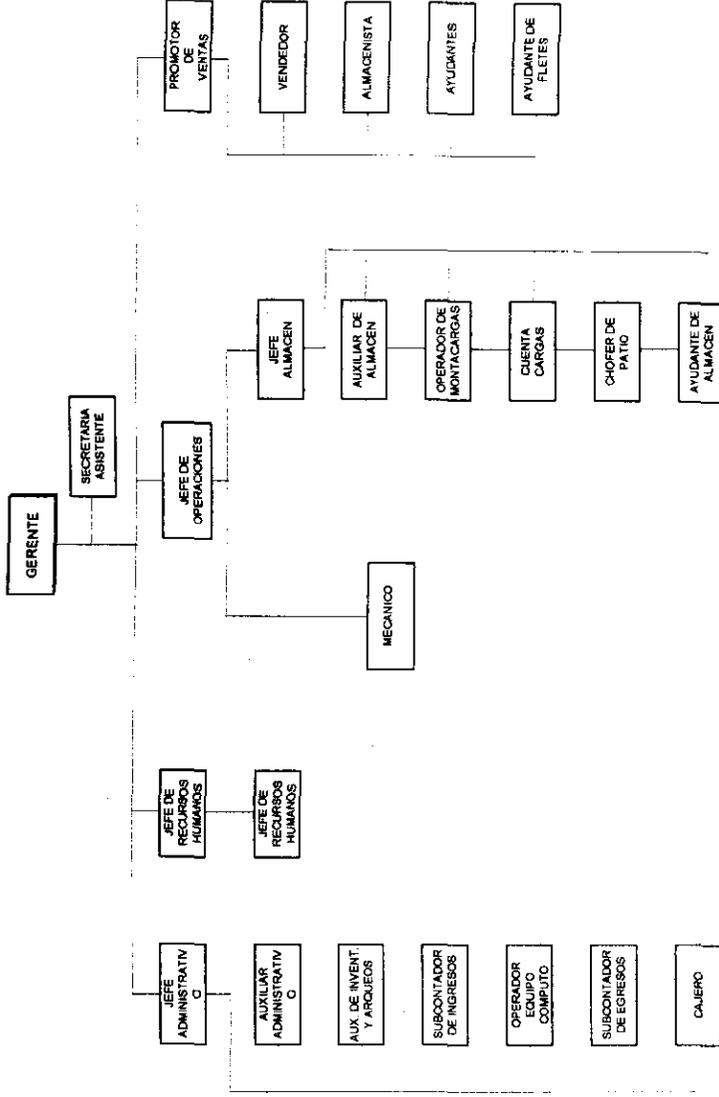


FIGURA 6

VALLEJO



TOTAL DE PUESTOS = 317

FIGURA 7

ORINAVA

SOLICITUD
DE
EMPLEO

FIGURA 9

REGISTRO DE PERSONAL

FAVOR DE ESCRIBIR CON
LETRA DE MOLDE

RAZÓN SOCIAL	CENTRO DE TRABAJO:	FUENTE DE RECLUTAMIENTO:	FECHA DE REGISTRO:
--------------	--------------------	--------------------------	--------------------

DATOS PERSONALES											
APELLIDO PATERNO			APELLIDO MATERNO			NOMBRE (S)				(FOTOGRAFIA)	
DOMICILIO (CALLE, NUMERO, ENTRE QUE CALLES)											
COLONIA:			POBLACIÓN			MUNICIPIO					
ESTADO		C. P.		LUGAR DE NACIMIENTO (MUNICIPIO, ESTADO)				NACIONALIDAD			
FECHA DE NAC.		EDAD		TELEFONO CASA		RELIGION		R.F.C.		NUM. IMSS	
No. DE CARTILLA		<input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO CIVIL		ESTADO CIVIL <input type="checkbox"/> CASADO IGLESIA <input type="checkbox"/> VIUDO		<input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/> SEPARADO		SEXO	ESTATURA	PESO	No. DEP. ECON
VIVE EN CASA PROPIA		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		RENTA CASA		PAGA CASA		OTROS PAGOS POR CASA			
				\$ AL MES		\$ AL MES		\$ AL MES			

PREPARACIÓN ACADÉMICA			ESTUDIA ACTUALMENTE		HORARIO		GRADO DE AVANCE	
			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		DE: A.			
AÑOS	ESTUDIOS	FECHAS (AÑO)	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		LUGAR	CERT.		
	PRIMARIA:	DE:				SI	NO	
		A:						
	SECUNDARIA:	DE:						
		A:						
	COMERCIAL:	DE:						
		A:						
	PREPARATORIA	DE:						
		A:						
	TÉCNICO O SUB - PROFESIONAL	DE:						
		A:						
	PROFESIONAL:	DE:						
		A:						
	POSTGRADO:	DE:						
		A:						
	OTROS:	DE:						
		A:						

CURSOS (MAS IMPORTANTES ÚLTIMOS DOS AÑOS)						
CURSO O SEMINARIO	ÁREA DE APLICACIÓN	HRS.	FECHA MM/AA	INSTITUCIÓN	LUGAR	

ÁREAS Y PUESTOS DE INTERÉS PARA LAS QUE SE CONSIDERA APTO (EN ORDEN DE PREFERENCIA)			
ÁREAS DE INTERÉS		PUESTOS	
1.	3.	1.	3.
2.	4.	2.	4.

IDIOMAS	ANOTE EL % ESTIMADO			ESTUDIA		FORMA EN QUE ADQUIRIÓ CONOCIMIENTOS
	HABLA	LEE	ESCRIBE	SI	NO	

EXPERIENCIAS	
MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPO QUE PUEDE OPERAR	ANOTAR OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

ANOTAR EL ÁREA, FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES DONDE TIENE EXPERIENCIA DE TRABAJO		
ÁREA	FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	AÑOS

ACTIVIDADES SOCIALES			
SOCIEDADES O ASOCIACIONES CÍVICAS, DEPORTIVAS, PROFESIONALES, CULTURALES, POLÍTICAS, ETC. A QUE PERTENECE O A PERTENECIDO	PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA	LUGAR	FECHA DE: A:

ORGANIZACIONES SINDICALES	
A QUE SINDICATOS PERTENECE O A PERTENECIDO Y QUE PUESTOS A OCUPADO	
SINDICATO	PUESTO

PASATIEMPOS Y DIVERSIONES	
TEATRO CINE, FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA, DEPORTES, ETC.	
CUAL ES SU VISIÓN U OBJETIVO EN LA VIDA	

DISPONIBILIDAD				
¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?	¿LA CAMBIAR DE RESIDENCIA?	¿TIENE INGRESOS EXTRAS?	¿FUENTE DE INGRESOS?	¿ACEPTA TRABAJAR EN TURNOS?
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿CUANTOS IDAS POR MES? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		MONTO \$ <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE POR QUE QUIERE CAMBIAR				

OTROS.				
¿HA ESTADO AFIANZADO?	¿CON QUE COMPANIA?	CANTIDAD \$	TIENE AUTO PROPIO	TIENE LICENCIA DE MANEJO
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	SI NO AUTOMOVILISTA CHOFER

TRABAJOS ANTERIORES

(ANOTAR EN ORDEN CRONOLÓGICO EMPEZANDO POR EL MAS RECIENTE)

NOMBRE COMPLETO

No. DE CANDIDATO:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DESDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DESDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DESDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

TRABAJOS ANTERIORES

(ANOTAR EN ORDEN CRONOLÓGICO EMPEZANDO POR EL MÁS RECIENTE)

NOMBRE COMPLETO

No. DE CANDIDATO:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DÉSENDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

₡

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DÉSENDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

₡

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DÉSENDE (MES/AÑO)

HASTA (MES/AÑO)

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SALARIO FINAL MENSUAL

₡

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DESEMPEÑADO

NUM.
SUBORDINADOS

TIEMPO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN:

RECOMENDANTES: ANOTAR PERSONAS QUE DEN REFERENCIAS DE USTED Y QUE CONOZCAN A SU FAMILIA (QUE NO SEAN FAMILIARES, NI JEFES DE TRABAJOS ANTERIORES).			
NOMBRE COMPLETO	OCUPACIÓN	EMPRESA Y TELEFONO	TEL. PARTICULAR

DATOS FÍSICOS		
USA LENTES	USA PUPILENTES	HA USADO LENTES
MENCIONE CUALQUIER ENFERMEDAD GRAVE QUE UD. HA PADECIDO: _____		
TIENE USTED ALGUNA LIMITACIÓN FÍSICA, DE QUE TIPO. EXPLIQUELA. _____		

HAGO CONSTAR QUE LO DECLARADO POR MI EN ESTE REGISTRO DE PERSONAL ES VERIDICO. ASÍ MISMO, AUTORIZO A ESTA EMPRESA PARA QUE VERIFIQUE LA INFORMACION QUE HE PRESENTADO.		ESCRIBA SU NOMBRE COMPLETO Y FIRME _____
--	--	--

OBSERVACIONES: (PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS)

CONTROL DE PROCESO DE SELECCION			SELLO BANCO DE DATOS
ETAPA	FECHA	RESULTADO	
1.- ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS			
2.- ENTREVISTA JEFE SOLIC. Y EVAL. CONOCIMIENTOS			
3.- EXAMEN DE HABILIDADES Y DESTREZAS			
4.- EXAMEN PSICOLOGICO			
6.- VALIDACIÓN DE DATOS.			
6.- INVESTGACIÓN DE ANTECEDENTES			
7.- EXAMEN MEDICO DE ADMISIÓN			
8.- ENTREVISTA DE OFERTA DE TRABAJO			

BASES DE CONTRATACION:			
DIRECCIÓN:	RAZÓN SOCIAL:	CENTRO DE TRABAJO:	
ÁREA:	PUESTO:		
SUELDO:	COMISIONES:	T. EX. F. VALOR	F. EFECTIVO: DD/MM/AA
TIPO CONTRATO	INDETERMINADO TIEMPO DETERMINADO OBRA	DE: A: DE: A:	NUM. TRAB RUTA DE PAGO
No. CUENTA DE SAR:	BANCO OPERADOR		Vo Bo: TITULAR DE R.H.:

REQUISICION DE PERSONAL		FAVOR DE ESCRIBIR CON LETRA DE MOLDE
CENTRO DE TRABAJO	AREA DE TRABAJO	NUM. REQ.

PUESTO A CUBRIR		SEC. EN P.O.	FECHA ELABORACION	FECHA RECEPCION
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		
NUM. PERSONAS	TIPO DE PUESTO	PLANTA	TEMPORALES	TURNO HORARIO
	SINDICALIZADO		MESES	
	NO SINDICALIZADO		MESES	
INDIQUE SI TIENE PREFERENCIA POR ALGUNA FUENTE DE RECLUTAMIENTO DETERMINADA Y EXPLIQUE EL MOTIVO				
OBSERVACIONES				

FECHA REQUERIDA DE INGRESO	FECHA REAL DE INGRESOS	DIAS DE RETRASO	TIEMPOS DE SERVICIO	<input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO
FUENTE DE RECLUTAMIENTO	REQ. EN BOLSA DE TRABAJO	ENTREVISTA		NUMERO DE CANDIDATOS ENVIADOS A:
	SI NO	IN	J.S.	EX. PSICOLOGICO INVESTIGACION EXAMEN MEDICO

SILICITA	VISTO BUENO RECURSOS HUMANOS
NOMBRE:	NOMBRE:
FIRMA:	FIRMA:

NOTAS:	<ul style="list-style-type: none"> * NO ESCRIBA EN LAS AREAS SOMBRADAS. * PARA PODER TRAMITAR LA PRESENTE, EL PUESTO DEBE ESTAR PREVIAMENTE AUTORIZADO * DEBE ELABORARSE UNA REQUISICION POR PUESTO.
--------	---

FIGURA 10

4) Antecedentes personales patológicos

Fímicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oncológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luéticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Traumáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diabéticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quirúrgicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hipertensos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Epilépticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cardíacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atópicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lumbalgias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

5) Antecedentes personales no patológicos

	Si	No	Especifique	Gineco-obstétricos
Tabaquismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	Menarquia
Alcoholismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	Ritmo
Toxico- manías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	F.U.M.
				Dismenorrea
				G ___ P ___ C ___ A ___

6) ¿Ha estado incapacitado por riesgo de trabajo?

Si No Valoración _____

7) ¿Ha estado incapacitado por alguna enfermedad?

Si No _____

8) ¿Actualmente padece alguna enfermedad?

Si No _____

Mano dominante izq
Der

Firma

9) Exploración física

Peso _____ Talla _____ T A _____ FC _____ FR _____

Cráneo N A
 Forma
 Tamaño
 Pelo
 Cara

Nariz N A
 Tabique
 Mucosas
 Oídos N A
 Pabellón

Abdomen
 Megalias
 Hernias

Cuello N A
 Ganglios
 Movilidad
 Tiroides
 Pulsos

C.A.E
 Timpanos

Genitales
 Firmosis
 Varicocele
 Hernias
 Criptorquidea

Agudeza Visual
 O.D. O.I

S.L
 C.L

Visión Cromática _____

Piel y anexos
 Nevos
 Cicatrices
 Várices
 Edemas
 Micosis

Boca N A
 Mucosas
 Dentadura
 Lengua
 Encías
 Faringe
 Amígdalas

Torax N A
 Forma
 R Cardiacos
 Campos Plum
 Mamas

Ojos N A
 Conjuntivas
 Pupilas
 Párpados
 Reflejos

Miembros	Torácicos		Pélvicos	
	N	A	N	A
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articulaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tono Muscular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Columna Vertebral

	Cervical		Dorsal		Lumbar	
	N	A	N	A	N	A
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Movimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuerza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escoliosis

Xifosis

Lordosis

10) **Auxiliares diagnósticos**

Radiografías _____ Torax _____ Col. Lumbar _____
Laboratorio _____ Audiometría _____
Otros _____

11) **Conclusiones**

Diagnósticos

Recomendaciones

12) **Satisfactorio**

13) **Observaciones**

Fecha

Firma del Médico
Salud Ocupacional

PASE PARA EXAMEN MEDICO	
RAZON SOCIAL	CENTRO DE TRABAJO
NOMBRE DEL CANDIDATO	FECHA
PUESTO	TURNO
1.- EXAMEN DEPARTAMENTO MEDICO. FAVOR DE PRESENTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS, UBICADO EN _____ _____ A LAS _____ HRAS DEL DIA _____ DE _____ DE 19_____.	
TITULAR DE RECURSOS HUMANOS DEL C T	
TITULAR	
FIRMA	
2.- SOLICITUD DE EXAMENES DE LABORATORIO Y GABINETE. FAVOR DE PRESENTARSE EN _____ CON DOMICILIO EN _____ A LAS _____ HRAS EL DIA _____ DE _____ DE 19_____. ESTUDIOS A REALIZAR: <input type="checkbox"/> V.D.R.L. <input type="checkbox"/> RAYOS X <input type="checkbox"/> AUDIOMETRIA <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	
OBSERVACIONES:	
MEDICO	
TITULAR	
FIRMA	
3 - INFORME DE EVALUACION MEDICA. RESULTADOS Y OBSERVACIONES:	
MEDICO	
TITULAR	FECHA ELABORACION
FIRMA	CEDULA PROFESIONAL



FIGURA 12

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CONTENIDO

I	DEFINICIONES Y BASES GENERALES
II	ADMISION Y SEPARACION DE TRABAJADORES
III	PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
IV	JORNADAS DE TRABAJO
V	SALARIOS E INCENTIVOS
VI	DESCANSOS Y VACACIONES
VII	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES
VIII	ASCENSOS Y VACANTES
IX	PERMISOS Y FALTAS
X	SEGURO SOCIAL Y SERVICIOS MEDICOS
XI	PREVISION SOCIAL
XII	PREVENION DE ACCIDENTES E HIGIENE INDUSTRIAL
XIII	TRABAJADORES TEMPORALES
XIV	GENERALIDADES
	TRANSITORIOS
	TABULADOR DE SALARIOS

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

CONTENIDO

- I DISPOSICIONES GENERALES**
- II HORARIO DE TRABAJO**
- III LUGAR Y DIAS DE PAGO**
- IV PREVISION DE RIESGOS DE TRABAJO,
PRIMEROS AUXILIOS E HIGIENE INDUSTRIAL**
- V DESCANSO Y VACACIONES**
- VI PERMISOS Y FALTAS**
- VII EXAMENES MEDICOS**
- VIII LIMPIEZA DE UNIDADES DE REPARTO Y SERVICIO,
EQUIPO EN GENERAL Y LOCALES DE LA EMPRESA**
- IX TRABAJADORES TEMPORALES**
- X OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**
- XI DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS**

INDUCCION PROGRAMA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	SECUENCIA POR DIA
-----------	-------------	----------	----------------------

INSTITUCIONAL

BIENVENIDA	J. RECURSOS HUMANOS	15 MIN.	1
NUESTRA EMPRESA	ENC. CAPACITACION	4 HRS.	1
MERCADO DE LA CERVEZA	ENC. CAPACITACION	4 HRS.	1
NUESTROS PRODUCTOS	ENC. CAPACITACION	4 HRS.	2
DISPONIBILIDAD	ENC. CAPACITACION	4 HRS.	2
POLÍTICAS Y NORMAS DE OPERACION	ENC. CAPACITACION	1 HR.	3

ESPECIFICA

NUESTRA DISTRIBUIDORA	ENC. CAPACITACION	30 MIN.	3
MISION, VISION Y PLAN ESTRATEGICO	ENC. CAPACITACION	1 HR.	3
ORGANIZACIÓN	ENC. CAPACITACION	30 MIN.	3
PRESTACIONES CONTRCATUALES	J. RECURSOS HUMANOS	1.30 HRS	3
BENEFICIOS Y SERVICIOS	J. RECURSOS HUMANOS	1.30 HRS	3
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	J. RECURSOS HUMANOS	1 HR.	3
SEGURIDAD E HIGIENE	DOCTOR	3 HRS	4
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	ENC. CAPACITACION	4 HRS	4
CONTROL TOTAL DE CALIDAD	ENC. CAPACITACION	8 HRS	5
INSTALACIONES Y SERVICIOS	ENC. CAPACITACION	30 MIN.	5
PRESENTACION CON JEFE Y COMPAÑEROS	ENC. CAPACITACION	30 MIN.	5

PRACTICA

SALIDA A BORDO DE RUTA	J. RECURSOS HUMANOS	16 HRS	6 Y 7
TALLER MECANICO	JEFE DE OPERACIONES		8
TALLER MANTENIMIENTO BARRIL	JEFE DE TALLER MITO BARRIL	2 HRS.	8
ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	1 HR.	8
RECURSOS HUMANOS	J. RECURSOS HUMANOS	1 HR	8
ALMACEN	JEFE DE OPERACIONES	16 HRS	9 Y 10
ACONDICIONAMIENTO FISICO			

TOTAL		78:15 HRS.	10 DIAS
--------------	--	-------------------	----------------

FIGURA 15

FOLLETO
DE
INDUCCION

FIGURA 16

LA EMPRESA CERVECERA OBJETO DE ESTUDIO, ES UNA EMPRESA CIENTO POR CIENTO MEXICANA, CON GRAN EXPERIENCIA EN SU RAMO, FUNDADA HACE MAS DE CIENTO AÑOS Y QUE CUENTA CON LA SIGUIENTE ESTRUCTURA EN CUANTO A PLANTAS Y DISTRIBUIDORAS.

PLANTAS	DISTRIBUIDORAS
TECATE	NAUCALPAN
TOLOCA	VALLEJO
GUADALAJARA I	ERMITA
GUADALAJARA II	TLAINEPANTLA
NAVAJOA	MEXCOAC
MONTERREY	
ORIZABA	

MISION.

Producir, comercializar y desarrollar marcas de cerveza y sus insumos, que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor en el mercado nacional y de exportación, con un equipo humano capaz, innovador y realizado, logrando una rentabilidad atractiva, en un ambiente de competencia internacional, que garantice la permanencia y crecimiento del negocio, una retribución adecuada para colaboradores y accionistas, y el cumplimiento de la responsabilidad social y ecológica.

VISION.

Creer día con día en la participación de mercado para alcanzar el liderazgo.

**MENU
DE
CURSOS**

FIGURA 17

INDUCCION GENERAL

TEMA. FUNDACION.

OBJETIVO. CONOCER NUESTRA EMPRESA DESDE SU ORIGEN, A FIN DE INTEGRAR RAPIDAMENTE AL COLABORADOR EN NUESTRA MISION Y VISION CON OBJETIVOS CLAROS Y DEFINIDOS.

DIRIGIDO A. PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

TEMA. DISTRIBUIDORA.

OBJETIVO. LOGRAR QUE EL COLABORADOR, SE INTEGRE RAPIDA Y EFICAZMENTE A SU CENTRO DE TRABAJO.

DIRIGIDO A. PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

TEMA. MERCADO DE LA CERVEZA.

OBJETIVO. UBICAR AL COLABORADOR EN EL MERCADO QUE NOS DESENVOLVEMOS, PARA IDENTIFICAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD Y AREAS DE MEJORA.

DIRIGIDO A. PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

TEMA. PRODUCTOS.

OBJETIVO. CONOCER NUESTRAS MARCAS DE CERVEZA A FIN DE SENTIR PASION Y ORGULLO POR LO QUE HACEMOS.

DIRIGIDO A. PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

TEMA. ACTIVIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS.

OBJETIVO. CONOCER A LA PERFECCION LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE LA FUERZA DE VENTAS.

DIRIGIDO A. LA FUERZA DE VENTAS.

TEMA. CALIDAD EN EL SERVICIO.

OBJETIVO. COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE OFRECER A NUESTROS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, UN SERVICIO DE CALIDAD, COMO UNICA MANERA DE CONVERTIRLOS EN CLIENTES PARA SIEMPRE.

DIRIGIDO A. TODO EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA.

TEMA. TECNICAS DE VENTAS.

OBJETIVO. DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES QUE NOS PERMITAN LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS DE VENTAS DE UNA MANERA MAS PROFESIONAL.

DIRIGIDO A. PROMOTORES, VENDEDORES Y AYUDANTES CON POTENCIAL.

TEMA. NEGOCIACION.

OBJETIVO. DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE NEGOCIACION EN NUESTRA FUERZA DE VENTAS, SATISFACIENDO LAS ESPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, RESPETANDO LA ESTRATEGIA DE GANAR Y GANAR.

DIRIGIDO A. VENDEDORES Y AYUDANTES DE VENDEDOR CON POTENCIAL.

TEMA. MERCADEO

OBJETIVO. IMPLEMENTAR EL USO Y EJECUCION EFECTIVA DE NUESTRAS TECNICAS Y ESTANDARES, QUE NOS PERMITAN SER MAS COMPETITIVOS EN EL MERCADO.

DIRIGIDO A. TODO EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA.

TEMA. COMO SER VENDEDOR LIDER.

OBJETIVO. CONOCER Y EXPERIMENTAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS HABILIDADES CEREBRALES QUE CADA UNO DE NOSOTROS POSEEMOS Y SU APLICACIÓN Y PRACTICA A LA ACTIVIDAD DE VENTAS.

DIRIGIDO A. PROMOTORES Y VENDEDORES.

TEMA. TERMINAL PORTATIL.

OBJETIVO. MANEJO DE LA TECNOLOGIA A FIN DE SER MAS EFICIENTES Y PROFESIONALES EN NUESTRO TRABAJO.

DIRIGIDO A. VENDEDORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE NUEVO INGRESO.

TEMA. MANEJO DEFENSIVO.

OBJETIVO. CONDUCIR LAS UNIDADES CON EFICIENCIA, GARANTIZANDO LA SEGURIDAD DE NUESTRO PERSONAL Y DE LA COMUNIDAD EN GENERAL.

DIRIGIDO A. TODO EL PERSONAL QUE OPERA VEHICULOS DE LA EMPRESA.

TEMA. MECANICA BASICA.

OBJETIVO. TENER LOS CONOCIMIENTOS BASICOS, PARA GARANTIZAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE NUESTRAS UNIDADES DE REPARTO.

DIRIGIDO A. TODO EL PERSONAL QUE OPERA VEHICULOS DE LA EMPRESA.

TEMA. SELECCIÓN DE ENVASE.

OBJETIVO. REDUCIR EL GASTO POR MERMAS DE ENVASE Y PRODUCTO.

DIRIGIDO A. OPERADOR DE MONTACARGAS, JEFES DE TURNO Y AYUDANTES DE ALMACEN.

SEGURIDAD E HIGIENE.

TEMA. PRIMEROS AUXILIOS.

OBJETIVO. DIFUNDIR LOS PROCEDIMIENTOS DE PRIMEROS AUXILIOS QUE SE ENCUENTRAN CONTENIDOS EN EL MANUAL.

DIRIGIDO A. FUERZA DE VENTAS, ALMACEN, TALLER MECANICO, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VIGILANCIA.

TEMA. PLAN DE EMERGENCIA Y EVALUACION EN CASO DE INCENDIO.

OBJETIVO. DIFUNDIR LOS PROCEDIMIENTOS DE PLAN QUE SE ENCUENTRAN EN EL MANUAL. CUMPLIR CON LA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-002 S.T.P.S. 1993 DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. CUMPLIR CON LA LEY DE PROTECCION CIVIL.

DIRIGIDO A. PERSONAL DE ALMACEN, TALLER MECANICO, PERSONAL DE OFICINAS Y VIGILANCIA.

CONTROL DE AUSENTISMO



DATOS DEL TRABAJADOR

NOMBRE: _____ No. DE SOCIO _____

PUESTO: _____ No. RUTA _____

FECHA DE INGRESO: _____

DOMICILIO: _____

TELEFONO: _____ COLONIA: _____

AÑO DE 19 _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
ENERO																																
FEBRERO																																
MARZO																																
ABRIL																																
MAYO																																
JUNIO																																
JULIO																																
AGOSTO																																
SEPTIEMBRE																																
OCTUBRE																																
NOVIEMBRE																																
DICIEMBRE																																

FIGURA 19

GRAFICAS

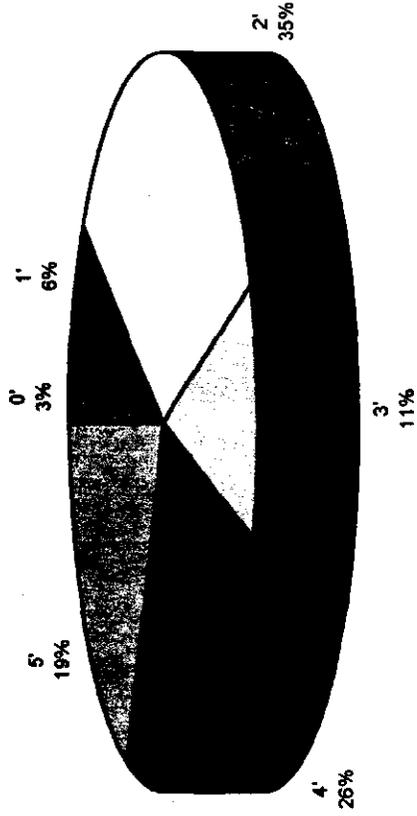
*** Resultado de las encuestas realizadas, donde cada gráfica corresponde a una pregunta. (Ver cuestionario).**

FIGURA 20

1
0'
1'
2'
3'
4'
5'

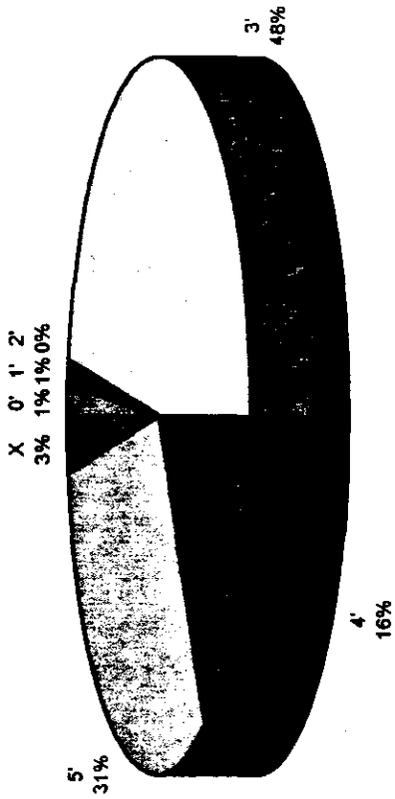
2
5
28
9
21
15

80



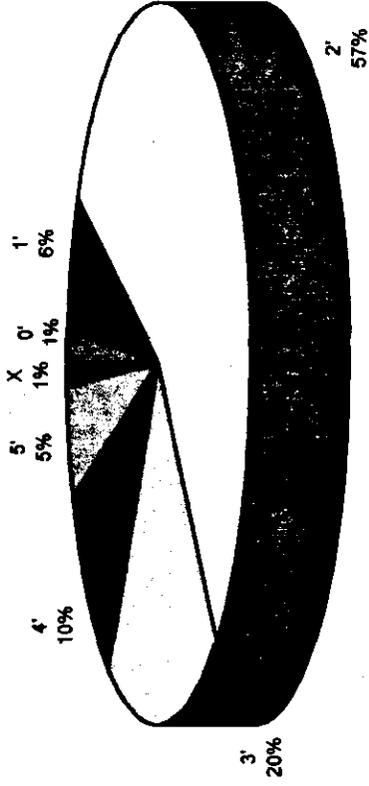
2 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

1	1	0	38	13	25	2
						<hr/>
						80



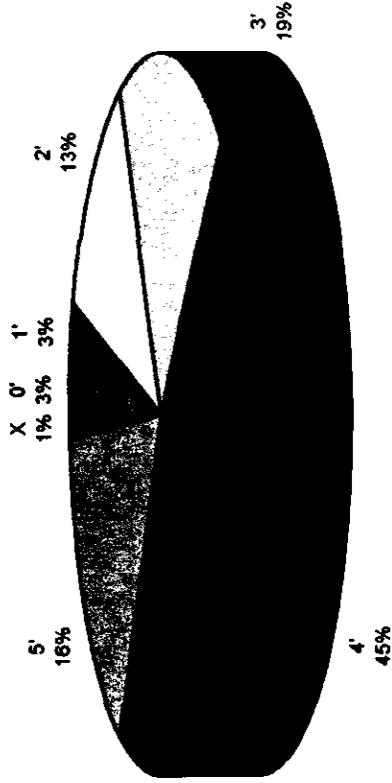
3 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

1	5	45	16	8	4	1
<hr/>						80



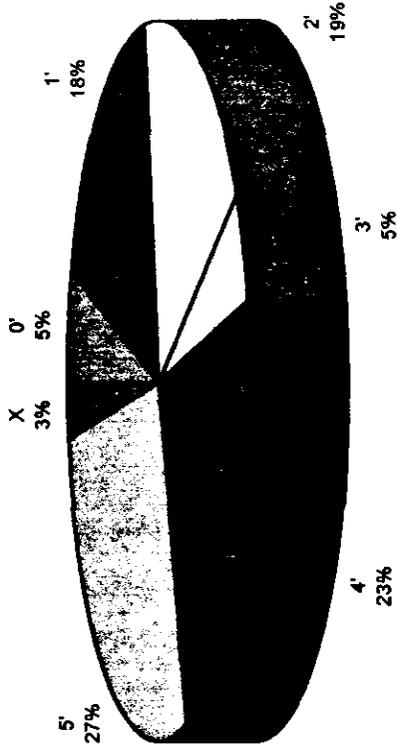
4 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

2	2	10	15	37	13	1
<hr/>						80



5 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

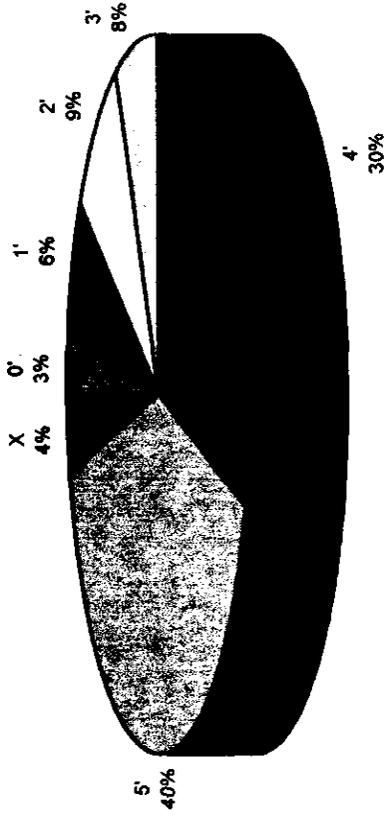
4	
14	
15	
4	
19	
22	
2	
80	



6 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

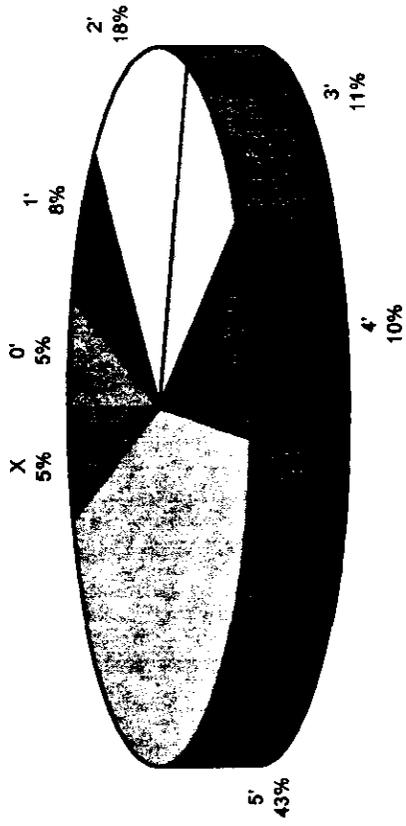
2
5
7
6
24
33
3

80



7 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

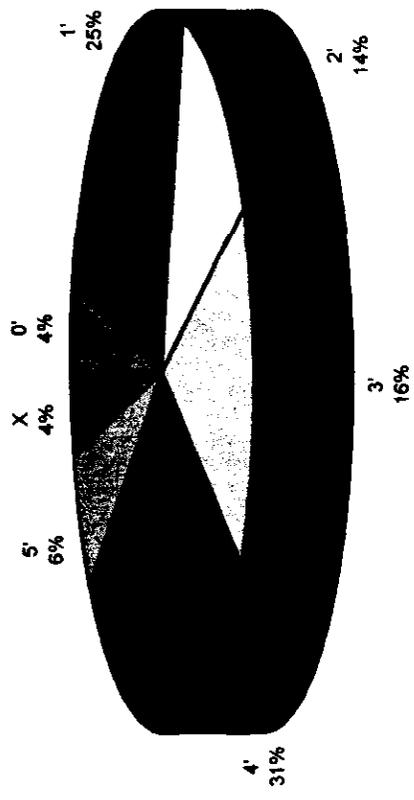
4	6	14	9	8	35	4
<hr/>						80



8 0' 1' 2' 3' 4' 5' X

3
20
11
13
25
5
3

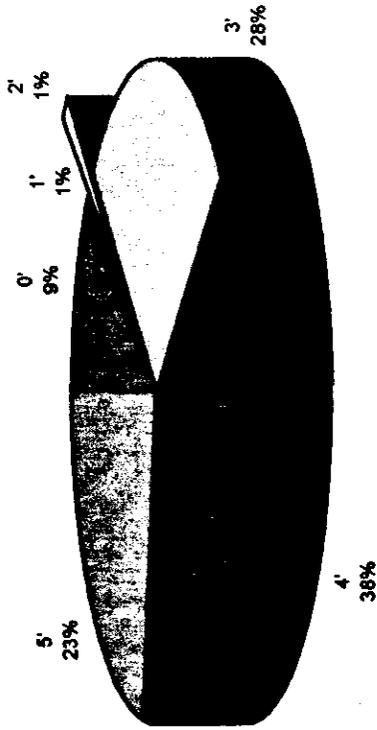
80



9 0' 1' 2' 3' 4' 5'

7
1
1
22
31
18

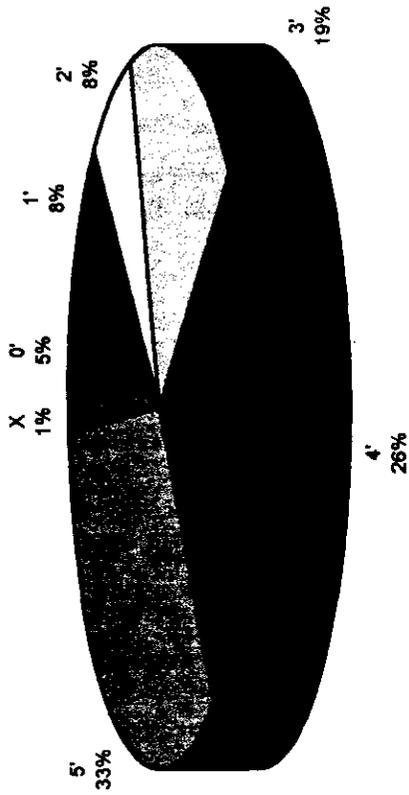
80



10

0' 4
1' 6
2' 6
3' 15
4' 21
5' 27
X 1

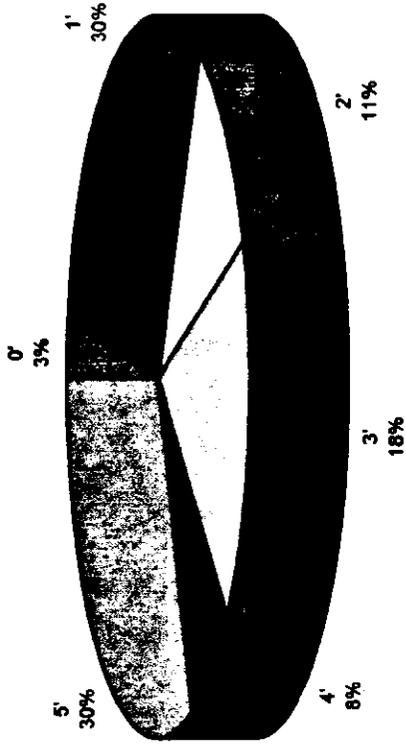
80



11

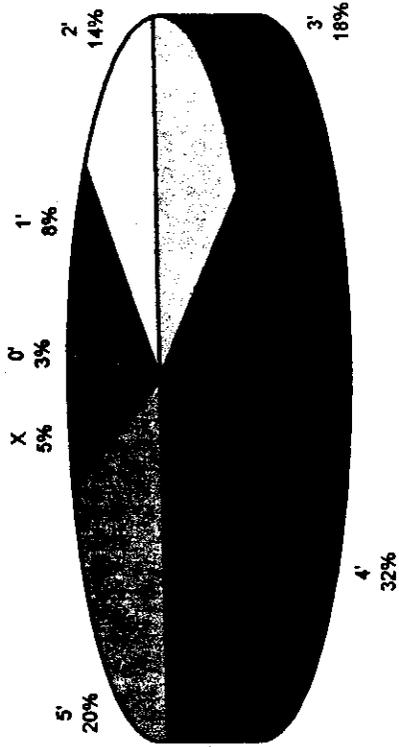
0' 2
1' 24
2' 9
3' 14
4' 6
5' 25

80



12

0'	2
1'	6
2'	11
3'	14
4'	26
5'	17
X	4
	<hr/>
	80



13

0'	6
1'	1
2'	4
3'	3
4'	51
5'	15
	<hr/>
	80

