



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:**

**“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS”**

**TEMA:**

**“LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA ACTUALIDAD DENTRO  
DE LAS EMPRESAS”**

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**HERIBERTO ENRIQUEZ MUÑOZ**

**JESENIA EVANGELISTA PESINA**

**GASTON IVAN SANTOS GARCIA**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

**PRESENTA:**

**CLAUDIA LILIANA REYES VALENCIA**



**CONDUCTOR: C.P. CARLOS MARTÍNEZ CHÁVEZ**

**MÉXICO D.F**

**SEPTIEMBRE 2013**

# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 04 del mes de Noviembre del año 2013 los que suscriben:

Jesenia Evangelista Pesina

Heriberto Enríquez Muñoz

Gastón Iván Santos García

Pasantes de la Licenciatura:

Contador Público

Suscribe:

Claudia Liliana Reyes Valencia

Pasante de la Licenciatura:

Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de C.P. Carlos Martínez Chávez, y **ceden los derechos totales del trabajo final** "La Importancia Del Factor Humano En La Actualidad Dentro De Las Empresas" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica: heribertoenriquez10@hotmail.com, soad\_gisg@hotmail.com, jesenia\_2@yahoo.com, lrclali@hotmail.com, Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Jesenia Evangelista Pesina



Heriberto Enríquez Muñoz



Gastón Iván Santos García



Claudia Liliana Reyes Valencia

## AGRADECIMIENTOS:

Te dedico este trabajo con todo mi cariño y amor a ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. Mis papas Pedro y Esperanza

Mis hermanos por sus consejos enseñanzas Gracias, Leticia, Roberto, Adolfo, Pedrito. Mi cuñada Lesli y Mis sobrinas Fernanda y Yenifer.

A mi maestro Carlos que en este andar por la vida, influyo con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida y le dedico cada una de estas páginas.

Heriberto

## AGRADECIMIENTOS:

MI FAMILIA: Por ser mi mayor tesoro, el apoyo incondicional durante toda mi carrera profesional, por guiarme, darme más de un ejemplo a seguir, y por brindarme los consejos que han sido necesarios para llegar a este momento, deseo que mi hermano Omar y mi prima Kary, también lleguen a esta meta, y que a partir de este logro, se abran las puertas para los siguientes retos.

MIS PERSONAS ESPECIALES: Carmen, Alejandro, Karen, Marcela, Arantza, Blanca y Víctor por ser parte de mi historia ,mis compañeros de muchísimos momentos gratos, de estrés, de tristeza, y agradecida infinitamente por dejarme aprender de ustedes, y a la vez hemos crecido juntos, por nuestra amistad tan sólida, por esos momentos de risa extrema, apoyo incondicional en cualquier evento, y por todas las pruebas lo que hemos vivido y lo que nos resta por hacer, siempre especiales en mi corazón, no puedo estar más agradecida con la vida, por tener tesoros tan hermosos como ustedes.

MI HERMANITA YUNUEN: Eres la amiga que por derecho de antigüedad tiene un espacio en mi corazón ultra especial (desde que nos conocimos en el curso de niños indisciplinados de primero de secundaria), y que por más de una ocasión hemos superado diferencias y nos conocemos lo suficiente. Hemos crecido juntas, y hemos vivido infinitos momentos muy geniales y otros muy fuertes, sin embargo, a sol o a sombra hemos estado al pie del cañón, Gracias por ser mi amiga casi hermana, por cierto creo que el curso de la secu no sirvió para nada, no pudieron con nosotras.

MI ANGEL: Esta es mi dedicatoria especial, para mi prima Rosa Adriana Montoya Rodríguez, se que desde el cielo ya viste que esto es para ti, lo platicamos un poco antes de tu partida, y ya terminé uno de los logros que teníamos en los planes, estoy segura que estas tan feliz como yo, de que concluí esta misión. Doy gracias a Dios por haber sido mi compañera de vida, mi prima y mi amiga, vivimos juntas lo que tenía que ser, y en estas líneas te confieso que me harás mucha falta toda mi vida, pero en la vida que sigue te voy a ver, aun no sé cuándo, pero es un hecho que nos volveremos a encontrar. Me fue imposible caer o soltar la toalla, a pesar de tu ausencia, porque me diste más de una razón para reír, y me brindaste muchos momentos sensacionales, que guardare en mi corazón por siempre. Gracias pequeña.

Jesenia

## AGRADECIMIENTOS:

Te agradezco Dios:

Por toda la salud y bendiciones que me has dado a lo largo de mi vida.

Por darme más de lo que soñé.

Por los padres que escogiste para mí.

Por mis hermanos: Tona, Beto y Chuy compañeros de mi vida.

Por mi esposo Yoshio y mis dos ángeles que tengo por hijos.

Por mi Suegra, cuñados y mía tía Carmelita gracias.

A mis Padres Gustavo y Graciela: Que han sido el pilar de mi vida y mis primeros maestros, me enseñaron lo más importante, como desenvolverme en la vida. Gracias por sus consejos y su apoyo, les agradezco porque juntos llegamos a concluir una etapa más en mi vida, una licenciatura en el Politécnico gracias.

A mi muy querido esposo Yoshio: Compañero incondicional de vida gracias por tu amor, comprensión y cuidados, por enseñarme que la vida es bella y querer que sea feliz, eres muy importantes en mi vida, te amo.

A mi Hijo Yoshio Armando: Mi compañero fiel, te agradezco todo tu amor y comprensión no sólo en esta etapa de nuestras vidas, sino siempre, gracias por ser la energía, la alegría e inspiración de mi vida.

Al bebe que espero con cariño: Gracias por aferrarte a la vida por estar con nosotros y darme una nueva alegría, de ser tu mamá.

A mis hermanos Tona, Beto y Chuy: Porque todo lo que ustedes quieran lo pueden lograr, no hay límites para lograr nuestros sueños, los límites los ponemos nosotros, recuerden que con fe y salud todo se logra, los quiero.

A mi Suegra Moni: Gracias por brindarme un lugar en su corazón por sus cuidados y consejos pero sobre todo por querernos tanto, recuerde que la admiro por su actitud ante la vida.

A mi tía Carmelita: Gracias por brindarme tu apoyo cuando lo necesite, por tu cariño, también este logro es tuyo no se te olvide que eres una mujer muy fuerte y valiosa te quiero.

A mis Cuñados: Caro, Alfredo y Nallely gracias por el cariño y atenciones que han tenido conmigo.

A mis Maestros: Gracias por transmitirme sus conocimientos y despertar siempre el deseo de querer saber más y por impulsarnos a siempre a ser mejores.

Al General Lázaro Cárdenas del Rio: Gracias por tener la visión y la honestidad de crear al Instituto Politécnico Nacional, mi segundo Hogar. Ya que la educación es el instrumento del cambio social.

Liliana

## AGRADECIMIENTOS:

Te agradezco Dios por permitirme vivir y poder llegar a este momento, brindarme salud a mí y a toda mi familia, y siempre estar ayudándome y sacándome adelante en las situaciones más difíciles de mi vida, así como cada día de alegría que me regalaste.

A mis Padres Elia y Gastón que con su dedicación, enseñanza, paciencia y amor pudieron sacarme adelante, sin ellos nunca hubiera podido lograr esto. Son y serán siempre mi guía, ya que con sus consejos, confianza y apoyo hicieron de mí una mejor persona.

A mi familia que me da su ayuda y apoyo incondicional, siempre están conmigo en las buenas y malas situaciones, gracias por todo lo me han dado.

Es un día muy importante en mi vida gracias a todos ustedes que participaron en la consecución de uno de mis objetivos más grandes, fue un recorrido muy largo, sin embargo tendremos que seguir avanzado para alcanzar nuestros sueños y metas.

Gastón Iván Santos García

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,

<b>TEORIA DE LOS SISTEMAS.....</b>	<b>1</b>
Definición.....	1
Sistemas determinísticos y probabilísticos.....	1
Límites de los sistemas.....	2
Subsistemas Supra sistemas.....	3
Sistemas cerrados y abiertos.....	3
Comunicación.....	4
La cibernética.....	4
El proceso administrativo.....	4
Entradas, salidas y transformación.....	5
La teoría de sistemas y el administrador.....	6
<b>RECLUTAMIENTO, FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>7</b>
Medios de atracción a candidatos.....	7
Solicitud de empleo.....	7
Entrevista inicial o preliminar.....	8
Definición de entrevista. ....	8
Entrevista de selección.....	8
Entrevista basada en competencias.....	9
Fases de entrevista.....	10
Rapport.....	11
Cima.....	12
Cierre.....	12
Información de la entrevista.....	12
Prueba psicológicas.....	12
Como Redactar nuestro Curriculum Vitae.....	13
Examen médico.....	14
Estudio socioeconómico.....	14



<b>SELECCIÓN,</b> .....	15
Importancia de la selección.....	15
¿Qué es la selección?.....	15
Principios de la selección de personal.....	16
Colocación.....	16
Orientación.....	16
Ética Profesional. ....	16
Elementos de selección técnica.....	16
Estudios basados en competencias que ayudan en la selección.....	16
Diagrama de flujo.....	17
Vacante.....	18
Requisición.....	19
Análisis y evaluación del puesto.....	19
Puesto.....	19
Análisis.....	19
Inventario de recursos Humanos.....	20

## **CONTRATACIÓN, TIPOS DE CONTRATOS INDIVIDUALES EN**

<b>VIRTUD DE SU DURACIÓN</b> .....	20
Artículo 35 L.F.T.....	20
Condiciones de trabajo.....	21
Jornada de trabajo.....	23
Salarios y sueldo mínimo.....	24
Método de descripción y análisis de puesto.....	25
Observación directa.....	25
Cuestionario.....	26
Entrevista directa.....	27
Método mixto.....	27

## **INDUCCIÓN Y CONTRATO DE TRABAJO**.....

Necesidad legal.....	28
Necesidad administrativa.....	29
Definición.....	30
Forma.....	31

Tiempo indeterminado.....	31
Tiempo determinado.....	32
Contenido.....	32
Afiliación al I.M.S.S.....	39
Necesidad legal.....	40
Tramite.....	41
INFONAVIT.....	43
Sindicato.....	44
Registro.....	47
Expediente.....	47
Hoja de servicio.....	48
Bienvenida.....	49
Plan de introducción.....	50
Actividades.....	51

## **CAPITULO II**

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....</b>	<b>53</b>
Aplicación del proceso electrónico de datos.....	53
Necesidad legal.....	54
Necesidad social.....	55
Necesidad de eficiencia y productividad.....	56
Terminología básica.....	57
Aplicación y utilización.....	58
Metodología de análisis.....	59
Entretenimiento de los analistas.....	60
Recopilación de la información.....	62
<b>SUELDOS Y SALARIOS.....</b>	<b>63</b>
Definiciones.....	63
Salario.....	63
Sueldo.....	64
Salario nominal.....	64
Salario real.....	64
El desarrollo económico y social.....	65
Consideraciones en México.....	65

Productividad.....	65
Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo.....	65
Condiciones legales.....	65
Valuación de puestos.....	65
<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS.....</b>	<b>65</b>
Cuadro analítico de las prestaciones en efectivo otorgadas por el I.M.S.S.....	66
Consideraciones .Especificar detalles con ejemplos .....	67
Consideraciones. Especificar detalles con ejemplos.....	68
<b>DESARROLLO DE PERSONAL.....</b>	<b>71</b>
Necesidades del desarrollo.....	72
Diez pasos para implementar el desarrollo.....	72
Plan de vida y carrera.....	74
Capacitación del personal.....	74
Proceso lógico.....	74
Capacitación sistemática.....	74
El instructor.....	74
<b>COMPETENCIAS LABORALES Y PLANEACIÓN DE</b>	
<b>PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>76</b>
Políticas.....	76
Conceptos y requisitos.....	76
Programas y Procedimientos.....	82
Programas.....	82
Procedimientos.....	83
El instructivo.....	85
Concepto.....	85
El instructivo como instrumento de los procedimientos y programas.....	85
Contenido y formas del instructivo.....	86
El reglamento interior de trabajo.....	88
Concepto.....	88
Contenido.....	88
Forma.....	88

Estudios de competencias laborales como instrumentos para la planeación de Programas de desarrollo.....	88
Diagnóstico de necesidades de capacitación. (D.N.C.).....	89

### **CAPITULO III**

#### **RELACIONES LABORALES..... 92**

Definición.....	92
Ley federal de trabajo.....	93
Los organismos de los trabajadores.....	94
Contratos Colectivos.....	94
Concepto.....	94
Contenido.....	94
Forma.....	95
Consideraciones.....	96

#### **CLIMA LABORAL..... 97**

Liderazgo conceptos.....	97
Cultura, concepto.....	97
Motivación, concepto.....	97
Modelo de Atkinson.....	98
Cinco premisas.....	98
Teoría de Maslow.....	99
El comportamiento Humano.....	100
Cultura General (lectura).....	101
Comportamiento Organizacional.....	101
Las ciencias del comportamiento.....	101
La conducta.....	101
El hombre como sistema biopsicosocial.....	101
Características.....	102
La sensopercepción.....	102

#### **RELACIÓN EMPRESA-SINDICATO..... 103**

Breve panorama actual del sindicalismo.....	103
Relación entre trabajadores agremiados y la población económicamente activa	104
Relación entre los trabajadores agremiados y la población dedicada a las actividades secundarias.....	106

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b> .....	110
Finalidades y necesidades de la evaluación.....	111
Requisitos de los medios de ejecución.....	114
Concepto.....	114
Algunas medidas más comunes.....	115
Consecuencias disfuncionales de las medidas de ejecución.....	116
La calificación de los méritos.....	116
Características.....	117
Periodicidad.....	118
Métodos.....	119
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b> .....	120
Concepto.....	121
Ergonomía.....	121
Factores del medio que ejercen acción sobre el funcionamiento del organismo.....	122
Enfermedad profesional y sus impactos.....	122
Reglamentación.....	123
Organismos dedicados al estudio.....	123
Comisión Mixta.....	123
Seguridad industrial.....	124
Accidentes, sus causas, prevención.....	124
Detención de riesgos.....	124
Índices de frecuencia en accidentes.....	124
Impacto económico, social y psicológico de accidentes.....	124
Accidentes fuera de la industria.....	125
<b>CASO PRÁCTICO</b> .....	127
<b>CONCLUSIONES</b> .....	134
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	135

## **INTRODUCCIÓN**

La Administración de recursos Humanos es la implementación del proceso administrativo aplicado a la conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los colaboradores a alcanzar un nivel productivo y eficiente del desempeño.

Factor humano se refiere a todas las personas que laboran en la empresa, así como sus actividades y esfuerzos.

El factor humano es más importante que los otros recursos como el material y el económico, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los otros recursos, lo cual no sucede a la inversa.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos, a su calidad y productividad.

Peter Drucker es considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación moderna. Drucker escribió múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Drucker dejó huella en sus obras de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

En cuanto a la calidad, Drucker consideraba que el Recurso humano constituía el eje de la revolución de la calidad y la productividad, puesto que la calidad de las personas determina la calidad del trabajo.

Drucker expresó una férrea crítica a los postulados de tiempos y movimientos (Frederick Taylor), habla de un nuevo tipo de trabajo, en el que se confíe más en la contribución intelectual, a partir del desarrollo académico del trabajador y se evite menos depender de su capacidad física.

El trabajador con conocimiento, alega Drucker, debe entender que el éxito en la economía deviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor, de tener una mayor productividad.

“Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas” Al momento de establecer una estructura de trabajo, se debe considerar que la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.

Puesto que el objetivo de una organización es satisfacer las necesidades de las personas, esto equivale a decir que el objetivo es alcanzar la calidad total.

Para que exista una sociedad de calidad total, es indispensable hacer de la productividad el factor determinante, y para ser productivo, el trabajo inteligente necesita de una estructura; esa estructura es la empresa y quienes la crean y mantienen -los gerentes- son los profesionales más importantes de nuestro tiempo, puesto que crean y mantienen los negocios.

“Un gerente -escribe Drucker en La Sociedad Pos capitalista- es el responsable de la aplicación y rendimiento del saber”.

La existencia de un sindicato en una organización no significa que la empresa esté enfrentando serios problemas, ni que las políticas usuales de Recursos Humanos no puedan aplicarse. Tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de línea y los profesionales de los recursos humanos aún son responsables de mantener en nivel óptimo las relaciones de la organización con los empleados. Numerosas compañías de gran éxito tanto nacional como internacional coexisten con uno o más sindicatos que organizan a sus trabajadores y en ellas se sigue ejerciendo las prácticas de recursos humanos que se han presentado a lo largo de este texto.

El profesional de la administración de recursos humanos puede efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. De hecho, muchos administradores de personal optan por representar los intereses de los asalariados.

Tanto si el profesional actúa en representación de los intereses de la compañía o en representación de los intereses de los trabajadores es necesario que comprenda a fondo la relación que se establece entre ambas partes y las fuerzas que esta relación genera. Sólo cuando se posee una comprensión adecuada de esta relación pueden evitarse los errores en una dinámica que es extraordinariamente delicada.

Para comprender la dinámica entre la empresa y el sindicato resulta imprescindible volver por un corto tiempo a los orígenes históricos de la relación entre trabajadores y empresarios, examinar a continuación el marco global en que existen los sindicatos en el actual clima de competencia internacional.

La relación entre la empresa y el sindicato se establece dentro de cierto marco legal y en el contexto de prácticas que ambas partes aceptan. Con frecuencia la empresa y el sindicato deben recurrir a las autoridades legales para que lleven a cabo una labor de asesoría, guía y en algunos casos de árbitro de último recurso. La empresa depende de los trabajadores para que la labor se realice, en tanto que los sindicalizados dependen de la empresa para recibir sus compensaciones y dirigir las distintas actividades de la corporación. A su vez, las autoridades dependen de ambas partes: las organizaciones productivas.

Con el objeto de reconocer la importancia que posee en la actualidad el Recurso Humano, y conocer en cierta medida la complejidad que pudiera poseer su ejecución en las organizaciones, es que presentamos este trabajo final, el cual contiene los factores más interesantes que ocurren en el ambiente laboral actual.



## **CAPITULO I**

### **MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TEORÍA DE LOS SISTEMAS**

#### **DEFINICIÓN**

La teoría de sistemas (también conocida con el nombre de teoría general de sistemas, abreviado con la sigla TGS) consiste en un enfoque multidisciplinario que hace foco en las particularidades comunes a diversas entidades. El biólogo de origen austriaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), cuentan los historiadores, fue quien se encargó de introducir este concepto a mediados del siglo XX.

De acuerdo a los especialistas, se la puede definir como una teoría frente a otras teorías, ya que busca reglas de valor general que puedan ser aplicadas a toda clase de sistemas y con cualquier grado de realidad. Cabe destacar que los sistemas consisten en módulos ordenados de piezas que se encuentran interrelacionadas y que interactúan entre sí.

Puede distinguirse entre un sistema conceptual o ideal (basado en un grupo organizado de definiciones, símbolos y otros instrumentos vinculados al pensamiento) y uno real (una entidad material con componentes ordenados que interactúan de modo en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de la partes).

Pese a que la teoría de sistemas surgió de la mano de un especialista en biología, con el paso del tiempo se extendió a diferentes campos de estudio, como la cibernética y la información. El sociólogo alemán Niklas Luhmann (1927-1998) ha sido uno de los responsables de adaptar y aplicarla en el ámbito de las ciencias sociales.

Entre los principios de la teoría de sistemas, se pueden mencionar la utilización de los mismos conceptos para describir los rasgos principales de sistemas diferentes, la búsqueda de leyes generales que facilitan la comprensión de la dinámica de cualquier sistema y la formalización de las descripciones de la realidad. En conclusión, puede resaltarse que posee un carácter dinámico, multidimensional y multidisciplinario.

#### **SISTEMAS DETERMINISTICOS Y PROBABILISTICOS**

Sistema determinístico es aquel en el cual las partes interactúan de una forma perfectamente previsible, sin dejar lugar a dudas. A partir del último estado del sistema

y del programa de información, se puede prever, sin ningún riesgo o error, su estado siguiente. Por ejemplo, cuando se gira la rueda de la máquina de coser, se puede prever el comportamiento de la aguja.

Sistema probalístico es aquel para el cual no se puede suministrar una previsión detallada. Estudiando intensamente, se puede prever probabilísticamente lo cual sucederá en determinadas circunstancias. No es predeterminado. La previsión se encuadra en las limitaciones lógicas de la probabilidad. Por ejemplo, el comportamiento de un perro cuando se le ofrece un hueso; puede aproximarse, no interesarle o retirarse.

## **LIMITES DE LOS SISTEMAS**

Los sistemas consisten en totalidades, por lo tanto, son indivisibles. Poseen partes y componentes, en algunos de ellos sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites queda en manos de un observador. En términos operacionales puede decirse que la frontera es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que fuera de él.

Cada sistema tiene algo interior y algo exterior así mismo lo que es externo al sistema, forma parte del ambiente y no al propio sistema. Los límites están íntimamente vinculados con la cuestión del ambiente, lo podemos definir como la línea que forma un círculo alrededor de variables seleccionadas tal que existe un menor intercambio con el medio.

En teoría de sistema, el límite (o frontera) de un sistema es una línea (real y/o conceptual) que separa el sistema de su entorno o suprasistema.

La frontera de un sistema define qué es lo que pertenece al sistema y qué es lo que no. Lo que no pertenece al sistema puede ser parte de su suprasistema o directamente no ser parte.

Establecer el límite de un sistema puede ser sencillo cuando hay límites físicos reales y se tiene bien en claro cuál es el objetivo del sistema a estudiar. Por ejemplo, el sistema digestivo humano incluye solo los órganos que procesan la comida.

En cambio los límites son más difíciles de establecer cuando no es claro el objetivo o se trata de un sistema lógico o conceptual.

Las fronteras de los sistemas también nos permiten establecer jerarquías entre subsistemas, sistemas y supe sistemas.

## **SUBSISTEMAS SUPRA SISTEMAS**

Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.

Subsistema: Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor

Suprasistema: Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia

Todo sistema, subsistema y suprasistema son SISTEMAS

Ejemplo

Sistema: UNEFA

Subsistema: Departamento Evaluación y control, Coordinaciones.

Suprasistema: CNU

## **SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS**

Un sistema se considera abierto cuando se relaciona permanentemente con su medio ambiente, intercambiando energía, materia e información. En cambio, es cerrado si esta interacción es mínima, ya que se vale de su propia reserva de recursos; como consecuencia de esta falta de comunicación, sus componentes no sufren modificación alguna.

Los sistemas a los que pertenecen las células, las plantas, los insectos, el hombre mismo, son abiertos; presentan una constante tendencia hacia la evolución y presentan un orden estructural. Los cerrados, por el contrario, no establecen un orden

o diferenciación de sus elementos; por consiguiente, distribuyen de manera uniforme la energía.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

## **LA CIBERNÉTICA**

La cibernética es el estudio interdisciplinario de la estructura de los sistemas reguladores. La cibernética está estrechamente vinculada a la teoría de control y a la teoría de sistemas. Tanto en sus orígenes como en su evolución, en la segunda mitad del siglo XX, la cibernética es igualmente aplicable a los sistemas físicos y sociales. Los sistemas complejos afectan su ambiente externo y luego se adaptan a él. En términos técnicos, se centra en funciones de control y comunicación: ambos fenómenos externos e internos del/al sistema. Esta capacidad es natural en los organismos vivos y se ha imitado en máquinas y organizaciones. Especial atención se presta a la retroalimentación y sus conceptos derivados.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

## ADMINISTRACION

### Dinámica

Planeación	Organización	Dirección	Control
- ¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	- ¿Cómo se va a hacer?	- Verificar que se haga	- ¿Cómo se ha hecho?

### ENTRADAS SALIDAS Y TRANSFORMACIÓN

Entradas: Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Las entradas pueden ser:

- en serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.

- aleatoria: es decir, al azar, donde el termino "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.

- retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo

### PROCESO

El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el

administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra".

## **SALIDAS**

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información.

Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente

## **LA TEORIA DE SISTEMAS Y EL ADMINISTRADOR**

El enfoque sistemático y la humanización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Hasta aquí se nos presenta el enfoque sistemático como un tipo de proceso lógico que se aplica para identificar y resolver problemas. Ahora, limitando su aplicación a los problemas de enseñanza-aprendizaje, diremos que: el enfoque sistemático es un instrumento de procesamiento para identificar y resolver problemas de enseñanza-aprendizaje. O dicho de otra forma, lograr de manera más efectiva y eficiente los resultados educativos que se deseen.

El enfoque sistemático de por sí, no se centra en el alumno ni asegura que se atiendan y mantengan los intereses, habilidades, esperanzas y aspiraciones de la sociedad y del individuo. Es el diseñador, y el profesor, quien lo pone o no a su servicio.

Sin embargo, estamos en condiciones de afirmar que quien quiera humanizar la educación tiene en el enfoque de sistemas, un modelo de planificación que le asegura su logro. El enfoque de sistemas puede asegurar por sí mismo y con mucha más

certeza que otro modelo de planificación: el logro del objetivo o resultado que se propone.

## **RECLUTAMIENTO**

### **FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Para reclutar las personas indicadas para el puesto, las empresas utilizan una variedad de estrategias. Métodos electrónicos innovadores pueden combinarse con métodos tradicionales probados y verdaderos para atraer al personal calificado. Algunas veces los empleados actuales pueden ser una buena fuente de nuevos talentos.

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

### **SOLICITUD DE EMPLEO**

La noción de solicitud de empleo, por lo tanto, está vinculada a la carta de contacto que una persona envía a una empresa con la intención de postularse para alguna

oportunidad laboral. Esto quiere decir que el sujeto contacta a la compañía ya que desea trabajar allí.

El aspecto central de una solicitud de empleo consiste en la explicación de los intereses de la persona (cuál es el motivo de su contacto) y el detalle de su experiencia, conocimientos y aptitudes. Por lo general se recomienda utilizar un tono formal, que exprese con precisión y sin ambigüedades qué es lo que pretende el sujeto con su solicitud (ser contratado para un determinado puesto, realizar una pasantía, expresar su disponibilidad para un trabajo part-time, etc.).

## **ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR**

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

## **DEFINICIÓN DE ENTREVISTA**

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

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



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

## **ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS**

La idea de éstas entrevistas es que ofrezcan al empleador una idea de la calidad de trabajo que ofrecerá el candidato si es elegido para el puesto.

La entrevista basada en competencias utiliza preguntas comportamentales para ayudar al entrevistador a evaluar a un candidato basándose en competencias críticas que han sido identificadas por el empleador.

La entrevista es muy estructurada con preguntas clave, provistas por los entrevistadores para ayudarlos a determinar qué tan fuertes son los candidatos en competencias específicas identificadas para una posición.

Un ejemplo de este enfoque son las entrevistas de selección segmentadas, desarrolladas por la consultora development Dimensions Inc. y se basan en:

: Identificar las competencias necesarias para todas las posiciones clave

: Construir habilidades para entrevistas para una mayor precisión en el proceso de selección

: Aumentar la eficiencia y efectividad del proceso de selección de un empleado

Otro estilo relacionado a este método empieza con el gerente realizando una pregunta sobre cuál ha sido el mayor logro que ha tenido el candidato y luego preguntas sobre debilidades y fortalezas. Un ejemplo de este enfoque es el trabajo de Lou Adler, 'La entrevista de una sola pregunta'. En este enfoque los mandos hacen preguntas sobre

la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. En otras palabras, el éxito pasado es el mejor predictor del éxito futuro

Los gerentes entonces deben evaluar que tan competente es el candidato en varias áreas críticas.

## **FRASES DE ENTREVISTA**

Desde la perspectiva del aspirante al puesto:

Es muy común que en nuestra primera entrevista de trabajo nos vemos tentados a pronunciar ciertas frases que no siempre pueden ser bien interpretadas por el reclutador. Sin embargo, nuestro lenguaje verbal –y también el corporal- habla mucho de la actitud y de la seguridad que mostramos ante el puesto para que estemos postulándonos.

Por este motivo, debemos tener especial cuidado antes de pronunciar las siguientes frases:

Creo que...

Me parece...

No tiene importancia.

No sé si sirvo.

Tengo fallos.

Eso me asusta.

Hay otros/as mejores.

A veces pierdo el control.

No lo merezco.

No sé si me conviene,

Por el contrario, hay 10 frases que te recomiendo utilizar porque proyectan que eres una persona segura de tus conocimientos, experiencia y que tienes confianza en ti mismo.

Estoy segura/o...

Venceré ese obstáculo.

Estoy convencida/o...

Estoy satisfecha.

Lo haré bien.

Lo positivo de mí supera lo negativo.

Estaré a la altura.

Si algo me inquieta, sé dominarme.

Sabré responder.

Se adapta a mis capacidades.

## **RAPPORT**

Previamente a escuchar un programa de radio o ver un programa de televisión, hemos de sintonizar la frecuencia en la que emite la emisora de radio o la cadena de televisión. Sólo de esta manera lograremos comprender lo que el sonido y las imágenes nos transmiten.

Lo mismo ocurre en la comunicación interpersonal. Es necesario que las personas que se comunican sintonicen la misma frecuencia. Sólo y únicamente de esta manera se logra lo que la Programación Neurolingüística (PNL) denomina establecer "*rapport*" en la comunicación.

El "*rapport*", es una técnica que tiene por objeto crear ese ambiente de confianza y cooperación mutuo para entablar una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana.

A través de esta técnica logramos expresar, mediante comportamientos, la importancia que para el receptor tiene el emisor y viceversa. Es algo semejante a bailar un tango: cuantos más pasos se observan y se acompañan, más rica es la coreografía, mayor sincronización se logra y más hermoso es el resultado.

Existen diferentes formas de establecer “*rapport*” y lograr una comunicación interpersonal eficaz. Dichas formas se pueden distribuir en dos grandes grupos: sintonizar contenido y sintonizar emociones.

## **CIMA**

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente ya través de ella van a explorarse esas áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

## **CIERRE**

5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que siempre que “la entrevista vale la pena” y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

## **INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que deben contener de información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada.

## **PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

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

## **¿CÓMO REDACTAR NUESTRO CURRICULUM VITAE?**

Puntos que deben estar en un currículum vitae.

Datos personales:

Nombre y apellidos

Lugar y fecha de nacimiento

Estado civil (puedes omitirlo según valores)

Domicilio de referencia

Teléfono de contacto, correo electrónico, etc.

Historial Académico:

Cronológico descendente 2002, 2001, 2000

Estudios y titulación obtenida

Centro, localidad y fechas de estudios

Formación postgrado o complementaria

Estudios en el extranjero, becas, etc.

Historial profesional:

Empresa, organismo, institución

Fecha, responsabilidades y funciones realizadas

Si no tienes mucha experiencia, indica si has hecho prácticas.

Idiomas:

Cuáles y qué nivel se tiene de ellos, oral y escrito (indicar títulos, si se tienen) lo normal es poner medio, alto o bajo. Yo optaría por indicar hablado y escrito o sólo escrito, etc.

Informática:

Eso de poner a nivel de usuario está tan desfasado como indeterminado. Preferible poner que manejas menos aplicaciones pero que las manejas detallando el uso que de ellas haces.

Otros datos de interés:

Pues el carnet de conducir, el club de baloncesto, el equipo de la facultad o tu afición favorita, eso debes valorarlo en cada ocasión.

Al redactarlo hay que sacarle el máximo partido. Si tienes poca experiencia profesional, pon bien claro la titulación o estudios que poseas. Si es justo al revés, explica y detalla tu experiencia. Siempre debes resaltar tus puntos fuertes y reconocer tus puntos débiles como oportunidad de mejora en la que estás en proceso.

## **EXAMEN MEDICO**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

## **ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

\*Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

\*Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar ( proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.

\*Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

\*Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

## **SELECCIÓN**

### **IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN**

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte. En tal sentido a la hora de pensar en incorporar alguien, se deberá meditar en términos de inversión, en cómo la idoneidad de esta persona puede aportar valor dentro de un proceso de mejora continua que se orienta también a optimizar los resultados generados por cada integrante, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, perjudicará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

### **¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?**

Es el proceso para determinar cuál de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. Es un proceso de previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo una comparación y una elección.

## **PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Existen tres principios fundamentales para la selección de personal:

1.-Colocacion: Es común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un solo puesto, para así aumentar el capital humano en la organización. Si un aspirante no posee los requisitos necesarios para cubrir el puesto, es trascendente si sus conocimientos pueden cubrir otro puesto. Esta tarea se facilita con un sistema computarizado de comparación de perfiles.

2.-Orientacion: Es necesario considerar la labor del seleccionador en un sentido mas amplio y teniendo como marco los problemas de su ocupación. Es responsabilidad del seleccionador orientarlo y dirigirlo hacia otras fuentes de empleo. Si el candidato no es considerado sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada.

3.-Etica profesional: Con las labores diarias los seleccionadores se dan cuenta de sus enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo. Un aspecto trascendente en el proceso de selección implica una serie de decisiones ya que estas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa.

## **ELEMENTOS DE SELECCIÓN TÉCNICA**

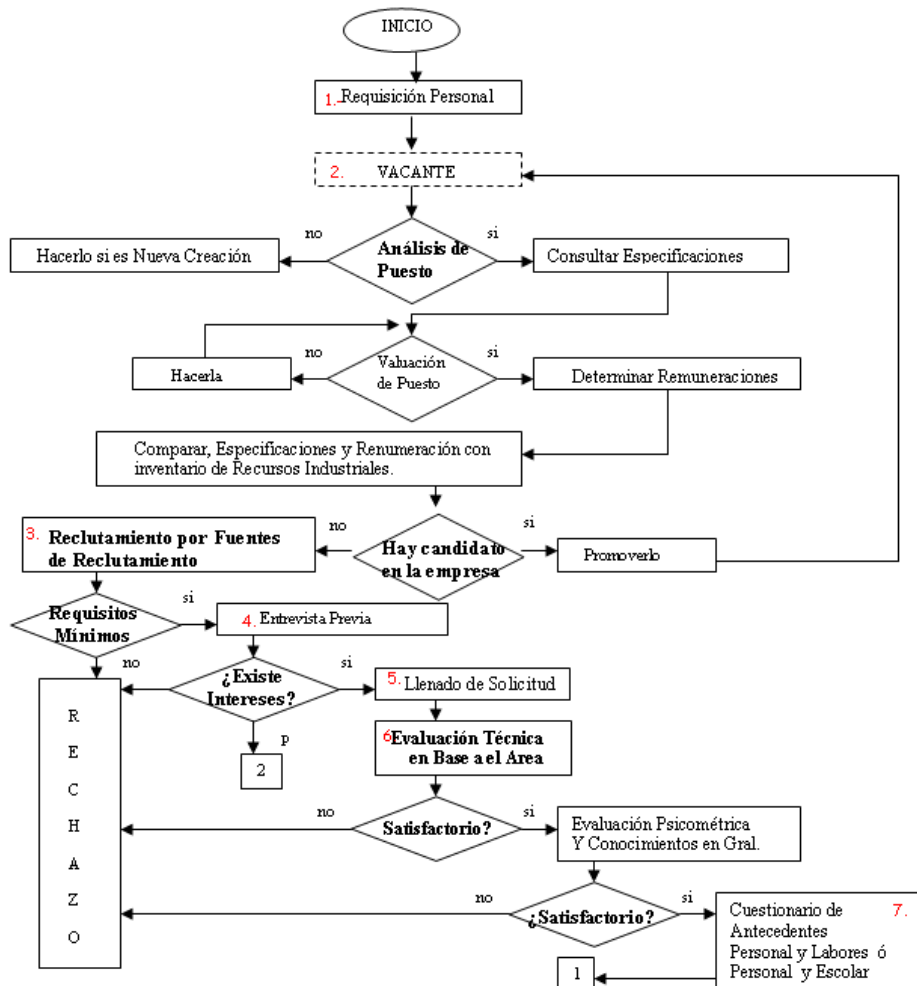
El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

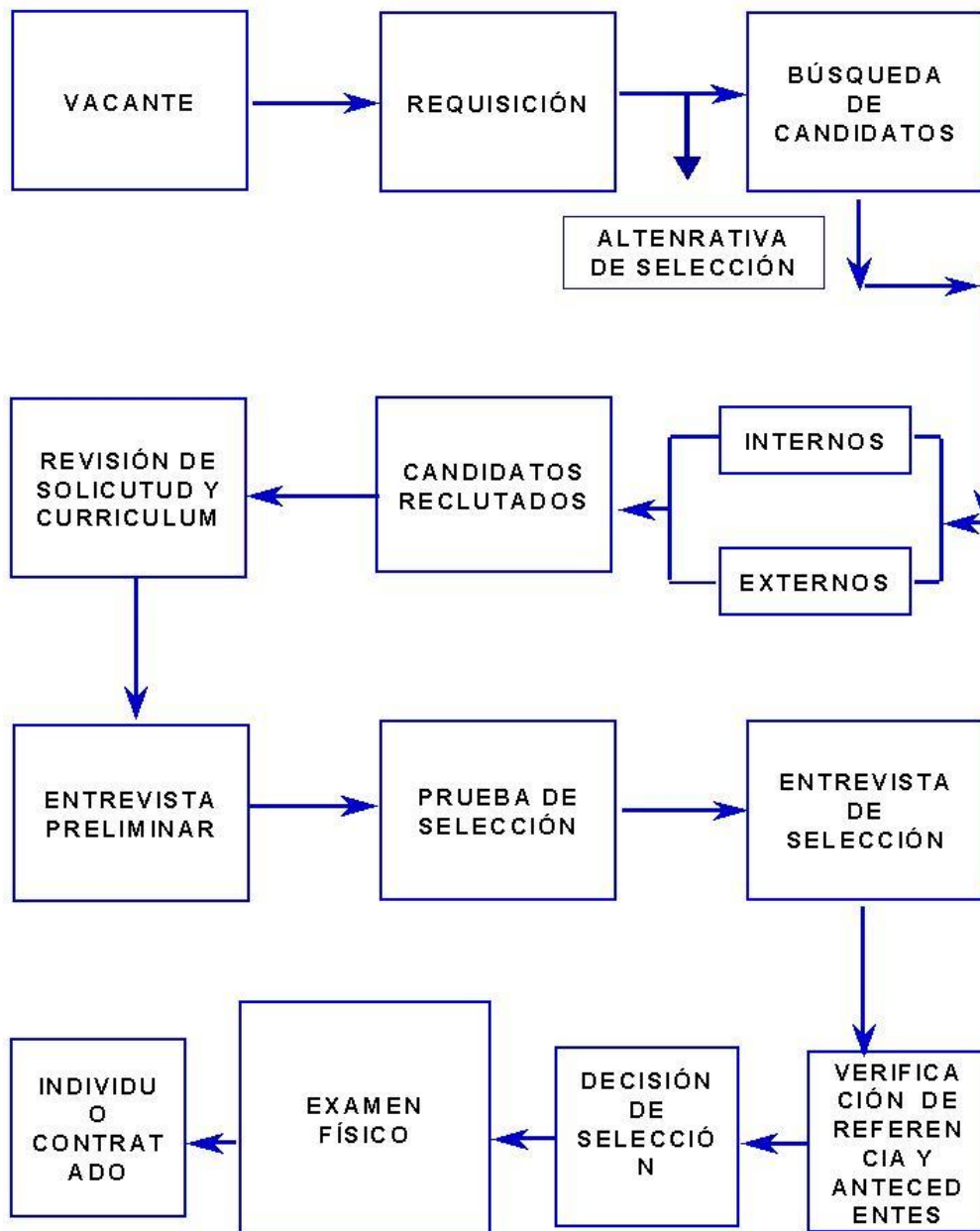


# ESTUDIOS BASADOS EN COMPETENCIAS QUE AYUDAN EN LA SELECCIÓN.

## DIAGRAMA DE FLUJO



### Proceso de Reclutamiento y Selección



### VACANTE

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

## **REQUISICIÓN**

El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal.

El formato debe ser sencillo pero en él se deben indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación.

- La requisición debe efectuarse sobre la base de especificaciones precisas del trabajo y deben ceñirse a las descripciones de cargos, que deben ser claras y realistas.

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS**

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa.

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

## **PUESTO**

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

## **ANÁLISIS**

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

## **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil actitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

## **CONTRATACION**

Una vez de haber realizado con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

## **TIPOS DE CONTRATOS INDIVIDUALES EN VIRTUD DE SU DURACION**

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Por otro lado es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- En los demás casos previstos por la ley.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

A la par de las formalidades legales y administrativas entre el individuo y la institución se establece un contrato psicológico que representan las expectativas que tanto el individuo como la universidad esperan de si, en una forma recíproca.

El Artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo dice:

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

Condiciones de trabajo

La Ley Federal del Trabajo señala como condiciones de trabajo:

- la jornada laboral
- días de descanso
- vacaciones
- salario
- aguinaldo

Las condiciones de trabajo deberán ser establecidas en sus contratos individuales, colectivos o ley de trabajo y en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la Ley.

-Días de descanso

Señala la Ley que por cada seis días de labores, el trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro. Aquellos trabajadores que laboren en día domingo, tendrán derecho a una prima adicional de un 25% sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

-Vacaciones

Según el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas y que no podrán ser inferiores a seis días laborables. Dicho período, aumentará en dos días

laborables, hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicio. Después del cuarto año, el período vacacional aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

#### -Salario

El salario es la retribución que el patrón paga al trabajador por su trabajo. Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios y el derecho a percibirlo es irrenunciable. El salario no será objeto de compensación alguna y deberá pagarse en el lugar donde se preste el servicio. No se les impondrán multas a los trabajadores cualquiera que sea su causa o concepto. Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente.

#### -Aguinaldo

Los trabajadores tendrán derecho a percibir un aguinaldo anual equivalente a quince días de salario, por lo menos y deberá pagarse antes del día 20 de diciembre.

Artículo 56 LFT: Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta ley.

Otro artículo muy importante de la Ley Federal del Trabajo que hace mención, sobre las condiciones que debe reunir el contrato de trabajo es:

Artículo 25 LFT: El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

## **JORNADA DE TRABAJO**

Jornada de trabajo

En lo que respecta a la jornada de trabajo, el trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada, sin que pueda exceder de los máximos legales. Podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los trabajadores el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equitativa.

Jornada Diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

La jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas, mientras que la jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media.

La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 58 LFT: La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador esta a Disposición del patrón para prestar su trabajo.

Tipos de jornadas:

a) Jornada diurna.- Es la comprendida entre las 5:00 am y las 13:00 pm.

b) Jornada nocturna.- Es la comprendida entre las 07:00 am y 15:30 pm.

c) Jornada mixta.- Es la jornada de trabajo que comprenden periodos diurnos y nocturnos.

Cuando la jornada mixta, tenga un periodo nocturno no mayor de cuatro horas.

Artículo 61 LFT: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 66 LFT: Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

## **SALARIO Y SUELDO MINIMO**

**SALARIO** Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

**SUELDO** Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

**Salario** deriva del latín *salarium*, que significa pago de sal o por sal. Esto viene del antiguo imperio romano donde muchas veces se hacían pagos a los soldados con sal, la cual valía su peso en oro, dado que la sal en la Antigüedad era una de las pocas maneras que se tenía de conservar la carne, es decir, poniéndola en salazón.

Es la suma dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario en cuyo caso el nombre de jornal, del término jornada

Artículo 82 LFT: Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera; debido a la importancia que representa en nuestro medio laboral la fijación de los salarios mínimos ya sean generales o bien profesionales.

Artículo 90 LFT: Define al salario mínimo diciendo que “Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo”.

Artículo 91 LFT: Indica que “Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o



para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas”.

## **METODOS DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS**

### **ANÁLISIS DE PUESTOS**

Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, sí como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que los pueda desempeñar adecuadamente.

### **TIPOS DE MÉTODOS:**

- a) Observación Directa.
- b) Cuestionario.
- c) Entrevista Directa.
- d) Método mixto.

### **OBSERVACION DIRECTA**

El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañado de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### Características:

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante de cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace, y por qué lo hace).

#### Desventajas:

- Costo elevado por que el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

## **CUESTIONARIO**

Documento básico para obtener la información formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

A grandes rasgos, el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado, de tal

manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados.

### **ENTREVISTA DIRECTA**

Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades, Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas.

La forma más económica en esfuerzos para detectar que personas cuenta con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal con perspectivas dado que tiene la experiencia o escolaridad deseada.

### **METODO MIXTO:**

Es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

Esta forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Llega a ser la preferida de algunas empresas, pues alterna preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, creando una atmósfera acogedora y de alguna manera comparando la información que les brinda con lo que sostiene el currículum que tienen en sus manos. Además es considerada como una forma de entrevista completa porque permite comparar la información entre los diferentes candidatos, asimismo profundiza entre las cualidades de los entrevistados. Por otro lado, permite obtener amplia información y facilita que se ahonde en un tema interesante con preguntas abiertas para recoger información adicional. Cabe indicar que el entrevistador puede intervenir para corregir definiciones del cuestionario y mantiene las preguntas cerradas y abiertas.

## **INDUCCION Y CONTRATO DE TRABAJO**

### **NECESIDAD LEGAL**

Contrato de trabajo Necesidad legal nace esta de lo dispuesto por la ley general del trabajo. La ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre el que presta un servicio temporal y el que lo recibe por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de sus derechos. Si no se determina servicios que debe prestar el trabajador quedara obligado a que forme parte de la empresa.

### **MARCO GENERAL**

En la actualidad existen un conjunto de leyes, decretos, convenios colectivos, resoluciones, usos y costumbres, etc. que rigen la relación laboral. Desde muy antiguo el hombre se ha agrupado con otros con el objeto de satisfacer necesidades propias y ajenas tratando de optimizar su eficiencia en el uso de los recursos. Este tipo de agrupaciones puede tomar la forma de empresas unipersonales, sociedades anónimas, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. Y siempre distinguimos entre empleadores y empleados que se vinculan a través de una denominada relación laboral.

### **LEY DE CONTRATO DE TRABAJO**

Es la ley madre. Modificada, reglamentada y complementada por una cantidad importante de normas, establece que el Trabajo es la actividad lícita basada en la capacidad productiva y creadora del hombre, la que es realizada a cambio de una remuneración y que se presta a favor de quien tiene la facultad de dirigirla. El empleador es quien tiene la facultad de Dirección. Es una ley amplia que reglamenta las relaciones entre al empresa y el trabajador y define: • conceptos fundamentales (trabajador, empleador, contrato, remuneración)• formas contractuales• derechos y obligaciones de las partes• modalidades de pago el trabajo• licencias, jornadas, descanso• extinción del contrato: causales, indemnizaciones por lo tanto, el empleador es quien impartirá las órdenes respetando la dignidad del trabajador y el trabajador tiene la obligación de cumplirlas.

De este contrato nace la relación de dependencia o subordinación jurídica que une al trabajador con el empleador. Las partes, en ningún caso, pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que las dispuestas en las Normas legales o en las Convenciones Colectivas de Trabajo. Convención Colectiva de Trabajo La ley

14250/88 (modificada por ley 25250/00) reglamenta las Convenciones colectivas de trabajo que tienen como función, establecer disposiciones generales y obligatorias para regir las relaciones de trabajo de una actividad o categoría profesional específica de trabajadores. La negociación colectiva es el resultado de un acuerdo de voluntades entre Empresarios y los Sindicatos con personería gremial. El Convenio colectivo tiene formalidades que cumplir: fecha, partes que intervienen, representatividad, definición de las actividades y categorías de los trabajadores, zonas de aplicación, periodos de vigencia, etc. Debe ser homologado en el Ministerio de Trabajo. Legisla aspectos tales como: que actividades pertenecen al gremio categorías profesionales (generales y por rama) regímenes especiales: jornadas, antigüedad, licencias disposiciones sobre higiene, seguridad, salubridad accidentes escalas salariales.

### **NECESIDAD ADMINISTRATIVA**

Constituye una necesidad tanto como para el trabajador y la organización:

Para el trabajador porque le brinda certeza respecto de:

- a) sus obligaciones particulares
- b) Exige cumplimiento al trabajador
- c) resuelve las disputas sobre su desarrollo de trabajo
- d) Indispensable como prueba por firmar en conflictos laborales.

La Ley otorga a la relación de trabajo los mismo efectos jurídicos que al contrato individual pues este no es sino el escrito que consta el o los servicios personales prestados a otro. El elemento esencial es la subordinación del trabajador o sometimiento a la autoridad.

El patrón se encuentra también sancionada por el artículo 134 fracción III de la ley a las obligaciones de los trabajadores que toda prestación de servicios subordinados es relación de trabajo.

La eficiencia y productividad en el trabajo son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

## **DEFINICION DE CONTRATO**

Es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona Natural o jurídica, mediante la remuneración.

Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, Salario.

Resumen las condiciones a las que el empresario y el trabajador se comprometen a desarrollar sus respectivas funciones.

El contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicio personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

De esa forma el Código del Trabajo define lo que es el contrato que firmamos al incorporarnos a nuestra respectiva fuente laboral.

El Contrato de Trabajo debe quedar firmado por ambas partes a más tardar dentro de los primeros quince días de incorporado el trabajador.

No siempre es así, muchas veces pasa un mes o dos y el contrato no se firma, lo cual podrá ser denunciado ante la Inspección del Trabajo.

Un trabajador podría negarse a firmar un Contrato por estimar que no se ajusta a las condiciones que originalmente le habría ofrecido el empleador. Ante esa situación el empleador podrá recurrir a la Inspección del trabajo para solicitar la firma. Si el trabajador se negase podría ser despedido, salvó que pueda comprobar que a sido contratado en condiciones distintas a las establecidas en el documento escrito.

Obviamente es muy difícil demostrar una situación así, por lo cual el trabajador corre ciertos riesgos.

Pero si el contrato se firma después del plazo legal de quince días se podrá considerar como legales las estipulaciones del contrato que declare el trabajador.

## **FORMA**

Se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de, dos tipos: legales y administrativas, por ultimo, la firma de los contratos.

Encabezado: el nombre de los comparecientes y de los apoderado

Los contratos de trabajo deberán hacerse por escrito, con las características mínimas que marca la Ley Federal del Trabajo.

### **LO QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE TRABAJO:**

1. Lugar y fecha del Contrato.
2. Individualización de las partes con indicación de nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
3. Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse.
4. Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada.
5. Duración y distribución de la jornada de trabajo.
6. Plazo del contrato.
7. Demás pactos que acordaren las partes.

## **TIEMPO INDETERMINADO**

Es la forma de contrato de trabajo que no tiene un término de finalización. Generalmente concluye con la jubilación del trabajador, su renuncia, muerte o despido.

Este es el contrato de trabajo general, pues para que se entienda que no es un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, debe ser pactado por escrito por las partes. Siempre se entiende que el contrato es por tiempo indeterminado.

Este contrato no necesita celebrarse por escrito, pudiendo para estar amparado por las leyes laborales probar la relación laboral, o sea, la prestación efectiva del trabajo, lo que significa que el trabajador se halla bajo la dependencia, y recibiendo las instrucciones de su empleador.

Se inicia por lo general con un período de prueba de tres meses, que por convenio colectivo homologado, puede extenderse hasta seis meses. Si es una empresa calificada como pequeña empresa, el período de prueba se entiende que es de seis meses extensible a doce, por convenios colectivos.

## **CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO**

Se origina cuando la naturaleza del trabajo así lo exige o se realiza la sustitución temporal de un trabajador. Por ejemplo: si se contrata una recepcionista para suplir temporalmente a la anterior que acaba de dar a luz y goza de incapacidad por maternidad. Si el plazo termina, pero sigue la causa que le dio origen a la relación laboral, el contrato puede prolongarse hasta que se concluya el trabajo a desarrollar. Continuando con el ejemplo antes citado, si existiera alguna complicación en el parto que hiciera prolongar la incapacidad, la secretaria contratada por tiempo determinado continuaría laborando hasta que la madre trabajadora se reincorporara en el puesto que tiene en la empresa.

Ejemplo "La Lucecita S. de R.L. de C.V.", empresa dedicada al giro de la confección de vestidos de alta costura, recibió un gran número de pedidos de vestidos para quinceañeras. Los vestidos debían entregarse en un plazo máximo de un mes. Dado el volumen del pedido y las operaciones normales de los talleres, necesitaba personal adicional para agilizar el proceso de confección. Por este motivo decidió contratar un grupo de costureras para este proyecto a través de contratos por obra determinado.

## **CONTENIDO**

Contratos por obra determinada contiene los datos de la Empresa y del Trabajador.

- La fecha en la que se iniciará la relación laboral y su duración.
- El tipo de contrato que se celebra
- El objeto del mismo, esto es, las funciones (categoría profesional) que va a desempeñar el trabajador en la Empresa.
- Las condiciones en las que se va a prestar el servicio tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana, el horario.



- El periodo de prueba.
- La duración de las vacaciones.
- La remuneración.
- El convenio colectivo aplicable.
- Las obligaciones que contraen ambas partes, como lo es la Inscripción al IMSS e IFONAVIT
- Debe de estar estipulado si se trata de un periodo de Prueba.

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

POR TIEMPO DETERMINADO

### **CONTRATO DE PRESTACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES ASIMILADOS A SALARIOS**

#### **DOCENTES**

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES ASIMILADOS A SALARIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA "PRESTADORA DE SERVICIOS JASLEEM, S. A. DE C. V" A QUIÉN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO "EL PRESTATARIO", Y REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SR. MIGUEL ANGEL GARCÍA SERVIN, Y POR LA OTRA PARTE EL \_\_\_\_\_ A QUIÉN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO "EL PROFESIONISTA", QUIÉN PRESTARÁ EL SERVICIO, Y A AMBAS COMO LAS PARTES, A QUIENES SE RECONOCEN MUTUAMENTE PARA TODOS LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO Y MANIFIESTAN SU CONSENTIMIENTO EN AJUSTARSE A LAS SIGUIENTES:

#### **DECLARACIONES**

1.- DECLARA EL PRESTATARIO A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL.

A) QUE ES UNA SOCIEDAD MERCANTIL, DE NACIONALIDAD MEXICANA, LEGALMENTE CONSTITUIDA CONFORME A LAS LEYES MEXICANAS.

B) QUE DENTRO DE SUS FINES SE ENCUENTRA EL PRESTAR TODA CLASE DE SERVICIOS ENTRE ELLOS, LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL, EL CUAL PODRÁ PRESTAR SUS SERVICIOS DE MANERA DIRECTA EN LAS OFICINAS DEL CLIENTE DEL PRESTATARIO, Y QUE PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO, SE ENTENDERÁ QUE EL SERVICIO DEL PROFESIONISTA SERA PRESTADO A TRAVÉS DEL PRESTATARIO A SU CLIENTE.

C) QUE SU REPRESENTANTE LEGAL EL SR. MIGUEL ÁNGEL GARCÍA SERVIN, CUENTA CON LAS FACULTADES SUFICIENTES PARA LA CELEBRACIÓN DEL PRESENTE CONTRATO MISMA QUE NO LE HAN SIDO REVOCADAS, NI MODIFICADAS HASTA LA FECHA.

D) QUE ES LA VOLUNTAD DE EL PRESTATARIO CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y OBLIGARSE DE CONFORMIDAD CON SUS CLÁUSULAS.

## 2.- DECLARAR EL PROFESIONISTA.

A) QUE ES UNA PERSONA FÍSICA DE NACIONALIDAD MEXICANA, CON RFC. \_\_\_\_\_ Y CON CAPACIDAD PLENA PARA CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO, DEDICADA HABITUALMENTE A PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES.

B) QUE CUENTA CON LA CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS NECESARIOS, RELACIONADOS CON SU PROFESIÓN DE \_\_\_\_\_ PARA PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES REFERENTES A IMPARTIR CLASES A LOS CLIENTES DEL PRESTATARIO, QUE SE REFIERE EL PRESENTE CONTRATO.

C) QUE SU DOMICILIO ESTA UBICADO EN: CALLE 35 NUMERO 3 COLONIA DEL SOL MUNICIPIO DE NEZAHUALCOYOTL C.P. 57200

D) QUE PRESTA SUS SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTE A DIVERSAS PERSONAS TANTO FÍSICAS COMO MORALES, POR LO QUE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE IMPARTIR CLASES DE LA ASIGNATURA DE \_\_\_FISICA\_\_\_ QUE ES UNA ACTIVIDAD COLATERAL CON SU VIDA PROFESIONAL, NO SON SU FUENTE ÚNICA Y PRINCIPAL DE SUBSISTENCIA, RAZÓN POR LA QUE LOS INGRESOS

QUE RECIBA CON MOTIVO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES ASIMILADOS A SALARIOS NO SON LOS ÚNICOS QUE RECIBE POR LO QUE NO DEPENDE ECONÓMICAMENTE DE EL PRESTATARIO.

E) QUE ACEPTA CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO CON EL PRESTATARIO ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE POR LO QUE SE REFIERE A LOS SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES QUE SE ENGLOBALAN EN ESTE CONTRATO, Y QUE SU FORMA DE PAGO DE DICHS HONORARIOS SERA DÁNDOLES EL TRATAMIENTO FISCAL DE HONORARIOS ASIMILADOS A SUELDOS, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR EL ARTÍCULO 110 FRACCIÓN V DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Y QUE SERÁ OBJETO DE RETENCIÓN DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA SOBRE SUELDOS Y SALARIOS DE CONFORMIDAD AL CÁLCULO ESTABLECIDO EN DICHO ORDENAMIENTO, POR CUANTO HACE AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, ÉSTE NO SE CAUSA YA QUE LA PROPIA LEY DEL I.V.A. ESTABLECE QUE LOS MISMOS NO SE CONSIDERAN PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 14 PENÚLTIMO PÁRRAFO DE DICHA LEY.

LAS PARTES MANIFIESTAN QUE ES VOLUNTAD CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO Y OBLIGARSE CONFORME A SUS:

### **CLÁUSULAS**

PRIMERA.-LAS PARTES SE RECONOCEN MUTUAMENTE Y EN FORMA RECÍPROCA LA PERSONALIDAD PARA SUSCRIBIR ESTE CONTRATO, NO MEDIANDO ENTRE ELLAS INCAPACIDAD LEGAL O VICIOS DE CONOCIMIENTO ALGUNO.

SEGUNDA.- EL PROFESIONISTA DECLARA TENER TERMINADOS SUS ESTUDIOS A NIVEL \_\_\_LICENCIATURA EN FISICA\_\_\_

TERCERA.-EL CLIENTE DECLARA REQUERIR LOS SERVICIOS DEL PROFESIONISTA Y POR TAL MOTIVO AMBAS PARTES SUSCRIBEN EL PRESENTE CONTRATO, MISMO QUE SUJETAN A LA DISPOSICIÓN DEL CÓDIGO CIVIL FEDERAL VIGENTE, RENUNCIANDO A CUALQUIER OTRO FUERO O ÁMBITO DE APLICACIÓN LEGAL, EN VIRTUD DE LA RELACIÓN JURÍDICA QUE DEL MISMO SE DESPRENDE.

CUARTA.-EN TÉRMINOS DE LA CLÁUSULA ANTERIOR EL PRESTATARIO CONTRATA LOS SERVICIOS DE EL PROFESIONISTA

ENCOMENDANDOLE ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES GESTIONES PRESTADAS EN LAS OFICINAS O LUGARES QUE LOS CLIENTES DEL PRESTATARIO INDIQUEN PARA:

4.1.-IMPARTIR CLASES, UTILIZANDO LOS MATERIALES QUE EDITA LA EMPRESA.

4.2.-IMPARTIR CLASES LOS DIAS SABADOS EN DÍAS Y HORARIOS PREVIAMENTE SEÑALADOS.

4.3.-ASISTIR A LA JUNTA PSICOPEDAGÓGICA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR LA CUAL TENDRÁ 6 HORAS DE DURACIÓN. EN EL QUE SE TRATARAN, TEMAS PEDAGÓGICOS Y ESTUDIO DE NUESTROS MATERIALES POR ASIGNATURA.

4.4.- APLICAR FIELMENTE TODAS Y CADA UNA DE SUS FUNCIONES EN BASE AL REGLAMENTO

QUINTA.-LAS PARTES ACUERDAN QUE DE CONFORMIDAD CON LAS DECLARACIONES MANIFESTADAS Y ACEPTADAS POR LAS MISMAS, LA RELACIÓN JURÍDICA QUE SE CREA DERIVADA DEL PRESENTE CONTRATO SERA DE CARÁCTER CIVIL, POR LO QUE TRATÁNDOSE DE CUALQUIER PROBLEMA O CONTROVERSIA QUE DE LA MISMA SE DERIVE, ESTA DEBERA VENTILARSE DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES DEL CÓDIGO CIVIL CORRESPONDIENTE, RENUNCIANDO A CUALQUIER OTRO FUERO QUE PUDIERA CORRESPONDERLES.

SEXTA.-LAS PARTES ACUERDAN QUE EL PAGO DE LAS CONTRIBUCIONES DERIVADAS DE LA PRESENTE RELACIÓN JURÍDICA, SERÁN A CARGO DEL PROFESIONISTA, Y QUE ÚNICAMENTE EL PRESTATARIO, CUMPLIRÁ CON LAS OBLIGACIONES QUE DE CARÁCTER PROVISIONAL A LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA LE OBLIGAN.

SEPTIMA.- LAS PARTES ACUERDAN QUE EL PAGO DE LOS HONORARIOS ASIMILADOS A SUELDOS, SERÁN REALIZADOS CON CHEQUE AL MOMENTO DE SU ENTREGA, FIRMANDO POR ELLO UN RECIBO DE HONORARIOS ASIMILADOS A SUELDOS, EL CUAL DEBERÁ REUNIR LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE EL COLEGIO DE CONTADORES HA PUBLICADO.

OCTAVA.- LAS PARTES ACUERDAN QUE EN CASO DE HABER ALGÚN CAMBIO EN LAS INDICACIONES DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL PROFESIONISTA, ESTAS DEBERÁN SER

NOTIFICADAS POR EL PRESTATARIO CON TRES DÍAS DE ANTICIPACIÓN, PARA ELLO EL CLIENTE DEL PRESTATARIO DEBERÁ DE HACER DEL CONOCIMIENTO DEL MISMO, DICHS CAMBIOS CON UN PLAZO DE CINCO DÍAS DE ANTICIPACIÓN.

NOVENA.- LAS PARTES ACUERDAN QUE LOS TIEMPOS, MOVIMIENTOS Y UBICACIÓN EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS PRESTADOS, SERÁN COMUNICADOS DIRECTAMENTE POR EL CLIENTE DEL PRESTATARIO A LOS PROFESIONISTAS.

DECIMA.-EL MONTO DE LOS HONORARIOS SERÁ DE \$ 50.00 (CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.), POR HORA TRABAJADA LOS CUALES SERÁN LIQUIDADOS EN JOAQUIN GARCÍA ICAZBALCETA 32 A INTERIOR 4 COLONIA SAN RAFAEL DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC. A SU ENTERA SATISFACCIÓN DEL PROFESIONISTA.

DECIMA PRIMERA.-LOS 30 MINUTOS QUE EL DOCENTE DEBE PRESENTARSE ANTES DEL INICIO DE LA CLASE SERÁN PAGADOS A RAZÓN DEL 50% DE LA MEDIA HORA, ES DECIR EL 25% DEL PAGO POR HORA SI GANA \$50.00 (CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.) POR UN CUARTO DE HORA GANARÁ \$12.50 (DOCE PESOS 50/100 M.N.).

DECIMA SEGUNDA.- LOS PROFESORES, TIENEN DERECHO A 10 MINUTOS DE TOLERANCIA PARA SU LLEGADA AL PLANTEL (SI REBASA LA TOLERANCIA O PIDE PERMISO DE LLEGAR A LAS 9:30 HRS. Ó 15: 00 HRS. NO SE PAGARÁ EL 25% DE LA HORA).

DECIMA TERCERA.- LA HORA EN QUE EL PROFESOR TENGA QUE ESTAR EN EL PLANTEL, SIN IMPARTIR CLASES, YA SEA PORQUE NO EXISTA EL GRUPO INTERMEDIO O POR RAZONES DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA, (HORA AHORCADA) SE PAGARÁ AL 50% POR EJEMPLO: SI GANA \$50.00 (CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.) SE LE PAGARÁN \$25.00 (VEINTICINCO PESOS 00/100 M. N.).

DECIMA CUARTA.-SE OTORGA UN PREMIO DE PUNTUALIDAD POR UN VALOR DE \$3.50 PESOS POR HORA TRABAJADA.

DECIMA QUINTA.-SE OTORGA UN PREMIO DE ASISTENCIA POR UN VALOR DE \$3.50 POR HORA TRABAJADA.

DECIMA SEXTA.-SE OTORGA UN PREMIO DE ASISTENCIA A REUNIONES POR UN VALOR DE \$3.00 POR HORA TRABAJADA.

DECIMA SEPTIMA.-EL TIEMPO QUE DURARÁ LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL PROFESIONISTA CON EL PRESTATARIO, SERÁ EL MISMO QUE DURARÁ EL SERVICIO PRESTADO POR EL

PRESTATARIO A SU CLIENTE, PARA LO CUAL LAS PARTES ACUERDAN QUE DICHO PLAZO SERÁ DEL 09 DE MARZO AL 15 DE JUNIO DEL 2014, MISMO QUE ACEPTAN LAS PARTES DESDE EL MOMENTO EN QUE SE FIRMA EL PRESENTE CONTRATO, Y QUE POR NINGÚN MOTIVO , ESTE PODRÁ PRORROGARSE DE CUALQUIER OTRA FORMA, POR LO QUE LAS PARTES CONVIENEN EN QUE EL PRESENTE CONTRATO TAMBIÉN QUEDARÁ TERMINADO AL MOMENTO DE COMUNICARSE QUE HA CONCLUIDO DICHO SERVICIO.

DECIMA OCTAVA.-LAS PARTES ACUERDAN QUE EN CASO DE EXISTIR ALGÚN TIPO DE CONTROVERSIA, ESTA DEBERÁ SUJETARSE A LA JURISDICCIÓN DE LOS TRIBUNALES DEL DISTRITO FEDERAL.

POR ÚLTIMO, UNA VEZ LEIDO EL PRESENTE CONTRATO, Y CONOCEDORAS DEL ALCANCE DEL MISMO Y HABIENDO ENTENDIDO QUE EN SU CONTENIDO NO EXISTE NINGÚN VICIO DE LA VOLUNTAD, LAS PARTES EN EL INVOLUCRADAS LO RATIFICAN FIRMANDOLO AL CALCE, EL DIA 14 DE FEBRERO DEL 2014.

PRESTATARIO.

EL PROFESIONISTA.

SR. MIGUEL ÁNGEL GARCÍA SERVIN.

Lic. FELIPE MONTES CUEVAS

REPRESENTANTE LEGAL.

TESTIGO.

TESTIGO.

CLAUDIA LILIANA REYES VALENCIA  
TORRES

MARIA DEL CARMEN REYES

## **AFILIACIÓN AL IMSS**

La afiliación o Alta en el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) de acuerdo al artículo 15 de la Ley del Seguro Social mencionan que los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones a sus salarios y demás datos. Esto dentro de un plazo no mayor a cinco días hábiles después de que el trabajador ha entrado a laborar a la empresa.

Alta, reingreso, modificación de salario y baja se encuentran dentro de los movimientos de afiliación al IMSS, son los avisos que realizan las empresas sobre los registros de sus afiliados al régimen del Seguro Social.

## **ALTA EN EL IMSS / AFILIACIÓN AL IMSS**

Es el aviso que presenta la empresa por sus trabajadores en estado permanente, por tiempo determinado o eventual que se incorporan a laborar y son inscritos ante el Instituto. Alta o Afiliación al IMSS se deben presentar dentro de los cinco días hábiles contados a partir de la fecha en que en que da inicio la relación laboral. Puede también iniciarse la inscripción un día antes de dar inicio la relación laboral.

Las altas, se deberán presentar en un plazo máximo de 5 días hábiles contados a partir de la fecha de inicio de la relación laboral. La obligación de prestar los servicios institucionales será a partir de la fecha que se señale como inicio de la relación laboral en el formulario respectivo. Los asegurados que carezcan de número de seguridad social, podrán solicitarlo previo a su aseguramiento. En caso de acciones u omisiones de los patrones, considerados como infracciones se sancionarán de acuerdo a lo previsto en la propia Ley del Seguro Social y el Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización.

Estos trabajadores y sus beneficiarios legales tienen derecho a la protección del Seguro Social en los siguientes seguros:

- Riesgos de Trabajo
- Enfermedades y Maternidad
- Invalidez y Vida

- Retiro

Cesantía en Edad Avanzada y Vejez

- Guarderías y Prestaciones Sociales.

Régimen voluntario: Los trabajadores en industrias familiares, y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados y sus beneficiarios legales tienen derecho a las prestaciones por:

- Enfermedades y Maternidad (solo prestaciones en especie).
- Invalidez y Vida.
- Retiro y Vejez.

## **NECESIDAD LEGAL**

### **MARCO LEGAL**

I.- Ley del Seguro Social.

II.- Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización:

- Art. 173, 178 al 182

Beneficios del Dictamen, aplicables a la Corrección Patronal.

**Artículo 173.** El patrón que se dictamine en los términos del presente Reglamento estará a lo siguiente:

- No serán sujetos de visitas domiciliarias por el o los ejercicios dictaminados, excepto cuando al revisar el dictamen se encuentre en su formulación irregularidades de tal naturaleza que obliguen al Instituto a ejercer sus facultades de comprobación.
- En los casos en que se hubieran emitido cédulas de liquidación por diferencias en el pago de cuotas y el dictamen se encuentre en proceso de formulación, el patrón deberá aclararlas, debiendo en su caso, liquidar el saldo a su cargo, tomándolas en cuenta el contador público autorizado que dictamine, como



- parte de su revisión en la determinación de las diferencias que resulten de su auditoría en forma específica para los trabajadores y por los periodos que se hubieran emitido, y
- No se emitirán a su cargo cédulas de liquidación por diferencias derivadas del procedimiento de verificación de pagos, referidas al ejercicio dictaminado, siempre que se cumplan las condiciones siguientes:
- Que se haya concluido y presentado el dictamen correspondiente;
- Que los avisos afiliatorios y las modificaciones salariales derivados del referido dictamen se hubieran presentado por el patrón en los formatos o medios electrónicos dispuestos para ello, y
- Que las cuotas obrero patronales a cargo del patrón, derivadas del dictamen, se hubiesen liquidado en su totalidad o se haya agotado el plazo de doce meses establecido en el artículo 149 de este Reglamento, de conformidad con el artículo 40 C de la Ley.

Lo establecido en esta fracción no es aplicable bajo ninguna circunstancia a los créditos que se deriven del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez; capitales constitutivos, recargos documentados, visitas domiciliarias y en general, resoluciones derivadas de cualquier medio de defensa ejercido por el patrón.

## **TRAMITE**

### **ALTAS A TRAVÉS DE AVISOS EN PAPEL, HASTA CUATRO DOCUMENTOS.**

- Tiempo de respuesta:

El mismo día.

- Usuarios:

Patrón o representante legal.

- Requisitos y comprobantes a obtener:

Presentación de la Tarjeta de Identificación Patronal. Entrega de copia del "Aviso de Inscripción del Trabajador", Forma AFIL-02.

- Lugar:

Oficinas administrativas o Departamento de Afiliación y Vigencia de la Subdelegación de control del patrón.

- Fundamento legal:

Ley del Seguro Social. Artículos: 15, fracciones I, 34 y 37.

- Observaciones

## **INSCRIPCIÓN PATRONAL PARA PERSONAS FÍSICAS EN GENERAL.**

Es el aviso que debe presentar el patrón o sujeto obligado para registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Las personas físicas en general estarán obligadas a registrarse como patrón ante el Instituto a partir de que empiece a utilizar los servicios de uno o varios trabajadores.

Quién es el responsable de realizarlo

El patrón persona física o sujeto obligado, o su representante legal.

En la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar del IMSS que corresponda al domicilio del centro de trabajo, en horario de 8:00 a 15:30 Horas, de lunes a viernes.

Para conocer cuál es la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar que le Corresponde, puede acceder a la siguiente dirección de Internet: Puede realizar la

Pre-Alta y obtener una cita previa para realizar el trámite, a través de la página de Internet del IMSS.

## **REQUISITOS**

A. Presentar en original o copia certificada y copia simple (para cotejo), los siguientes Documentos:

- Constancia de Inscripción del RFC del patrón persona física.
- Comprobante de domicilio del centro de trabajo (estado de cuenta bancario recibo del impuesto predial etc.
- Identificación oficial del patrón persona física (credencial de elector, pasaporte vigente, cartilla del Servicio Militar Nacional o cédula profesional).

- Poder notarial del representante legal, mediante el cual se señale la facultad para realizar trámites en entidades públicas, respecto de actos de administración o para pleitos y cobranzas, a nombre del patrón o sujeto obligado.

B. Presentar los siguientes formatos:

- Aviso de Inscripción del Trabajador (AFIL-02) en original y dos copias, de al menos un trabajador. Este formato se puede obtener en las papelerías que ofrecen a la venta formas fiscales o, en su caso, solicitarlo en las oficinas del IMSS.
- Inscripción de las Empresas y Modificaciones en el Seguro de Riesgos De Trabajo (CLEM-01) en original y copia.

## **INFONAVIT**

El **Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)** es una institución mexicana tripartita donde participa el sector obrero, el sector empresarial y el gobierno, dedicada a otorgar un crédito para la obtención de vivienda a los trabajadores y brindar rendimientos al ahorro que está en el Fondo Nacional de Vivienda para las pensiones de retiro. Fue fundada en mayo de 1972 por el entonces el presidente Luis Echeverría Álvarez.

Este instituto ha facilitado la obtención de vivienda para muchas personas dentro de la sociedad Mexicana que no tienen fácil acceso a un crédito hipotecario.

Es el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, creado en 1972 con el Propósito de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para la construcción de su vivienda.

## **MISIÒN**

Cumplir con el mandato constitucional de otorgar crédito para que los trabajadores puedan adquirir, con plena libertad y transparencia, la vivienda que más convenga a sus intereses en cuanto a precio, calidad y ubicación.

- Ser un Instituto de calidad internacional, autónomo, tripartito, de carácter social.
- Ser un Instituto orgullo por su transparencia, eficiencia, calidad de servicio y fortaleza

Financiera.

- Ser un Instituto que asegure su existencia a largo plazo y que proporcione a todos los

Derechohabientes crédito para su vivienda.

- Ser un Instituto que otorgue rendimientos suficientes al fondo de ahorro de los derechohabientes

## **SINDICATO**

Unión o agrupación de trabajadores destinada a la defensa de sus intereses económicos y laborales:

Organización continua y permanente creada por los trabajadores para protegerse en su trabajo, mejorando las condiciones del mismo mediante convenios colectivos refrendados por las Autoridades Administrativas del Ministerio de Trabajo. En esta situación será más factible conseguir mejoría en las condiciones de trabajo y de vida; sirviendo también para que los trabajadores expresen sus puntos de vista sobre problemas que atañen a toda la colectividad.

Es la asociación de trabajadores constituida para unirse íntimamente con el objeto de defender sus derechos laborales. Se fundamenta, en la unidad monolítica de los trabajadores ante necesidades comunes de clase explotada. El sindicato es la expresión más legítima de la clase obrera organizada, la que gracias a su unidad, organización y constancia en la lucha ha conseguido derechos que, de otro modo, no hubiera sido posible. Por esa razón, los sindicatos son ardorosamente combatidos por los patrones explotadores y gobiernos antidemocráticos, habiendo tenido necesidad de intensificar las luchas extremadas con huelgas y paros generales, para que se les reconozca mínimas conquistas, muchas veces escamoteadas por intervención de los organismos estatales parcializados con los intereses patronales, que tratan por todos los medios de desconocer el derecho de reunión o asociación, normados por nuestra Constitución Política.

Asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. La asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede

disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad, o eventualmente a otras obras sociales.

Las asociaciones también pueden ser instituciones, en las cuales varias personas lo forman para crear una entidad que no tiene dueño sino asociados

Persona jurídica (o persona moral) es un sujeto de derechos y obligaciones que existe, pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin ánimo de lucro.

## **ORIGEN DEL SINDICATO**

El origen de la palabra viene de Grecia, *síndico* es un término que empleaban los griegos para denominar al que defiende a alguien en un juicio (protector); En Atenas en particular se llamó síndicos a una comisión de cinco oradores públicos encargados de defender las leyes antiguas.

Antecedentes del sindicalismo:

El sindicalismo, se origina con la revolución industrial en el último tercio del siglo XVIII, dando lugar a que la máquina sustituya al trabajador manual, cuando la fábrica ocupa el lugar de taller, cuando la gran industria suplanta a la economía del artesanado y la producción de mercado local, se transforma en producción para el mercado mundial.

La introducción de la máquina, produce grandes ganancias a los industriales, obtenidas a costa del sufrimiento del naciente proletariado de las fábricas, la fatiga excesiva, la insuficiencia en la alimentación, la disciplina imperante, etc. Que debían de soportar los operarios. Tanto la moralidad, la higiene, la seguridad, salud, no causaban ninguna preocupación al empresario, incluso le regateaba el salario al obrero.

Además, las mujeres y niños eran explotados sin misericordia, se les destinaban los trabajos más duros y humillantes, exponiendo con ello, sus vidas. En esta época, el trabajador era una verdadera penuria, un sufrimiento para el trabajador.

## **Los Objetivos de los Sindicatos:**

Cada organización sindical puede tener objetivos muy variados, existen cinco de ellos que siempre le dan razón de ser a todo sindicato. Estos objetivos orientan toda acción de las organizaciones sindicales en su lucha por dignificar las condiciones de vida de los trabajadores.

Estos cinco objetivos son:

### 1.-Un salario justo

Los sindicatos buscan que quienes trabajan tengan un salario adecuado y digno, que les permita cubrir sus necesidades y las de sus familias en alimentación, salud, vivienda, educación, vestido y recreación.

### 2.-Mejores condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son un complemento indispensable del salario. Las trabajadoras y los trabajadores tienen el derecho a que las condiciones en que laboran no les afecten ni física ni mentalmente.

Todos los sindicatos deben buscar que las personas afiliadas disfruten de condiciones laborales que no les afecten en su salud y dignidad. Por ejemplo, los sindicatos luchan por jornadas de trabajo justas y adecuadas al tipo de labor que se realiza, por descansos y vacaciones oportunas, por implementos de protección cuando las tareas que ejecutan las personas así lo requieran.

En una fábrica de ropa también el sindicato lucha por asientos adecuados y confortables, por aire fresco, por buena iluminación, por servicios sanitarios limpios, en buen estado y en cantidad suficiente, por agua potable, en fin, por todas las condiciones que hagan a las trabajadoras y trabajadores personas dignas.

### 3. Empleo estable para toda persona

No basta con tener trabajo, es importante que el empleo sea estable, regulado por leyes que protejan contra despidos injustos, para ellas el sindicato tiene como objetivo garantizar que se respeten y promuevan los derechos.

### 4. Mejoramiento de las reivindicaciones sociales y económicas

Para proteger y garantizar el mejoramiento de los sectores laborales, es necesario crear leyes y luchar para que éstas se cumplan. Por esta razón el sindicalismo constantemente busca que los Estados promulguen leyes y decretos que garanticen la continuidad de sus conquistas y el mejoramiento social y económico de las personas trabajadoras. Para que las leyes se respeten y se cumplan, es necesario que todas las personas trabajadoras estén unidas y organizadas.

#### 5. LA PERMANENTE DEMOCRATIZACIÓN:

El respeto a los Derechos Humanos es una de las luchas más importantes que los trabajadores pueden realizar desde sus organizaciones sindicales. El reconocimiento de los derechos de libre asociación, de pensamiento y de expresión implica luchar por la democratización de sus sindicatos. También es importante que los sindicatos participen en la vida política de las naciones, para vigilar y supervisar que los gobiernos sean justos en sus políticas económicas y sociales.

La lucha por la democratización también debe darse dentro de los sindicatos. Sólo practicando la democracia a lo interno de las organizaciones se fortalecerán las bases democráticas de la sociedad entera. Esto es especialmente importante para las trabajadoras y los jóvenes.

Es muy importante promover y posibilitar la participación directa de las mujeres y jóvenes dentro de la organización sindical; el estímulo a esta participación democrática como delegadas, afiliadas, o formando parte de las directivas, garantiza que las decisiones del sindicato correspondan a un mayor grado de consenso.

### **REGISTRO DE LOS SINDICATOS**

**Artículo 365 LFT:** Los Sindicatos deben registrarse en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia Local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

#### **EXPEDIENTE**

Puntos que integran el expediente:

- I. Copia autorizada del Acta de la Asamblea constitutiva;
- II. Una lista con el número, nombres y domicilios de sus miembros y con el nombre y

Domicilio de los patrones, empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios;

III. Copia autorizada de los Estatutos;

IV. Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Los documentos a que se refieren las fracciones anteriores serán autorizados por el Secretario General, el de Organización y el de Actas, salvo lo dispuesto en los estatutos.

## **HOJA DE SERVICIO**

Este documento forma parte de una serie de requisitos, que dichos Servidores Públicos necesitan reunir para hacer valer sus derechos, derivados de su antigüedad laboral, ante las distintas dependencias donde hayan prestado sus servicios, así como, ante el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios ISSEMyM. (Artículo 13, fracción 20 de la Ley de Fiscalización Superior del Estado de México).

Requisitos Hoja Única de Servicios por: Jubilación, Cesantía en Edad Avanzada, Edad y Tiempo de Servicios:

- Solicitud del interesado
- Aviso de movimiento de baja
- Identificación oficial con fotografía y firma (IFE, Pasaporte o Cédula Profesional)

Todos los documentos deben presentarse en original y dos copias

NOTA:

Deberá sujetarse a lo establecido en la Ley del ISSSTE

### **Requisitos Hoja de Servicios por Defunción:**

- Solicitud de los beneficiarios
- Aviso de movimiento de baja
- Documento legal que acredite ser el beneficiario



Todos los documentos deben presentarse en original y dos copias

**Requisitos Hoja de Servicios por Renuncia:**

- Solicitud del Interesado
- Aviso de movimiento de baja

**Requisitos Hoja de Servicios por Invalidez:**

- Solicitud del Interesado
- Aviso de movimiento de baja

**BIENVENIDA**

Recibimiento en el que se manifiesta gran alegría y satisfacción por la llegada de una persona o grupo.

-Un manual de bienvenida es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto a la empresa y a sus funciones.

- Un manual de bienvenida, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nóminas y calendarios, debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitándole la integración como uno más, busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible.

Manual de Bienvenida con los siguientes capítulos:

- Bienvenido/a.
- Historia.
- La cultura corporativa de la empresa.
- La organización.
- El primer día en la empresa.

## PLAN DE INTRODUCCION

Los nuevos empleados necesitan de una buena orientación para introducirse en su puesto de trabajo con éxito, pero muchas empresas no plantean un plan de bienvenida, lo cual repercute en problemas de integración que incluso pueden entorpecer la labor de otros trabajadores.

Debemos comprender que la bienvenida debe ser un acto informativo y por ello es positivo comenzar con una reunión con su responsable en la que se presenten los datos básicos sobre la organización, aunque suponga repetir lo ya comunicado en la entrevista de trabajo, pues es ahora cuando esta información resulta más relevante para el trabajador.

Es buena idea contar con un manual de bienvenida que se pueda entregar de forma física al empleado, en el que se transmita información compleja o que es positivo que sea accesible en cualquier momento, sin tener que consultar a otros empleados. El primer día puede dedicarse a su estudio y puede tener datos como por ejemplo:

- Normativa de seguridad (incluyendo la situación de los botiquines de emergencia, salidas de incendios, extintores y otra información relevante ante urgencias)
- Normas básicas de la empresa (uso del material de oficina, respeto de las zonas de trabajo, etc...)
- Horarios, turnos de trabajo, establecimiento de vacaciones...
- Organigrama actualizado con fotografías de los principales responsables, para que puedan ser reconocidos
- Historia resumida de la empresa y su filosofía
- Procedimiento ante incidentes o momentos críticos (con quién debe hablar, a quién debe consultar y con qué medios)
- Directorio telefónico y/o de extensiones telefónicas
- ¿Qué gastos soporta la empresa? Se puede informar sobre qué gastos de transporte, comidas, horas extras, etc... soporta la empresa y qué proceso debe seguirse

Ahora que se ha incorporado deberá ser presentado ante sus compañeros.

El empleado debe sentirse arropado por la propia organización, además de por otros trabajadores, de modo que gane en confianza y pueda alcanzar rápidamente un buen rendimiento. Aun así, la bienvenida es una asignatura pendiente para muchas empresas.

## **BENEFICIOS QUE OBTENEMOS AL IMPLEMENTAR UN PROCESO DE INDUCCIÓN:**

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Mejorar el compromiso del colaborador.

## **ACTIVIDADES**

I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

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

- Historia de la empresa
- El plan de desarrollo institucional
- Sus objetivos, políticas y estrategias generales
- Horarios, días de pago, etc.
- Servicios que presta al empleado y a la comunidad

- Estructura organizacional
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Ubicación de servicios: consultorio médico, Dirección de Recursos Humanos, etc.
- Reglamentación de la empresa
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

III. Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a las dependencias, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con las oficinas.
- Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Información presentada por el Director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia; de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la descripción del puesto de trabajo el empleado seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no a cabalidad y asimismo la empresa tendrá claras que funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en determinado cargo, la descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, para tener pautas en la asignación de sueldos.

Si las empresas no utilizaran descripciones del puesto de trabajo, la persona que llegue a ocuparlo tendría que perfilar dicho cargo, debería tener el suficiente conocimiento de los objetivos de la entidad y la suficiente capacitación para ubicarse en el contexto general y realmente aportar. No sería verdaderamente transparente la contratación, sería más engorroso para el empleado ubicarse dentro de la empresa, esto da como resultado pérdida de tiempo para él, los directivos no podrían determinar fácilmente las capacitaciones necesarias dentro del tema de formación que ayudará a la empresa a desarrollarse. Además el no especificar las funciones por cargo enmarcadas en la descripción de puesto, puede generar conflictos en el resultado de la evaluación de desempeño y al no tener claridad sobre responsabilidades es posible que se genere la repetición de tareas, por tanto también esta descripción de puestos de trabajo nos ayuda a evitar sobrecostos.

### **APLICACIÓN DEL PROCESO ELECTRONICO DE DATOS**

En este tipo de proceso se emplean las computadoras, por lo que la intervención humana no es requerida en la etapa del proceso. Una vez ingresados los datos, el computador efectúa los procesos requeridos automáticamente y emite el resultado deseado. Los procesos son realizados a velocidades increíblemente altas, obteniendo información confiable

Gracias al desarrollo de la Informática, mediante la Digitalización, estas máquinas son de gran utilidad en áreas de la actividad humana tales como: el comercio, la medicina, la industria, la educación, entre otras.

Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos; en la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizarlos y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis. Las aplicaciones de cómputo avanzadas del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización debe analizar muchos puestos, el costo por oportunidad resulta menor.

Cuando empezaron las organizaciones a usar las computadoras se usaban primeramente para procesar datos en cuanto a unas cuentas funciones de la organización por regla general, contabilidad y facturación. Conforme fue aumentando la velocidad y la exactitud para procesar datos, otras tareas de procesamiento de datos y de información administrativa se fueron computarizando. Para enfrentar estas nuevas tareas, el departamento de informática elaboro informes estandarizado par que lo usaran los gerentes de operaciones.

## **NECESIDAD LEGAL**

Es un documento indispensable para cualquier tipo de organización, en este documento se precisa el trabajo que debe de prestarse y la materia de la prestación; cuando un trabajador se incorpora a la empresa y comienza la prestación del servicio se constituye la fuente de la relación laboral. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito el servicio o los servicios que deben prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible.

La legislación marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos. En las disposiciones señaladas consignan la necesidad de que se estipule con claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo.

## **PROTECCION DE DATOS PERSONALES**

Ley 25.326 de Protección de Datos Personales protege los datos personales en bases de datos ya sean de acceso público o privadas destinadas a publicar informes.

Esta ley no protege la autoría o propiedad de la base de datos en si, sino el derecho del titular de los datos (persona a quien refiere los datos) al acceso, honor, intimidad y

correcto uso y tratamiento de los mismos según lo establece el artículo 43 de la Constitución Nacional.

Para esto la ley establece la obligatoriedad de la inscripción de la base de datos cumpliendo con ciertos requisitos y el incumplimiento de esta obligación resulta en infracción penada con multas y clausura de la base de datos.

Por otra parte, esta ley introdujo en nuestro Código Penal, penas de prisión de 6 meses a 3 años a aquella persona que brinde datos falsos a sabiendas a un tercero contenidas en un archivo de datos personales y si además se causa un perjuicio a alguna persona la pena se incrementa de un mínimo de 9 meses a 4 años y medio.

También reprime con la pena de prisión de un mes a dos años al que:

1. A sabiendas e ilegítimamente, o violando sistemas de confidencialidad y seguridad de datos, accediere, de cualquier forma, a un banco de datos personales;
2. Ilegítimamente proporcionare o revelare a otro información registrada en un archivo o en un banco de datos personales cuyo secreto estuviere obligado a preservar por disposición de la ley.
3. Ilegítimamente insertare o hiciere insertar datos en un archivo de datos personales

## **NECESIDAD SOCIAL.**

El hombre pasa parte considerable de su tiempo en el trabajo por esto es necesario reflexionar que durante este tiempo el hombre no puede renunciar a sus intereses, sentimientos y a su personalidad entera y que, por lo tanto, requiere que su trabajo constituya una forma de realización de su potencial; si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a ser un simple componente de una maquina productiva.

- Son utilizadas en forma de Intranet.
- Permiten realizar foros y conferencias online
- Han transformado la manera de hacer marketing, generando una mayor segmentación de medios e interactividad con sus consumidores.
- El consumidor puede interactuar y conocer las características de los productos, además de promociones, noticias de la empresa, lanzamiento de nuevos productos, etc.

- En tiempos de crisis es una muy buena forma de hacer mercadotecnia y publicidad a bajos costos.
- Excelente fuente de información para conocer las necesidades del cliente y tenerlo en cuenta para estrategias futuras.
- Útil para mejorar el servicio al cliente, además permite establecer relaciones con clientes.

## NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

- **Eficacia:** consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- **Eficiencia:** consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.
- **Productividad:** consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. La productividad puede expresarse en la siguiente ecuación:

Observando detenidamente la fórmula anterior, se puede inferir que la productividad puede ser elevada cuando:

1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.
2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
3. Se incrementan los productos con los mismos insumos.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación entre los administradores. Es por ello que la especialización, la división de trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo para llegar a una autentica división de funciones y una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

En términos generales la descripción de puestos permite identificar las tareas, conocer el contenido de la delegación de funciones, definir los deberes, responsabilidades y las relaciones entre los empleados.



## TERMINOLOGÍA BÁSICA

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

**Análisis de puestos de trabajo:** Proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño.

**Descripción de puestos de trabajo:** Es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. La información presentada en forma de resumen, copilada, ordenada y redactada en formularios especiales constituye lo que se denomina descripción de puestos.

**Especificaciones del puesto de trabajo:** Esta relacionado con los requisitos y cualidades personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas (nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.) Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto; mediante esta información se elaboraría el perfil fisiográfico.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

**Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

**Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

**Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo, suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

**Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización.

## **APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN**

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

### **-Reclutamiento**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

### **-Selección de Personal**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

### **Formación:**

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

### **-Evaluación del desempeño:**

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

### **Valoración de Puestos:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la Cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis

de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

## **METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS**

Existen seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1.- Determine el uso de la información del análisis de puesto, empiece por identificar el uso que dará a la información.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados.

Paso 2.- Reúna una información previa, a continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización.

En el organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Paso 3.- Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando a muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4.- Una vez reunida la información el siguiente paso es analizar realmente el puesto, obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requería a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puesto.

Paso 5.- Revise la información con los participantes, el análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6.- Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

Nombre Debe evidenciar el nivel organizacional del puesto, actividades a realizar y su redacción da indicios al trabajador de su posición en la organización de manera psicológica.

Identificación:

Especifica su ubicación en el organigrama, su ubicación física y el número de empleados que tiene.

Obligaciones Son las obligaciones de la persona que ahí labora ordenadas según su importancia.

Especificaciones Son las cualidades personales requeridas para desempeñar Específicamente el puesto.

## **ENTRETENIMIENTO DE LOS ANALISTAS**

Analista de Sistema: puede referirse al encargado del desarrollo de aplicaciones en lo que respecta a su diseño y obtención de los algoritmos, así como de analizar las posibles utilidades y modificaciones necesarias de los sistemas operativos para una mayor eficacia de un sistema informático. Otra misión de estas personas es dar apoyo técnico a los usuarios de las aplicaciones existentes

El analista de puestos recoge la información de los diferentes puestos de trabajo, realiza entrevistas a candidatos y evaluaciones a los trabajadores internos, para

determinar quiénes serán los más capaces en una posición determinada y como es lógico dar un concepto sobre el puesto en si y las habilidades requeridas para desarrollarlo.

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas.

## PROFESIOGRAMA

Al realizar un análisis de puestos es necesario que puedan responderse tres preguntas básicas: "Que hacen los trabajadores": Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

A continuación se muestran las etapas de la base de Análisis de Puestos

El Profesiograma debe contener lo siguiente:

- La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
- El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
- Las responsabilidades del puesto.
- Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo.
- Requerimientos para ocupar el puesto: Estudios nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
- Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito; este

en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

## **RECOPIACION DE LA INFORMACION**

**Recopilación de datos:** Deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o tema que se investiga. Esto consiste en la recolección, síntesis, organización y comprensión de los datos que se requieren.

Se conocen dos tipos de fuentes:

- 1.-Primarias: que contienen información original no abreviada ni traducida.
- 2.-Secundarias: obras de referencia que auxilian al proceso de investigación.

En la práctica los datos del análisis y descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto en la materia a través de cuestionarios y entrevistas. Existen cinco métodos básicos para la obtención de la información:

**Observación:** El analista observa y anota las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto, posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción.

-Entrevistas: Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador, entrevistas grupales con Varios empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas con la supervisión; con uno o cada uno de los supervisores que tiene un amplio conocimiento del puesto que se analiza.

-Cuestionarios: Los cuestionarios se aplican a los empleados para que estos describan las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos. Debe decidirse que preguntas se van a incluir puede ser abierto o muy estructurado.

-Comités: Se emplea cuando no se tiene empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño, en tal caso, se reúnen expertos en el trabajo, quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto.

-Diarios: Descripción de las actividades diarias

Métodos Mixtos: Combinación de los antes mencionados.

## **SUELDOS Y SALARIOS**

El salario es un derecho del trabajador es su ganancia por su desempeño, es el fruto de una relación laboral que se establece a través de un contrato esta retribución puede ser mensual, quincenal, catorcenal o docenal.

El salario nominal es el pago en efectivo y el salario real es su poder adquisitivo del salario nominal. El salario integral es una suma pactada más remuneraciones y prestaciones sociales.

Estas variaciones entre los sueldos afectan el desarrollo económico, revela el ritmo de crecimiento ó desajuste económico este desajuste económico ha existido siempre en nuestro país y en el extranjero, esto ha provocado que haya mayor mano de obra barata y una aguda competencia en los puestos gerenciales, aumentando el capitalismo, hay un empobrecimiento penoso en la clase laboral.

Nuestro país tiene el potencial agrícola y forestal estos sectores se encuentra olvidados y atrasados particularmente en problemas estructurales que influyen en:

- La escasez de un crédito adecuado
- La utilización mínima de equipo especializado
- Baja explotación en la tierra

Otro problema económico es que hay demasiada productividad y no hay consumo.

Estos problemas representan un desafío a las organizaciones en el momento de que fijan los salarios.

Los sistemas de valuación nos ayudan a definir la posiciones de nuestros puestos a través del análisis de puesto esta valoración nos permiten tener mayor equidad en la asignación del salario de acuerdo al nivel de responsabilidad que tiene su cargo.

## **DEFINICIONES**

### **SUELDO Y SALARIO**

El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La palabra tiene su origen en el término latino sólídus (“sólido”), que era el nombre de una antigua moneda romana.

El término de sueldo suele ser utilizado como sinónimo de salario (del latín *salarium*, relacionado con la “sal”), la remuneración regular o la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena.

Puede decirse que el empleado recibe un sueldo a cambio de poner su fuerza laboral a disposición del empleador, en el marco de una serie de obligaciones compartidas que rigen su relación contractual.

## **SALARIO NOMINAL**

**SALARIO NOMINAL:** salario expresado en dinero, suma de dinero que percibe el trabajador por la labor realizada. El salario nominal no proporciona una idea completa del nivel real del salario. Su verdadera magnitud depende del nivel de los precios correspondientes a los objetos de consumo personal, del valor de los servicios comunales, del volumen de los impuestos, etc. Hoy día, en los países capitalistas, pese a cierto incremento de la expresión monetaria del salario, el salario real (ver) de los trabajadores tiende a bajar debido al incremento de los precios de los artículos que entran en la esfera del consumo obrero, así como al aumento de las cargas impositivas, dado que el Estado burgués procura que sean los trabajadores quienes sostengan todo el peso de las dificultades económicas y de la carrera de armamentos. En la sociedad socialista, el aumento del salario nominal -especialmente de las categorías de obreros y empleados que perciben remuneraciones bajas-, acompañado de la reducción de los precios de los artículos de amplio consumo, hace que se eleve sin cesar el salario real de todos los trabajadores. Constituyen un importante complemento del salario nominal, los fondos sociales de consumo (ver), destinados a satisfacer las necesidades colectivas de los miembros de la sociedad socialista. Las asignaciones del Estado socialista y de las organizaciones sociales para dichos fines, aumentan en una tercera parte los ingresos de los trabajadores. A medida que se incrementa la producción social y que se eleve la calificación de los trabajadores, se irán aproximando los niveles salariales de obreros, empleados e intelectuales.

## **SALARIO REAL**

**SALARIO REAL:** salario expresado en medios de vida y servicios de que dispone el trabajador; indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar un trabajador con su salario nominal (en dinero). La magnitud del salario real es determinada por la dimensión del salario nominal (ver) y también por el nivel de los



precios de los artículos de consumo y servicios, por la altura de los alquileres por los tributos que se impone a los obreros. En los países capitalistas, los precios de los artículos y servicios, los alquileres y los impuestos crecen sin cesar. La lucha de clases hace que el salario nominal también se modifique. Constituye una ley del capitalismo el que el salario real del obrero tienda a bajar. En los países del capital, la automatización de la producción conduce a aumentar el número de obreros poco calificados que perciben un bajo salario nominal. La elevación que del salario nominal se obtiene gracias a la lucha de clases no compensa el descenso del salario real, dado que los precios de los artículos de consumo y los impuestos crecen con mayor rapidez. La estadística burguesa procura embellecer la situación real del proletariado en el régimen capitalista.

## **DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL**

El desarrollo económico de México ha tenido dos períodos históricos; el primer período abarca aproximadamente entre 1880 y 1933, dominado por una sistema económico que combinó el régimen de haciendas y ranchos con el enclave primario exportador; el segundo período se desenvuelve entre 1935 y 1976, con el estilo de desarrollo urbano-industrializador llamado industrialización por sustitución de importaciones. A partir de 1976 se inicia una transición hacia un nuevo estilo de desarrollo que aquí nombramos como neoenclave financiero exportador, cuya configuración se da a partir de 1982 y se instrumenta entre 1989 y 1994.

La desigualdad social se ha profundizado con la larga recesión de casi dos décadas y la implantación del nuevo estilo de desarrollo; en este sentido la política social del actual régimen enfrenta un triple reto: atender el rezago histórico de municipios y regiones, resarcir la desigualdad social generada por los estilos de desarrollo anteriores, recuperar el terreno perdido por la recesión y la depresión económicas en la transición al nuevo modelo de neoenclave financiero exportador.

## **PRESTACIONES Y SERVICIOS**

La seguridad social en México, así como la regulación fiscal, sobre todo la LSS, surgieron con la finalidad de hacer justicia social a la clase trabajadora, al proletariado, derivado de las condiciones de trabajo que mermaban sus derechos, que lo hacen ver solo como un simple instrumento de trabajo al servicio del burgués.

Dadas las condiciones y con la intención de proteger y salvaguardar sus derechos a la salud y asistencia médica, se crea la Ley del Seguro Social, misma que a lo largo del Tiempo, se ha venido modificando y actualizando y en conjunto con el Instituto Mexicano del seguro Social, puedan proveer las herramientas, servicios y prestaciones para que los trabajadores así como sus familias, gocen de seguridad social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene por misión ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para los miembros de una sociedad, en especial a las clases desprotegidas contra contingencias.

Dichas clases pueden reducir la capacidad de trabajo, cuya finalidad es garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Así como el otorgamiento de una pensión, previo cumplimiento de los requisitos legales.

Cabe mencionar que la organización y administración del Seguro Social están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores público, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo autónomo.

## PRESTACIONES

Son todos aquellos elementos que complementan al salario y que finalmente percibe el trabajador. Podemos encontrar distintas clasificaciones de las prestaciones entre las cuales tenemos:

Por Su Origen: Se clasifican en legales, debido a que son las contenidas o sustentadas en la ley o leyes; y contractuales, las cuales son obtenidas mediante contrato.

Clasificación de las prestaciones por su origen:

Prestaciones

Por mandato de Ley CPEUM

LFT

Otras Leyes

Contrato Individual

Legales Otorgadas por voluntad del empleador sin que medie sindicato.

Contractuales Acordadas con el sindicato

Relaciones colectivas Otorgadas por contrato

Por mandato de ley; dentro de nuestra legislación laboral se han corregido algunos conceptos de previsión social para integrarse como prestaciones legales y obligatorias a favor de los trabajadores, así como normas de protección a los trabajadores y a su salario, algunas de estas prestaciones son las siguientes:

Clasificación de las prestaciones por otorgantes Pública

Otorgadas por el IMSS

Otorgadas por el infonavit

Instituciones gubernamentales

Previsión Social

Privada

Otorgadas por los patrones

Otorgadas por instituciones

Privadas (no gubernamentales)

Podemos encontrar que la previsión social puede ser otorgada de dos maneras.

La clasificación anterior se ve fortalecida con las disposiciones de la ley que regulan a las instituciones públicas en su relación con los trabajadores y las obligaciones de los patrones.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA PREVISIÓN SOCIAL

- ◆ Son otorgadas en forma adicional al trabajo.
- ◆ Se otorgan con la finalidad de satisfacer necesidades comunes de los trabajadores por lo que deben ser generales.

- ◆ Proporcionan la seguridad, en los casos de muerte, incapacidad, enfermedad, maternidad, vejez, terminación de las relaciones de trabajo, etc.
- ◆ Buscar el desarrollo integral del individuo
- ◆ Fomentar el espíritu del grupo.
- ◆ Son reguladoras de la relación capital-trabajo.

## **CONSIDERACIONES INTEGRACIÓN DE LOS INGRESOS DEL TRABAJADOR**

El salario del trabajador puede estar compuesto de dos partes en general, una representada por los salarios que se desprenden de la cuota por hora ordinaria laborada, y una segunda parte por las prestaciones derivadas de la relación laboral, las cuales pueden ser entregadas al trabajador en especie.

Integración del salario En efectivo Moneda de curso legal

- Traspaso a cuenta bancaria
- A favor del trabajador
- Cheque a favor del trabajador

En especie:

- Vales de despensa
- Vales de gasolina
- Artículos de despensa
- Canastilla de maternidad
- Canastilla Navideña
- Canastilla de Reyes, etc.

Salario:

- Por días laborados
- Por días de descanso
- Por vacaciones
- Por prima vacacional
- Por aginaldo
- Por horas extraordinarias
- Por prima dominical

- Por comisiones
- Por compensación
- Por premios
- Otros.

Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo

Salario Base de Cotización: Es el salario con el cuál se inscribe a un trabajador en el momento de su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, y se determinan:

- Las aportaciones a dicho instituto por parte del patrón,
- Se calculan los beneficios que el trabajador y su familia pueden recibir por parte

De la Ley del seguro Social, la Ley del INFONAVIT así como sus reglamentos.

Para determinar el Salario Base de Cotización, debemos tomar en cuenta que existen tres clases de salario:

Fijo: Es la percepción conocida y que se puede cuantificar desde que el trabajador ingresa a laborar.

Variable: Es la percepción que se puede o no conocer, pero no es cuantificable, tiene que ser determinada y pagada para que pueda ser parte integrante del salario.

Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- Los instrumentos de trabajo.
- El ahorro, cuando se integre por un depósito igual a la del trabajador y de la empresa y que el trabajador pueda retirarlo más de dos veces al año.
- Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- Cuotas patronales.
- Aportaciones al INFONAVIT.

- La alimentación y la habitación cuando el trabajador pague por cada uno de los conceptos, como mínimo el 20% del SMG.
- La despensa, siempre que no rebase del 40% del SMAG.
- Premios por asistencia y puntualidad, siempre que no rebase del 10% del SMG.
- Tiempo extraordinario, dentro de los parámetros de la Ley Federal del Trabajo.

## CUOTAS OBRERO-PATRONALES

Son los importes derivados de la relación laboral que tanto el trabajador como el patrón

Deben aportar al Instituto para cubrir el aseguramiento de sus trabajadores o sujetos a aseguramiento.

Las cuotas obrero patronales se causan por mensualidades vencidas (Enfermedad y Maternidad, Invalidez y vida, Riesgos de Trabajo, Guarderías y Prestaciones Sociales.

En los casos de los seguros de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez se pagarán por bimestres vencidos.) Y el patrón está obligado a determinar sus importes en los formatos impresos o usando el programa informático, autorizado por el Instituto.

Asimismo, el patrón deberá presentar ante el Instituto las cédulas de determinación de cuotas del mes de que se trate, y realizar el pago respectivo, a más tardar el día diecisiete del mes inmediato siguiente.

Las cédulas de liquidación que formule el Instituto deberán ser pagadas por los patronos, dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que surta efectos su notificación.

Se habla de prestaciones como un beneficio adicional a el salario de un empleado cuando la empresa brinda prestaciones a el empleado él se sentirá parte de la organización ya que en situaciones de necesidad cual sea sabrá que puede contar con la empresa y sentirse protegido de esta manera, además el nivel de vida de el empleado se verá en desarrollo siendo algo satisfactorio para él y su familia. También se espera que al brindar dichas prestaciones el empleado haga mejor su trabajo valorando su puesto y esforzándose a alcanzar un mayor crecimiento.

En cuanto a la empresa también es de beneficio el dar prestaciones e incentivos ya que evitara insatisfacción de parte de los empleados y evitar algún problema mayor que pueda llegar a ser un conflicto sindical, también se evitara que el empleado este faltando a su trabajo y evitar despidos.

De la misma manera los incentivos ayudan como forma de motivar a los empleados causando en ellos una satisfacción por haber sido reconocido su esfuerzo de alguna manera ya que existen diferentes tipos de incentivos, si una empresa se ve limitada para poder premiar a su empleado o empleados de manera monetaria puede utilizar un incentivo no monetario siendo este algún objeto alusivo o simplemente un elogio pero el punto es no olvidar que cada persona merece ser apreciada por el esfuerzo que hace sea la tarea más difícil o fácil pero que sepa que es útil en la organización.

## **DESARROLLO DE PERSONAL**

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

### Mejoramiento personal

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

- Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

- Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

- Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

## **LAS NECESIDADES Y LA MOTIVACIÓN**

¿Para qué y por qué?

La condición necesaria para que tenga sentido considerar algo como una acción es la posibilidad de proponérselo o de tener intención de hacerlo. Manuel Cruz.

Ningún motivo, por contundente y convincente que en sí mismo parezca, desencadena necesariamente la acción. La voluntad humana no es tanto voluntad de vivir o de poder sino ante todo voluntad de futuro. También hablamos de “razones” para actuar y no sólo de motivos o causas de la acción.

¿Cómo puede establecerse que un acto ha sido intencionado? Respondiendo a las preguntas de “para qué” y “por qué” lo ha hecho.

El derecho y la sociología se atienen a desentrañar, categorizar y -en su caso- juzgar la dimensión objetiva de la acción (“¿para qué?”).

La consideración de los motivos (“¿por qué?”) intenta explicar la parte mental y por tanto irreductiblemente subjetiva de la acción. En su dimensión adivinatoria -que pretende objetivar lo subjetivo- será psicológica y, en tanto se mantenga como pura reflexión sobre la voluntad del sujeto que sólo él gestiona, resultará ética. Las posibles respuestas a la pregunta “¿por qué?” podrían ser:

Necesidades. La razón reflexiona sobre lo que somos a partir de lo que necesitamos. Lo característico de las necesidades es su carácter negativo: son carencias a remediar, cuya privación se nos hace insoportable pero cuya satisfacción -cuando es habitual o fácil- apenas celebramos como una gran conquista.

Deleites.

Compromisos: los más propiamente racionales de nuestros motivos.

Proyectos. La capacidad de innovar y transformar también mueve las acciones humanas. Vivimos comprometidos con planes de futuro, que siempre encierran alguna mínima o ambiciosa modificación de la realidad que nos hemos encontrado y en la que nos encontramos.



Según Maslow 1934, Las necesidades humanas escalonadas: las más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, las regresivas empujan hacia abajo.

En la cúspide de la pirámide, una persona está realizada (autorealización) cuando desarrolla plenamente sus capacidades, algo que no tiene que ver con el éxito social, sino con la satisfacción personal. Una vez alcanzado este nivel, la persona orienta la propia vida hacia valores tales como el amor desinteresado, la verdad, la belleza, etc. El individuo "transciende", es decir, es capaz de salir de sí mismo, orientándose hacia valores que se hallan por encima de él.

Es difícil entender que en nuestro mundo haya animales domésticos perfectamente alimentados y cuidados mientras muchos seres humanos viven en la miseria. O que haya seres humanos con necesidades básicas insatisfechas mientras que las necesidades que tienen otros son la de poseer un valioso objeto de arte o conseguir fama y prestigio social.

Para motivar a las personas, debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior. Si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva.

Un sistema económico debe tomar decisiones para satisfacer las necesidades humanas con recursos escasos y susceptibles de usos alternativos.

Una de las estrategias del Marketing es "crear necesidades nuevas" a los consumidores para vender más.

La TECNOLOGÍA se ocupa de crear productos artificiales para cubrir necesidades y deseos materiales, y mejorar las condiciones de vida, mediante el diseño y construcción de objetos y sistemas técnicos. La forma en que ha ido dando respuesta a estas necesidades, en cada época, ha dependido de los conocimientos y recursos disponibles. Y esto ha influido claramente en la forma de vida de ese momento. Podemos destacar las siguientes necesidades: VIVIENDA, VESTIDO Y EFECTOS PERSONALES, ALIMENTACIÓN, SALUD, SEGURIDAD, COMUNICACIÓN, TRABAJO, TRANSPORTE y OCIO.

En la tierra hay suficiente para satisfacer las necesidades de todos, pero no tanto como para satisfacer la avaricia de algunos. Mahatma Gandhi

Las estadísticas nada pueden enseñarnos en lo referente a ese camino único que cada uno de nosotros hemos de recorrer para llegar a ser lo que somos. Las únicas referencias con las que contamos son nuestras necesidades más íntimas. Todo aquello que experimentamos como un anhelo profundo, y no como un capricho superficial, expresa una necesidad real de nuestro ser.

## **PLAN DE VIDA Y CARRERA**

Una de las preguntas recurrentes que se hace a los recién graduados en las entrevistas de trabajo es ¿qué planes tienes para los próximos 5 años? y tiene como finalidad conocer los objetivos que tiene el candidato sobre su vida y determinar si es posible incluirlo dentro del plan de desarrollo de ejecutivos de la empresa.

Para clarificar el rumbo que va a tomar la propia vida al graduarse de una carrera profesional, es necesario elaborar un Plan de Vida y Carrera (PVC), que brinde un marco de referencia para la toma de decisiones. Aunque no debe tomarse como algo rígido que limite la capacidad de reacción.

Un PVC es un plan estructurado que abarca diversos aspectos: profesional, intelectual, social, familiar...

Cada aspecto debe tener una meta específica, pues cada día se representan diferentes roles.

### 1. Analizar los antecedentes

“¿Cuál es mi situación? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?” Estas u otras preguntas propiciarán una reflexión. No se trata de elaborar un juicio, sino de hacer una introspección. Es importante conocer dónde se está –la condición actual– y los conocimientos que se tienen, para poner los pies sobre la tierra y caminar a partir de hechos reales.

### 2. Establecer metas

Uno de los grandes errores que puede cometer un profesionista o futuro profesionista es soñar demasiado. Soñar no es malo, pero se debe establecer un plan objetivo. Por ejemplo, la meta de estudiar una maestría en Alemania es válida, pero “¿en realidad conozco la oferta de maestrías en Alemania?, ¿sé cuáles son los requisitos?, ¿domino el idioma alemán?, ¿es una meta real?...”.

Una meta se piensa tomando en cuenta el contexto personal y lo que se desea. Debe redactarse en forma clara para que sea útil en la toma de decisiones.

Además, es necesario considerar metas del aspecto social, por ejemplo: “¿Cómo puedo ayudar a la comunidad?”.

### 3. Fijar las estrategias o acciones

Una meta sin acciones es como planear una boda sin pareja. Las acciones deben ser claras, con secuencia lógica. Si la meta es ir a estudiar un posgrado en Alemania, las acciones deben ser secuenciales: buscar universidades, conocer los requisitos, tener claros los apoyos económicos, tramitar la visa y tener, al menos, un conocimiento básico del idioma.

### 4. Determinar un indicador

Una meta sin un indicador es sólo un buen deseo. Por ello, es necesario establecer un proceso para evaluar cómo va el avance. En el ejemplo de la maestría, se debe fijar una fecha final y fechas intermedias para cada paso, como “presentar y aprobar el examen de admisión para noviembre”, “reunir y tramitar información de becas antes de febrero”...

Un Plan de Vida y Carrera bien estructurado permite tomar una decisión ante una oportunidad.

En el mismo ejemplo de la maestría en Alemania, es posible que mientras se está en el proceso de postulación se consiga un trabajo que requiere viajar. Ante ello, es también probable que surja una disyuntiva: dado que los viajes complican el estudio del idioma alemán, 1) se puede abandonar la meta de estudiar una maestría en Alemania, o 2) no aceptar el empleo. Para resolver esta duda, frecuente en todo profesional, se debe regresar siempre al PVC.

En síntesis, invertir tiempo y arriesgarse en planear la vida profesional y personal sirve para tomar decisiones mejores y más efectivas.

## **COMPETENCIAS LABORALES Y PLANEACION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Competencia: Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos. El hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas.” (Fröhlich, en Cocca, 2003:2)

### **CONCEPTOS Y REQUISITOS**

“Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto (...) En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (Donna, 2001:2)

Como aspecto positivo de esta definición es señalar que la competencia laboral no es una posibilidad, sino una realidad, también señala su carácter mutable, a medida que el trabajador va ganando en experiencia, va modificando sus competencias laborales. Además reconoce que su manifestación es el desempeño del trabajador. Esta definición señala su punto de vista empresarial por la vinculación de los componentes de la competencia en conjugación con el desarrollo del capital humano. Reconoce que la competencia laboral es evaluable. Como aspecto negativo está el empleo del término competitividad que no se ajusta a los criterios en otros contextos, pues la competitividad en Cuba está relacionada con el desempeño efectivo y no con la competencia entre individuos por un puesto de trabajo.

Este concepto surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el

concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo. Muchos gobiernos latinoamericanos han designado ciertas instituciones para lideren una política formativa mirando hacia este enfoque. Y han calificado lo anterior como fracaso de las políticas de Estado para promover el empleo o la transición del bachillerato al trabajo.

Esta responsabilidad fue concedida a distintas instituciones como el SENAC en Brasil, SENA en Colombia o CONOCER en México. Estas instituciones han adoptado el Enfoque de Competencias por considerarlo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional con el sector productivo, caracterizadas por tener carácter flexible y de calidad en términos de eficacia y eficiencia; además de ser considerado una oportunidad para apuntar a la pertinencia entre los sectores educativo y productivo del país.

## **POLITICAS**

### **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

#### **A. Tipos de políticas**

En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

**a) Políticas impuestas externamente.** La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas. Por ejemplo, a través de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas. La ley, de Inamovilidad es uno de estos casos. La empresa al obedecerla, la hace suya y dentro implantada dentro de ella una política de inamovilidad, que todos los ejecutivos (de capataz a gerente) deben seguir.

La fijación de salarios mínimos es otro caso. La empresa debe tener como política de remuneraciones un salario mínimo, es decir, debe tratar de remunerar a su personal de tal forma, que le asegure una subsistencia mínima. Esta es una política que la empresa ha tenido que adoptar por factores externos a ella.

En cuanto a la producción, existen políticas sobre la calidad del producto que fabrica la empresa que también tienen su origen en forma externa a ella. Es el caso de los balones de gas licuado, en que existen exigencias concretas de calidad. Estas exigencias o standard de calidad son fijados y controlados por organismos ajenos a la empresa.

Otro ejemplo de política externamente impuesta lo encontramos en la política de seguridad de la empresa. Así, aquellas que utilizan calderas deben implantar ciertas medidas de seguridad y controlar cada cierto tiempo la salud de los fogoneros.

La empresa debe reconocer estas políticas y adoptarlas como suyas. Esto no significa, por supuesto, que no tenga libertad para mejorarlas. Es posible que, considerando que el salario mínimo se encuentra bajo el mínimo que ella estima, establezca una política de fijar sus salarios en una cantidad superior al establecido por los sistemas externos.

**b) Políticas formuladas internamente.** Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Podemos subdividirlas en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa

lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización. Así, una empresa puede establecer como política general que un determinado número de decisiones que afectan a Bienestar sean tomadas por comités formados por obreros y empleados.

Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. En ventas, una empresa puede tener como política el desarrollo de una propaganda y publicidad agresivas. También puede establecer como política la ampliación del mercado, es decir, tratar de alcanzar con su producto todo el país, no sólo la zona central.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc.

Observemos con mayor detalle las políticas particulares de cada una de las funciones de la empresa.

**1. Formulación de políticas de ventas.** Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación (le la política que se deberá seguir en relación con el producto determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá (bien o servicio) y que se ofrecerá al mercado. Otro problema será la fijación de la política de precios, que comprende no sólo la determinación de los precios mismos, sino también los programas de descuentos y otros. Surge también la fijación de la política de distribución del producto: si se entregará a mayoristas, o se venderá directamente al público consumidor, o una mezcla de ambos canales.

Finalmente, deberá fijarse la política de ventas y la promoción de ella. En este aspecto debe considerarse la publicidad que se dará al producto, el empaquetado, la fijación de programas especiales, como concursos etc.

**2. Formulación de políticas de producción:** Al igual que en la formulación de las políticas de venta, en la fabricación del producto también deben fijarse determinadas políticas generales. Entre ellas tenemos la de comprar o producir. Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o una pieza de ese producto. Por ejemplo, una empresa que fabrique muebles puede optar por tener sus propios maestros que trabajen en sus talleres, o bien, comprar la producción de diversos maestros independientes. Puede también optar por una política de especializar a los maestros en hacer determinadas piezas, en forma particular, llevando a cabo la empresa el ensamblaje o montaje de los muebles.

Otra política importante que debe fijarse en producción es el volumen del ritmo de producción. En algunos casos podrá trabajar a plena capacidad y tres turnos. Otras empresas pueden optar por la política de producir bajo la capacidad plena por los riesgos que trae el tener altos inventarios. En este caso, el pronóstico que hacemos de las ventas futuras será un factor determinante en la fijación de esta política.

La política de *Inventarios* es otro ejemplo de formulación de políticas en el área de producción. Debe tender a que la empresa no acumule grandes inventarios, es decir, no tenga almacenada una gran cantidad del producto que fabrica y, por otra parte, no tenga inventarios tan pequeños que no pueda disponer de productos cuando los clientes los pidan. En el primer caso, se corren riesgos de obsolescencia, pérdida de parte de los productos por el almacenaje mismo, etc. En el segundo caso, se corre el riesgo de la pérdida de clientes.

**3. Formulación de políticas financieras.** Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital y depende en alto grado del tipo de empresa (privada, mixta o del área social) y de la disposición de hacer uso de capital exterior, ya sea que éstos provengan de sectores nacionales o internacionales.

Otra política que es necesario diseñar en esta área es la relacionada con el uso del excedente o utilidad. Generalmente gran parte de este excedente se destina a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros.

Un aspecto importante es la política que sigue la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites. Especialmente en el caso de nuestros países en desarrollo, debido a la inflación, no conviene mantener mucho dinero en efectivo, pues, por el efecto inflacionario, éste va perdiendo valor.

La empresa debe fijar su política sobre la adquisición o arriendo de bienes físicos. Una empresa en expansión necesita más equipos y más edificios. Es posible entonces arrendar esos equipos y esos edificios o bien adquiridos. Una política general en este sentido determinará el tipo de acción que se llevará a cabo.

Finalmente, otra política importante en el campo financiero es el reparto del excedente (descontando aquella parte que se destina a la reinversión y que comentamos más arriba). Es posible que en el caso de las empresas del área social, esta política no sea directamente fijada por la empresa, sino que provenga de organismos superiores, cómo por ejemplo, una oficina de Planificación.

**4. Formulación de políticas sobre personal.** En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las



políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras:

**Política de selección y entrenamiento del personal.** Esta es una política fundamental, ya que constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de cuyas conductas se desenvuelve la empresa. La política debe dar las pautas generales sobre las características generales sobre las organización pide a sus integrantes (edad, experiencia, nivel de conocimientos, etc.).

**Políticas de remuneraciones.** Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones económicas. Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos.

**Políticas sobre relaciones con sindicatos.** El sindicato es una organización que vive dentro de la empresa. Es importante fijar la actitud de la empresa: frente a él en muchos casos su política consiste en adoptar una actitud de cooperación que muchas veces ahorra disgustos y dinero. Otro aspecto consiste en la manera de resolver las quejas. Algunas empresas establecen mecanismos especiales, árbitros imparciales, etc; otras tratan de solucionarlas directamente entre los directores y los subordinados, utilizándose los otros mecanismos en forma excepcional.

**Políticas sobre Moral Interna.** Tratan de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y de entregar a éstos los beneficios sociales que les correspondan y que pueden solucionar muchos posibles conflictos. Así, existen políticas sobre vacaciones, licencias por enfermedad, pensiones de retiro, caso y otros aspectos de bienestar.

Las políticas que se han presentado más arriba son algunos ejemplos del tipo de políticas que debe tomar una empresa, tanto generales, o aplicables a toda la organización, como particulares, referidas a las diferentes áreas funcionales. Ellas establecen guías generales en su área respectiva, y permiten que los ejecutivos o administradores a diferentes niveles, puedan basar sus decisiones, las que, en la medida que se ajusten a las políticas generales, permiten esperar que la empresa

pueda desarrollarse con un mínimo de conflictos, estableciendo una buena coordinación y delegación de autoridad entre las diferentes unidades administrativas.

Una política clara sobre contrataciones evitará problemas en determinar los requisitos que deben poseer los futuros participantes. No habrá problemas en decidir la aceptación o el rechazo de un postulante y, si todos cumplen con ella, se establecerán conductas similares entre las diversas unidades y los diferentes casos particulares que se presenten.

Finalmente, debe quedar en claro que las políticas no consultan todas las decisiones. Ellas dictan las líneas generales, y siempre quedará dentro del ámbito de la responsabilidad del ejecutivo un vasto campo de decisiones que se refieren no sólo a las materias en que no se ha dictado una política, sino que también a distintos aspectos de los casos concretos en que sí se han dictado políticas generales.

## **PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **CONCEPTO, OBJETIVOS Y VENTAJAS**

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Tiene como propósito describir los procesos de la empresa. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor.

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

El manual tiene como objetivos:

Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.

Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.

Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Las principales ventajas de los manuales pueden resumirse en:

- Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa. Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.

Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.

Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.

Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.

- Facilitan el proceso de hacer. Efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas. Constituyen una memoria institucional

## REGLAMENTO Y MANUAL

Es común encontrar empresas donde se reúnen en un solo instructivo dos aspectos que bien vale la pena analizar por sus implicaciones en la ejecución del trabajo. El primero está relacionado con los procesos de trabajo propiamente dichos, en donde se presenta el paso a paso, el ejecutante, Los documentos, sin el contenido de los aspectos reglamentarios. El segundo aspecto se relaciona con las normas que se deben cumplir en la ejecución diaria del trabajo.

No es necesario enfatizar las confusiones que normalmente resultan de esta forma de estructurar manuales, cuya principal característica como bien sabemos es facilitar la realización de las labores, agilizar el trabajo y atender con prontitud al cliente.

Las normas generalmente se agrupan en un «reglamento», al cual se acude en procura de aclarar dudas sobre el cumplimiento de la ley, las disposiciones generales, los estatutos, los códigos, orientaciones y las instrucciones específicas que se consultan esporádicamente y para casos muy particulares.

Por eso, resulta útil deslindar la parte normativa de la parte práctica, con lo cual se gana agilidad y seguridad en la realización de las tareas y se delimita con claridad lo que es estrictamente procedimental y lo que forma parte de una normatividad o especie de «constitución» a la que se acude en ocasiones muy especiales.

Para ilustrar la diferencia, podemos tomar el caso de las compras. La parte reglamentaria correspondería a las definiciones (comité de compras, facultades para comprar, firmas autorizadas, controles, contratación con terceros, inscripción de proveedores). La parte de los procesos se referiría al paso a paso de la compra, indicando la secuencia desde el momento en que se genera la necesidad de compra hasta que se da entrada a la mercancía, el cual se ejecuta teniendo en cuenta las normas establecidas para la actividad de compras en la empresa.

La habilidad para manejar con acierto los dos aspectos comentados radica en definir hasta dónde es conveniente y práctico—por la condición de sencillez del proceso—juntar las normas y los procesos en un mismo texto, o por el contrario, separarlos

considerando que son partes vitales para la correcta, segura y oportuna ejecución del trabajo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL**

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

Satisfacer las necesidades reales de la empresa.

Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.

Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.

Redacción simple, corta y comprensible.

Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.

Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.

Tener un proceso continuo de revisión y actualización.

Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.

Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

## **EL INSTRUCTIVO**

### **CONCEPTO**

Dentro de la clasificación por tipologías textuales, el instructivo es un texto que como su nombre lo indica da instrucciones o pasos a seguir para realizar algo o comprenderlo. Por ejemplo, un receta de cocina, el prospecto de un medicamento o un juego, son textos en los cuales se te ofrece información acerca del mensaje a transmitir.

No necesariamente reviste siempre la calidad de documento, depende del contexto en el que se escriba y cuál es la intención del emisor. Dentro de la caja de un juego de mesa u otro hay instrucciones para que lo comprendas y esto no es un documento. Pero sí puede haber documentos instructivos referidos al uso de normas, ya sea de seguridad, de salud, aunque es estos casos se podría decir que la estructura textual que los domina son textos informativos y/o explicativos, en los que la silueta textual

difiere porque más que prescriptivos, resultan ser expositivos y el propósito es enseñar o comunicar conocimientos más que dar instrucciones.

## **CONTENIDO Y FORMAS DEL INSTRUCTIVO**

### **Objetivo**

Definir el contenido de los Instructivos de Trabajo e Instructivos de Sistemas a fin de armonizar su elaboración.

### **Alcance**

Está dirigido a los Analistas de Proyectos, Analistas de Calidad y Mejora Continua, Jefe de Proyectos, Jefe de Calidad y Mejora Continua, Director de Proyectos y Coordinador General de Proyectos y Sistemas, así como a todos aquellos servidores aduaneros que requieran elaborar un Instructivo de Trabajo o un Instructivo de Sistemas.

### **Responsabilidad**

El cumplimiento, seguimiento y mejoramiento de lo establecido en el presente instructivo es responsabilidad de los Analistas de Proyectos, Analistas de Calidad y Mejora Continua, Jefe de Proyectos, Jefe de Calidad y Mejora Continua, Director de Proyectos y Coordinador General de Proyectos y Sistemas, así como el cumplimiento y mejoramiento a todos aquellos servidores aduaneros que requieran elaborar un Instructivo de Trabajo o un Instructivo de Sistemas.

### **Consideraciones Generales**

1. El Instructivo de Trabajo es un documento en donde a nivel de tareas se detalla el procedimiento requerido para la ejecución de una actividad, que es realizada por uno o varios.
2. El Instructivo de Sistemas es un documento en donde a nivel de tareas y pantallas se detalla el procedimiento requerido para la ejecución de una actividad en el sistema informático, la cual es realizada por uno o varios servidor/es público/s que utiliza.
3. El Instructivo de Trabajo o de Sistemas debe tener la forma y estilo detallado en el Instructivo para dar Formato y Estilo a los Manuales Específicos, Instructivos y Guías.

4. El Instructivo de Trabajo o de Sistemas estará compuesto por los siguientes títulos y contenidos: Índice, Objetivo, Alcance, Responsabilidad, Consideraciones Generales.
5. El Instructivo de trabajo debe ser lo mas conciso y sencillo posible.
6. El Instructivo de Sistemas debe contener las pantallas que posee la aplicación informática y las instrucciones correspondientes para su correcta utilización.

## **Procedimiento (Tareas)**

**1. Dar formato y estilo al Instructivo.-** Conforme el Instructivo para dar Formato y Estilo a los Manuales Específicos, Instructivos y Guías.

**2. Redactar el Objetivo.-** En este punto se especifica la razón de la elaboración del Instructivo. Ejemplos: Definir y estandarizar el contenido de los Instructivos de Trabajo e Instructivos de Sistemas a fin de armonizar su elaboración. Definir el correcto ingreso de

**3. Redactar el Alcance.-**Se debe describir el ámbito de aplicación del procedimiento, es decir, a que áreas, o cargos les corresponde su utilización. Ejemplo: Está dirigido a los Analistas de Proyectos, Analistas de Calidad y Mejora Continua, Jefe de Proyectos, Jefe de Calidad y Mejora Continua, Director de Proyectos y Coordinador General de Proyectos y Sistemas, y todos aquellos los servidores aduaneros que requieran Elaborar un Instructivo de Trabajo o un Instructivo de Sistemas.

**4. Redactar la Responsabilidad.-** Se deben definir e indicar el o los cargos de los servidores del área, Jefatura, Dirección o Coordinación de la SENAE, responsables del cumplimiento, seguimiento y mejoramiento del instructivo. Adicionalmente se pueden incluir responsabilidades específicas respecto de la correcta aplicación de las tareas operativas o el correcto uso de las opciones de los aplicativos informáticos.

**5. Redactar las Consideraciones Generales.-** Se debe escribir observaciones de carácter general que se deben tomar en cuenta para poder ejecutar las tareas contenidas en el correspondiente instructivo desarrollado.

## **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO**

### **CONCEPTO**

Es el conjunto de disposiciones obligatorias acordadas por igual número de representantes del empleador y de sus trabajadores, destinadas a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarias para asegurar la productividad de la empresa y la buena ejecución de las labores en los establecimientos de trabajo.

Obligatoriedad:

La homologación y registro del reglamento interno por la Autoridad competente preside su fuerza obligatoria. Todo empleador con más de 10 trabajadores contará con un reglamento interno para prever los hechos que constituyen faltas leves o graves y las respectivas sanciones. Las medidas disciplinarias como la suspensión, traslado y postergación del ascenso solamente podrán ser utilizadas existiendo el reglamento interno, salvo que el empleador decida aplicarla en lugar del despido.

### **FORMA Y CONTENIDO**

Forma de elaboración:

El acuerdo escrito debe celebrarse del acuerdo del de los trabajadores y empresas, conforme lo establezca el contrato colectivo o por una comisión partidaria, con igual número de representantes de ambas partes, esta forma de celebración se denomina "contractualista". Cuando una empresa impone o exige adhesión a un reglamento interno preparado unilateralmente se denomina "Institucionalista".

Contenido mínimo:

1. Hora de entrada y salida, así como su forma de documentación y el descanso que divide la jornada
2. Lugar y tiempo en que deben comenzar y terminar las faenas
3. Días y horas fijadas para hacer limpieza de las maquinarias, aparatos, locales y talleres, e iniciación de la encargada de ella.
4. Indicaciones para evitar accidentes u otros riesgos profesionales, con instrucciones para prestar los primeros auxilios.



5. Labores insalubre y peligrosas que no deben desempeñar los varones menores de 18 años y las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia
6. Trabajos de carácter temporal o transitorio o de trabajadores sustitutos
7. Día y Lugar de Pago

## **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

La capacitación se concibe como un proceso por el que se prepara o actualiza al personal de las empresas con el fin de incrementar la calidad y productividad de su trabajo.

Para cumplir con esta finalidad la capacitación debe partir de un diagnóstico sistemático de las necesidades de capacitación de los trabajadores. El diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes que provocan deficiencias en el desempeño del personal, así como las acciones de capacitación que se deben desarrollar para cubrir dichas carencias.

La falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación puede ocasionar que se capacite por capacitar, ofreciendo cursos que no requiere el personal y que por tanto no contribuyen a su desarrollo laboral y a resolver los problemas de las empresas, provocando desinterés o rechazo por la capacitación.

Por ello es importante contar con el personal preparado para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Con este propósito se han diseñado los siguientes módulos de entrenamiento para DNC:

1. EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
2. PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
3. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

## **¿QUÉ ES EL DNC?**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

## **¿CUÁNDO HACER UN DNC?**

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal
- A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:
  - Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
  - Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
  - Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

## **¿CUÁLES SON LAS FASES DE ACCIÓN QUE DERIVAN EN UN DNC?**

- Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:
  - Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
    - - Descripción de puestos
      - Manuales de procedimientos y de organización

- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)
- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.
- Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Análisis grupales
- Encuesta
- Escala estimativa de desempeño
- Grupos binarios
- Inventario de habilidades
- Lluvia de ideas
- Phillip's 66
- Registros observacionales directos
- Conferencia de Búsqueda
- TKJ (Planeación prospectiva)
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes
- Entrevista

## **¿SE APLICAN POR IGUAL LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE LLEVEN AL DNC?**

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador:
  - Tiene conocimiento de la información
  - Comprende la información
  - Utiliza la información
  - Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
  - Contribuye a la ampliación de la información.

Dentro de los capítulos anteriormente desarrollados, se han mostrado los procesos y métodos que desarrollan las empresas con el capital humano, referente a procesos de selección, contratación, tipos de evaluaciones y situaciones internas que son parte de la rutina de todas las organizaciones. En el capítulo siguiente, hacemos enfoque al marco legal de las relaciones laborales, la importancia de la aparición de instituciones que protegen los derechos y obligaciones de los empleados, entre otros factores.

### **CAPITULO III**

#### **RELACIONES LABORALES**

Son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo . Por lo general hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

Las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo.

En la actualidad la Ley Federal del Trabajo protege más al trabajador de la explotación de los patrones. Uno de los principales problemas de las relaciones laborales son las

prestaciones ya que el patrón en algunos casos no cumple con lo estipulado en la misma ley para mencionar un ejemplo: las empresas textiles y de maquila.

El patrón debe tener un panorama muy amplio para con sus trabajadores o sindicato y cumplir sus necesidades sin llegar al paternalismo.

En lo realizado veremos los derechos y obligaciones tanto de los patrones como de los trabajadores por lo tanto la ley regula a cada uno de estos grupos como un tercero en discordia con el fin de mantener la congruencia entre dichos miembros.

Para eso necesitamos saber el resultado del contenido de un orden general de relaciones de derecho establecido, desde luego más permanentes de menor limitación en su alcance.

Ley federal de trabajo.

(2.- Código civil) Las obligaciones en términos generales se clasifican en función de la naturaleza de su objeto como lo menciona el Artículo 1824 del Código Civil se dice:

I.- La cosa que el obligado debe de dar.

II.- El hecho que el obligado debe hacer o no hacer.

Derechos y obligaciones laborales para trabajadores y patrones.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Sexto, Artículo 123, Apartado A y constituyen el marco jurídico que regula la relación laboral de los trabajadores.

Todo trabajador tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, bajo condiciones que aseguren la vida, salud y un nivel económico decoroso para él y su familia. No pueden hacerse distinciones por raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social y se debe promover y vigilar la capacitación y adiestramiento del trabajador.

## **TRABAJO**

Es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

## **MARCO JURÍDICO**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 123, y constituyen el marco jurídico que regula la relación de trabajo. No pueden hacerse distinciones por motivos de edad, sexo, raza, credo religioso, doctrina política o condición social.

## **LOS ORGANISMOS DE LOS TRABAJADORES.**

La encargada de defender los derechos de los trabajadores en México es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

A ella la auxilian la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) que es la que interviene como mediadora en casos de despido injustificado; la Procuraduría Federal de Defensa del Trabajo (PROFEDET); y la Comisión Nacional de los salarios mínimos (CONSAMIN).

## **CONTRATOS COLECTIVOS.**

### **CONCEPTO.**

Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones laborales según las cuales debe prestarse el trabajo en una entidad. El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con éste, un contrato colectivo cuando lo solicite.

### **CONTENIDO.**

Todo Contrato debe contener:

- Nombre y domicilio de los contratantes.
- Empresa y establecimiento que abarque.
- Duración por tiempo determinado o indeterminado.

- Jornadas de trabajo.
- Días de descanso y vacaciones.
- Monto de salarios.
- Capacitación y adiestramiento.
- Integración de Comisiones Mixtas.
- Seguridad e higiene.
- Normas de productividad.
- Antigüedad por escalafón.
- Otras disposiciones que se convengan.
- No producirá efectos de contrato colectivo, si le faltan la determinación de salarios.

Cuando no están señaladas cláusulas sobre jornadas de trabajo, aguinaldo, participación de utilidades, días de descanso y vacaciones, seguridad e higiene, capacitación, trabajo de mujeres y menores y riesgos de trabajo, se aplicarán las disposiciones que ordena la Ley Federal del Trabajo, pero recordando que la función del sindicato es superar esas disposiciones mínimas de ley.

## **FORMA.**

Para que el contrato tenga vigencia legal, debe llenar los siguientes requisitos: nombre y domicilio de los contratantes; titularidad del sindicato; empresas y establecimientos que abarque; determinación o indeterminación de tiempo de vigencia o especificación para obra determinada; las jornadas de trabajo; los descansos y vacaciones; los montos de salarios; las cláusulas relativas a la capacitación y el adiestramiento de la empresa, productividad, participación de utilidades y las demás estipulaciones que convengan las partes.

El Contrato Colectivo de Trabajo se estructura mediante el enunciado de las partes contratantes que se sujetan a lo convenido en el clausulado, señalando como objeto establecer condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en la fuente laboral.

La ley impone a los patrones la obligación de celebrar un contrato colectivo de trabajo si lo demandan sus trabajadores sindicalizados. La negativa patronal habilita a los trabajadores para ejercer el derecho de huelga.

La formalidad del Contrato radica en que debe celebrarse por escrito bajo pena de nulidad, haciéndose por triplicado con un tanto a las partes y otra para su depósito ante la autoridad laboral.

Los efectos surgen desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes acuerden una fecha distinta.

## **CONSIDERACIONES O VENTAJAS**

Garantizar mejores condiciones de trabajo en función de la armonía entre los intereses de los factores de la producción.

- Integrar plenamente a los trabajadores a la organización sindical, fortalecer acciones y garantizar derechos.
- Conocer a fondo el desarrollo industrial de la empresa y las condiciones generales del medio ambiente del trabajo.
- Elaborar un estudio socio-económico del clausulado en cada contratación, para actualizar los requerimientos administrativos, sociales y económicos en beneficio de los trabajadores.

De hecho y por derecho, existen dos tipos de revisión: contractual, que en términos de la Ley se efectúa cada dos años, mediante un pliego de peticiones sobre revisión del clausulado, con aumento de salarios y ajuste de la problemática laboral que se apoya con emplazamiento de huelga, y la revisión salarial, que debe hacerse cada año.

La modernización del país presenta para los trabajadores organizados una serie de retos que sólo podrán ser superados a través de un sindicalismo fuerte y activo, por medio de fórmulas que permitan vencer la persistencia de una injusta distribución del ingreso, abatir el desempleo y el subempleo, y revertir la baja del poder adquisitivo.



Se inicia un nuevo modelo de desarrollo en vías de una modernización que presupone altos niveles de competitividad, productividad y calidad que exigen la decidida participación del sindicalismo, dentro de un nuevo marco de acción que incluya la consolidación de la unidad por medio de una militancia apegada a las líneas de política sindical y de una nueva cultura laboral. La realidad que enfrenta la fuerza de trabajo en el interior de las empresas y la expresión social de las relaciones laborales, condicionan de manera importante la acción de los trabajadores que no se han incorporado al movimiento obrero organizado y quienes buscan su integración por medio de la organización sindical.

El avance en ese sentido obliga a defender los logros obtenidos y a buscar nuevas fórmulas para asociar a toda la comunidad de trabajadores sin excepción.

## **CLIMA LABORAL.**

### **LIDERAZGO, CONCEPTO**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los Subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

### **CULTURA, CONCEPTO.**

La cultura es la base y el fundamento de lo que somos. Esta existe en nosotros desde el momento en que nacemos y es el aporte moral e intelectual de nuestros progenitores en un inicio y de nuestro entorno posteriormente.

### **MOTIVACIÓN, CONCEPTO.**

Motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los

objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Muchos son los ejemplos que podríamos utilizar para expresar este significado de la palabra que nos ocupa pero uno de ellos podría ser el siguiente: “Pedro encontró en los incentivos económicos que le ofertó su empresa la motivación necesaria para recuperar sus ganas y esfuerzo en el trabajo”.

## **MODELO DE ATKINSON.**

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes cinco premisas:

- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

## **TEORÍA DE MASLOW.**

Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La Jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual)
  
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
  
- Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.).
  
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).
  
- Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas incluyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales.

El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño – actividad, el sexo, etc.

A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

## **EL COMPORTAMIENTO HUMANO.**

El comportamiento humano desde los inicios de su historia se ha tratado de estudiar y comprender, esto para tratar de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o mejorarlo para permitirle al mismo vivir de una mejor manera, ya sea observando sus fortalezas, mejorando esos aspectos y tratar de disminuir las debilidades aumentando la atención en los puntos en los que generalmente el ser humano suele fallar.

Muchos consideran el comportamiento humano algo muy complicado, sin embargo no lo es, puesto que desde sus inicios el ser humano ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia. Otro aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; siendo esto la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la copia o imitación se aprende a hablar o caminar. Algunos de los inventos se basan en la imitación de la naturaleza como lo es el caso de los aviones, imitando la anatomía de las aves o el del helicóptero, siendo muy parecido a las libélulas. El aspecto del comportamiento, en el cual las personas deben poner atención, es el hecho que la imitación está presente y posee mucha relevancia ya que desde la infancia se fomenta el imitar como una manera de aprender, así se aprende a hablar, caminar entre otras cosas; de esta manera muchos prácticamente adoptan la personalidad de otra persona, por lo cual las personas deben tener cuidado en su forma de actuar, ya que aquellos quienes tienden a copiar lo que ven son los infantes que siempre tienen en mente ser como su “héroe” es decir a quien admiran.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

## **LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.**

Las ciencias sociales, conocidas también como las ciencias de la conducta humana, abarcan un grupo de disciplinas que estudian el comportamiento humano; entre estas disciplinas se encuentran la sociología, la psicología, la economía, la antropología y la, pedagogía, cada una de las cuales aborda al ser humano desde una óptica que le permita comprenderlo para de esta forma llevar a cabo estudios de su comportamiento como individuos, miembros de grupos, comunidades y organizaciones, de igual forma analizan cómo éstos han evolucionado biológica y culturalmente. Estas disciplinas también estudian cómo los seres humanos se organizan para producir lo que necesitan para sobrevivir, gobernarse, tomar decisiones, adaptarse y enfrentarse al ambiente físico que les rodea.

## **LA CONDUCTA.**

La conducta está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

## **EL HOMBRE COMO SISTEMA BIOPSIICOSOCIAL.**

El hombre debe ser considerado como un ente biopsicosocial, pero para hacer esto primero se debe definir uno de los términos que se encuentran en esta afirmación:

Ente: se refiere a lo que existe o puede existir. Bio: Significa vida. Psico: Significa alma, mente o actividad mental. Social: Pertenece o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados. El hombre es un ente, porque existe y su componente bio se refiere a que es un organismo vivo que pertenece a la naturaleza. Su componente psico se refiere a que además de ser un organismo vivo tiene mente, lo que le permite estar consciente de su existencia. El hombre es un ente social porque recibe influencias favorables y desfavorables como resultado de la interacción con la sociedad (constituida por semejantes a él) que lo rodea y con el medio ambiente físico, en el cual lleva a cabo su vida. Por lo tanto, se establecen interrelaciones complejas de los seres humanos con los seres humanos y con su entorno, dando como resultado que el hombre es un elemento más de la comunidad social y de un ecosistema. Que permite enmarcar a la salud como la correcta aptitud para dar respuestas armónicas que sean acordes y ajustadas a los estímulos del ambiente (físico y la comunidad) y que garanticen una vida activa, creadora y una progenie viable, lo que conlleve al hombre a manifestarse en el óptimo de su capacidad.

## **LA SENSOPERCEPCIÓN**

Es un proceso realizado por los órganos sensoriales y el sistema nervioso central en forma conjunta. Consiste en la captación de estímulos externos para ser procesados e interpretados por el cerebro.

Se presenta en 3 fases: detección, transmisión y procesamiento.

**Detección** - El estímulo es captado por alguno de los órganos sensoriales (vista, tacto, olfato, gusto, oído).

**Transmisión** - Los órganos sensoriales transforman la energía proveniente del estímulo en señales electroquímicas que son transmitidas como impulso nervioso al cerebro.

**Procesamiento** - El estímulo llega al cerebro donde es interpretado.

La percepción también designa la aptitud que tenemos para percatarnos de diferentes eventos, personas, situaciones, conflictos y personalidades.

La percepción puede ser un proceso psicológico, resultado de la conducta del medio social hacia nuestros órganos sensoriales. Se organiza en función de nuestras

ideologías, creencias, valores y aprendizajes, así se define la conducta de cada individuo.

El coeficiente intelectual actúa en como percibimos el medio ambiente y lo originales que somos.

## **RELACION EMPRESA-SINDICATO**

### **BREVE PANORAMA ACTUAL DEL SINDICALISMO**

La formación de los sindicatos es un derecho tanto de los trabajadores como de los patrones (Art 123 A XVI de la Constitución Mexicana), sin embargo estos últimos lo desdeñan y se acogen preferentemente a figuras jurídicas de carácter civil, mercantil o administrativo.

El sindicato de trabajadores tiene como finalidad el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de sus agremiados. Además puede realizar actividades que se traduzcan en el mejoramiento cultural, deportivo y de bienestar social de los trabajadores.

La negociación colectiva acabo con la figura del patrón como señor feudal de la empresa, quien dictaba unilateralmente las normas , bajo las cuales se prestaba el trabajo. Los trabajadores como clase social, como factor de poder, lucharon abiertamente hasta conseguir sentarse a la mesa de las negociaciones para discutir de igual a igual con el patrón las condiciones de trabajo.

En los contratos colectivos, sindicatos y empresa, conjuntamente, son creadores de nuevas relaciones laborales en cada centro de trabajo , y en ese sentido con apego a las normas constitucionales y legales, materialmente legislan.

Cuando no se llega a una convención colectiva pacifica, dada la intransigencia patronal, la coalición de trabajadores tiene la facultad de hacer efectivo el derecho de huelga.

En la huelga surge, dentro de los cauces legales, la fuerza humana sustentada en el numero mayoritario de los trabajadores, frente y contra la fuerza fría del capital.

La sindicalización, la negociación colectiva y la huelga constituyen un solo cuerpo de derechos, que busca aproximar al trabajador a la justicia social , y a un ambiente de libertad, basado en una economía dinámica, funcional y autosuficiente, cuyas

consecuencias sean la paz y el mejoramiento progresivo de los núcleos sociales mayoritarios.

La trilogía de los derechos colectivos solo tiene la eficacia, cuando se concibe como una unidad indisoluble. Sería falsa la aseveración que estimara posible la existencia real, efectiva de cualquiera de estos derechos, en ausencia de alguno de los otros dos.

## **PANORAMA ACTUAL**

La historia del movimiento sindical es una acuarela matizada todos los días con tonalidades diferentes. Los sindicatos han tenido momentos de importantes avances, otros de grave estancamiento y algunos más de franco retroceso.

En la actualidad asistimos a un embate mas en contra del sindicalismo, que bajo el nombre de flexibilización de las relaciones de trabajo, busca que los trabajadores regresen sobre sus propios pasos en materia de conquistas laborales.

El proceso de flexibilización se sustenta en la filosofía neoliberal del estado providencial. En contra del principio de que el trabajo no es una mercancía, las empresas buscan imponer el libre juego de las leyes del mercado de la mano de obra. Se exige la abstención legislativa y la libertad irrestricta de contratación.

Esta virulenta campaña que ataca a la asociación de los trabajadores, fundada en doctrinas que creíamos ya superadas, es una tendencia a nivel mundial. Se busca imponer la flexibilización, la desreglamentación, la adaptación, o como se le quiera llamar, de las condiciones de trabajo. Paralelamente las empresas propician el desgaste de los sindicatos, el peor de los monopolios según los patrones, para colocar al trabajador solo frente a la empresa, en un mundo de normas de trabajo precarias.

En el congreso europeo de derecho del trabajo, se reafirmo que las ramas secas se rompen, y las flexibles perduran; que no sería posible la convivencia sin un cierto grado de flexibilidad, pero siempre con respeto al orden natural de las cosas, sin arrancar a los trabajadores lo que les ha costado sangre y siglos: sus derechos laborales.

Ya se esta haciendo presente en Mexico esta ofensiva del neoliberalismo; ha encontrado al movimiento obrero carente de ideología y cohesión de clase; un movimiento sin rumbo, que lleva a cuevas los vacíos acumulados en prolongadas etapas de inercia.



Ante esta falta de vertebración del sindicalismo, los patrones se frotan las manos y lanzan reiteradas ofensivas; formalmente lo hacen a través de un proyecto de reformas a la Ley Federal del Trabajo; subrepticamente buscan el imperio de sus criterios.

La Confederación Patronal de la Republica Mexicana (Coparmex) dio a conocer un proyecto de reformas a la ley en el que antepone la productividad, el modernismo y la competitividad internacional, a los derechos de los trabajadores. Proyecto flexibilizador que constituye un ataque a las principales figuras del derecho de trabajo, como son: estabilidad en el empleo, sindicalización, negociación colectiva, huelga, procedimiento de trabajo, suplencia a la deficiencia de la demanda del trabajador, carga de la prueba al patrón, etc.

Las propuestas de los empresarios en materia de derechos colectivos, atacan frontalmente a este conjunto de garantías ; entre otras cosas piden que los sindicatos solo intervengan en conflictos colectivos; que se establezcan sanciones para trabajadores y sindicatos, cuando incurran en demandas improcedentes y huelgas contrarias a la ley ; que se analice el oficio , previamente, la mayoría, en demandas de titularidad de los contratos colectivos o de la administración de los contratos-ley; que se califique la huelga previamente a su estallamiento ; que se elimine la huelga por solidaridad y que se revisen las demás causales de huelga, que se permita la pluralidad de incidentes de la inexistencia de la huelga, tantos como requiera el patrón; que se regule de manera especial la huelga en las empresas de servicios.

Cada una de estas propuestas constituye una grave restricción de los derechos colectivos de los trabajadores , en su conjunto significan la destrucción misma de este tipo de derechos.

El retroceso que de manera pretenden imponer los empresarios, va mucho mas alla de mas inadmisibles propuestas contenidas en el proyecto de reformas aludido y en el anexo de aclaraciones publicado. Este es tan solo el aspecto formal.

Mas grave aun que lo anterior, es la situación de que el poder limitado del capital, va arrancando, en vías de hecho, atribuciones a algunos gobiernos, buscando asi despojar a los trabajadores de los derechos conquistados durante años.

El sector empresarial como factor de poder, presiona por todos los medios posibles para debilitar a los sindicatos y con ello al estado mismo. Simulan quiebras de

empresas para luego reiniciar operaciones en otra parte; establecen plantas maquiladoras en regiones estratégicas, que se instalan y desaparecen cuando lo desean, despiden masivamente a los trabajadores; amenazan con cerrar fuentes de trabajo; dejan que las huelgas se pudran; “compran” la simpatía de las directivas sindicales, entre otras cosas.

En cuestión de seguridad social, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) tiene registrados a casi 13 millones de trabajadores (12 millones 847 mil 253 derechohabientes entre permanentes 10 millones 934 mil 205 y eventuales 1 millón 913 mil 048) mientras el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales (ISSSTE) atiende a 2.5 millones más; es decir, apenas cerca de 15.5 millones, de los 26.5 de trabajadores “subordinados y remunerados” que existen en el país, tienen acceso a este servicio mientras 10.8 millones de trabajadores y sus familias carecen de toda seguridad social.

**ESTADÍSTICAS DE EMPLEO INEGI**  
(Datos al primer trimestre de 2005)

CONCEPTO	REFERENCIA	%	NUMERO
Población de 14 y más años de edad			74,388,900
Población económicamente activa (PEA)	Porcentaje de la población de 14 y más años de edad	57.4	42,699,228
Población ocupada (PO)	Porcentaje de la PEA	96.1	41,033,958
Población ocupada en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca	Porcentaje de la PO total	15.3	6,278,195
Población ocupada en el sector industrial	Porcentaje de la PO total	25.9	10,627,795
Población ocupada en el sector comercio y servicios	Porcentaje de la PO total	58.3	23,922,797
Trabajadores subordinados y remunerados	Porcentaje de la PO total	64.3	26,384,835
Trabajadores por cuenta propia	Porcentaje de la PO total	23.6	9,684,014
Población ocupada que gana hasta dos salarios mínimos	Porcentaje de la PO total	38.6	15,839,108
Población ocupada en micro-negocios	Porcentaje de la PO total	40.9	16,782,889

Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI [www.inegi.gob.mx].

#### Nivel bajísimo de sindicalización

En materia sindical la situación es más grave. Según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), responsable en el plano jurídico de normar las relaciones del Estado y los trabajadores en México, la estructura sindical se compone 1 mil 165 organizaciones sindicales (asociaciones, según la STPS) legalmente registradas. Esas asociaciones están agrupadas en 34 centrales reconocidas por la misma dependencia estatal. A dichas organizaciones están afiliados un total de 1 millón 392 mil 196 trabajadores.

De manera que, suponiendo que el 96.1% de la PEA es población ocupada, es decir, 41 millones 33 mil 948 mexicanos son trabajadores y, de este total, 1 millón 392 mil 196 trabajadores están afiliados a alguna “asociación” sindical, entonces, el nivel de sindicalización en México sería del 3.4%. Pero los datos oficiales están incompletos. Aún suponiendo que fuera el doble, considerando un 100% de error en los datos, la tasa de sindicalización es bajísima. En la propaganda oficial, los charros hablan del 17% pero no hay tal. En el mejor de los casos, el nivel de sindicalización nacional NO llega al 10 por ciento.

Es decir, la enorme mayoría de trabajadores mexicanos NO están sindicalizados ni organizados en nada. Si se considera únicamente al sector industrial, es decir, al 25.9% de los trabajadores (10 millones 627 mil 795), el resultado sería del 13.09%. El nivel sigue siendo bajísimo y, a la vez, demasiado optimista porque se estaría excluyendo a los trabajadores de los demás sectores, algunos (como el sector servicios) en creciente aumento. El mayor nivel de sindicalización está en la capital mexicana (Distrito Federal) con 29.4%. Salvo los estados de México y Nuevo León, en el resto del país el nivel no llega al 1%.

#### ORGANIZACIONES SINDICALES CON REGISTRO ANTE LA STPS (Datos a julio de 2005)

CENTRAL		Número de	
		organizaciones	agremiados
CTM	CONFEDERACION DE TRABAJADORES DE MEXICO	341	548,173
“SIN	CONGRESO DEL TRABAJO	249	489,771

CENTRAL" *			
FESEBS	FEDERACION DE SINDICATOS DE EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS	9	133,558
CROC	CONFEDERACION REVOLUCIONARIA DE OBREROS Y CAMPESINOS	169	75,043
FENASIB	FEDERACIÓN NACIONAL DE SINDICATOS BANCARIOS	9	36,604
CROM	CONFEDERACION REGIONAL OBRERA MEXICANA	152	28,532
FTSA	FEDERACIÓN DE TRABAJADORES DE SINDICATOS AUTÓNOMOS	9	13,004
FENASA	FEDERACIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES SINDICALES AUTÓNOMAS	10	7,785
FNSP	FEDERACION NACIONAL DE SINDICATOS PROGRESISTAS "JOSE MARIA MORELOS Y PAVON"	4	6,064
CRT	CONFEDERACION REVOLUCIONARIA DE TRABAJADORES	27	5,647
COM	CONFEDERACION OBRERA DE MEXICO?	23	5,623
COR	CONFEDERACION OBRERA REVOLUCIONARIA	32	5,266
CTC	CONFEDERACION DE TRABAJADORES Y CAMPESINOS	26	5,250
COCEM	CONFEDERACION DE OBREROS, CAMPESINOS Y EMPLEADOS DE MÉXICO	5	4,383
FNSI	FEDERACIÓN NACIONAL DE SINDICATOS INDEPENDIENTES	8	3,738
FASTA	FEDERACION DE ASOCIACIONES Y SINDICATOS DE TRABAJADORES DE AVIACION DE MEXICO	1	3,672
FNRTOI	FEDERACIÓN NACIONAL DEL RAMO TEXTIL Y OTRAS INDUSTRIAS	13	3,297

FSL	FEDERACION DE SINDICATOS LIBRES	5	2,599
CORAS	CONFEDERACION OBRERA REVOLUCIONARIA DE AGRUPACIONES SINDICALES	2	2,578
CGT	CONFEDERACION GENERAL DE TRABAJADORES	14	2,321
FRET	FEDERACIÓN REVOLUCIONARIA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES	9	1,775
ASP	ASOCIACION SINDICAL PROGRESISTA	2	1,718
FAO	FEDERACION DE AGRUPACIONES OBRERAS DE LA REPUBLICA MEXICANA	7	1,550
CAT	CONFEDERACION AUTENTICA DE TRABAJADORES DE LA REPUBLICA MEXICANA	7	839
FSR	FEDERACION SINDICAL REVOLUCIONARIA	5	780
FNAS	FEDERACION NACIONAL DE AGRUPACIONES SINDICALES	3	679
FOS	FEDERACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES	5	634
FROT	FEDERACIÓN REVOLUCIONARIA DE OBREROS TEXTILES	2	556
FISNE	FEDERACION INDUSTRIAL DE SINDICATOS NACIONALES Y ESTATALES	5	278
FSTCS	FEDERACION DE SINDICATOS TEXTILES, CONEXOS Y SIMILARES DE SANTA MARIA CHIAUTEMPAN	3	207
FSCNT	FEDERACIÓN SINDICAL COORDINADORA NACIONAL DE TRABAJADORES	3	129
FORAS	FEDERACIÓN OBRERA REVOLUCIONARIA DE AGRUPACIONES SINDICALES	2	72
UNO	UNIDAD NACIONAL OBRERA	3	71
FAITA	FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE LA	1	

	<b>INDUSTRIA TEXTIL Y AGREMIADOS</b>		
		1,165	1,392,196

Fuente: Elaboración propia con información de la secretaría del trabajo y previsión social [www.stps.gob.mx].

\* La STPS le llama “Independientes” a varios sindicatos que no están afiliados (directamente) a alguna de las centrales oficialmente reconocidas. No son, de ninguna manera “independientes”. Se trata de sindicatos controlados por el charrísimo sindical. Esos “independientes” forman parte del Congreso del Trabajo (CT), organismo cúpula de los charros sindicales.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Evaluar el desempeño de las personas en su trabajo no es una tarea fácil, a menudo se plantean interrogantes, ante los cuales, las personas tienen respuestas muy diferentes.

¿Tiene sentido evaluar el rendimiento en una organización en la que los trabajadores están fuertemente implicados con sus fines?

¿No es esto suficiente garantía de que trabajarán eficazmente?

¿Por qué necesitamos evaluar el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo?

¿Existe algún sistema de evaluación que garantice la justicia en la gestión del personal?

¿Por qué los trabajadores oponen tanta resistencia a que se les evalúe?

¿Quién debe evaluar? ¿Quién evalúa a los directivos?

¿Cómo ser justo e imparcial para evaluar a personas con las que mantenemos buenas o malas relaciones?

¿Qué aspectos debemos evaluar y cuáles no?

¿Debemos ser benevolentes en la evaluación de un trabajador que atraviesa un mal momento personal?

¿Cómo comunicarle a una persona los resultados negativos de su evaluación?

En cualquier organización donde se lleve a cabo un trabajo se emiten juicios y valoraciones sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

Con el fin de ser objetivos a la hora de realizar esas valoraciones se han desarrollado instrumentos que pretenden formalizar la evaluación. Sin embargo, hay muchas organizaciones que no utilizan ninguno de estos instrumentos y que se cuestionan la conveniencia de realizarla.

Veamos algunos ejemplos:

En la organización "X" no hacen evaluación del desempeño y piensan que podría ser contraproducente establecer un sistema de evaluación que ponga a la defensiva a los trabajadores.

Tienen miedo de que el alto nivel de motivación que tienen los empleados se vea perjudicado al poner de manifiesto los puntos débiles de su desempeño. Piensan que todo el mundo hace el máximo esfuerzo y consideran que sus problemas para cumplir los objetivos que se proponen se deben a otras causas como la falta de recursos económicos.

En la organización "Y" realizan la evaluación del desempeño desde hace tres años pero se ha convertido en un simple trámite que hay que cumplir. Los resultados de la evaluación se archivan y las valoraciones hechas por los evaluadores son muy similares para todos los aspectos evaluados y para todos los trabajadores.

### **Finalidades y necesidades de la evaluación.**

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el

nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Otra finalidad importante dice Santiago Mora: “es que la evaluación de meritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

La evaluación del desempeño en la organización tiene varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos



## **Objetivos de la evaluación del desempeño**

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

## **Requisitos de los medios de ejecución.**

Los requisitos a tener en cuenta en el proceso son:

- La organización deberá con el reglamento o procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.
- La dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.
- La dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación.

## **Métodos de evaluación con base en el pasado**

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual

- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
  - Establecimiento de categorías
  - Método de distribución obligatoria
  - Método de comparación contra el total

## **Escalas de puntuación**

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

## **Lista de verificación**

### **Método de selección forzada**

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez.

2. Trabaja con gran empeño.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada

uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

### **Método de registro de acontecimientos notables**

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

### **Escalas de calificación o clasificación conductual**

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

### **Método de verificación campo**

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

### **Enfoques de evaluación comparativa**

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

## **Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro**

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

### **Autoevaluaciones**

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

### **Administración por objetivos**

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

### **Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

## **Método de evaluación basada en retroalimentación**

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado Retroalimentación 360°, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

## **Consecuencias disfuncionales de las medidas de ejecución.**

Al establecer una norma o estándar, la atención se dirige hacia ello y frecuentemente se pasan por alto aspectos de importancia. Si se sabe que haciendo tal y cual cosa se va a ser considerado como "bueno", entonces aquella conducta pasa a ser el centro de la atención y pueden descuidarse otras cosas importantes. Por ejemplo, si el estándar es producir 100 piezas de cierta calidad en un día, entonces puede pasarse por alto el mantenimiento preventivo de la máquina.

## **La calificación de los méritos.**

La calificación de mérito se refiere a una serie de factores o características que apuntan directamente hacia la calidad del desempeño de un puesto. Estos factores pueden ser: criterio, iniciativa, precisión, cantidad, calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración. Esta técnica está enfocada a la persona que ejecuta esta actividad.

## **Características.**

La Calificación de meritos constituye, pues en una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan también el juicio de quien califica, y constituyen por lo mismo bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la calificación de meritos.

En esta técnica se considera, además exclusivamente un periodo de tiempo fijo, y el resultado de juicio que con ella se forma, se consigna por escrito de modo que podemos tener la curva real de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de meritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y valuación de puestos.

## **MÉTODOS.**

### **SISTEMAS Y TECNICAS**

Consta de dos sistemas: vertical y horizontal.

Sistema vertical: este se caracteriza en que, el que califica y el que se califica y consta de dos variantes:

- a) descendente: el empleado que recibe la calificación de su jefe.
- b) ascendente: en esta variante los subordinados califican a su superior.

Sistema horizontal: este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores.

### **SISTEMA DE COMPARACION:**

Alineamiento: consiste en ordenar a los trabajadores del grupo que se calificara, de mayor a menor importancia, de acuerdo a su desempeño o puesto.

#### COMPARACION PAREADA O POR PARES:

Consiste en hacer listas de trabajadores en forma aleatoria para considerar el desempeño de manera parecida alineamiento.

#### DISTRIBUCION FORZADA:

Este tipo de método se basa en el principio de la curva normal de gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente de las siguientes proporciones:

10% con puntuación muy inferior

20% con puntuación inferior

40% con puntuación media

20% con puntuación superior

10% con puntuación muy superior

#### SISTEMA DE ESCALAS:

Este sistema el trabajador es calificado mediante una "escala". Una escala, es una línea horizontal la cual representa una cualidad o características.

#### ESCALA CONTINUA:

Es aquella que no tiene divisiones, de tal forma que el paso de un grado de la cualidad se hace de un modo insensible.

#### ESCALA DISCONTINUA:

Son aquellas que tienen divisiones verticales con el propósito de formar grados definidos dentro de la característica.

### **HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo tiene como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales.



La seguridad y la higiene industriales son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad. Ante las premisas que integran las consideraciones precedentes.

Se establece la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad y el adiestramiento para optimizar la Seguridad y la Higiene en los centros de trabajo, a fin de que, dentro de lo posible y lo razonable, se puedan localizar, evaluar, controlar y prevenir los riesgos laborales.

### **CONCEPTO.**

La seguridad e higiene industrial tiene por objeto establecer las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, tendientes a lograr que la prestación del trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para los trabajadores, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los Tratados Internacionales celebrados y ratificados por los Estados Unidos Mexicanos en dichas materias.

### **ERGONOMÍA.**

El término ergonomía proviene de un vocablo griego y hace referencia al estudio de los datos biológicos y tecnológicos que permiten la adaptación entre el hombre y las máquinas o los objetos.

La traducción del concepto griego está relacionada a las normas que regulan el accionar humano. La ergonomía, por lo tanto, analiza la interacción entre el ser humano y otros elementos de un sistema con el objetivo de promover el bienestar humano y el rendimiento del sistema.

La ergonomía se propone que las personas y la tecnología funcionen en armonía. Para esto se dedica al diseño de puestos de trabajo, herramientas y utensilios que, gracias a sus características, logren satisfacer las necesidades humanas y suplir sus limitaciones. Esta disciplina, por lo tanto, permite evitar o reducir las lesiones y enfermedades del hombre vinculadas al uso de la tecnología y de entornos artificiales.

## **FACTORES DEL MEDIO QUE EJERCEN ACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO.**

**QUIMICOS:** La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato digestivo y el aparato respiratorio. (por ejemplo: cal, cemento, plomo, etc)

**FISICOS:** se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio (por ejemplo, efectos de iluminación, calor, ruido, humedad, etc.)

**BIOLOGICOS:** este tipo de factores , tienen como origen la fijación dentro y fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por animales o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad (por ejemplo: el paludismo, el tétanos, etc )

**DE FUERZA DEL TRABAJO:** todas aquellas que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo (por ejemplo: esfuerzos físicos que pueden provocar desgarraduras musculares, hernias, etc)

**PSICOLÓGICAS:** medio tensional en el cual se desempeña el trabajo que puede causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores. (por ejemplo: neurosis, psicosis, histerias, etc.).

## **ENFERMEDAD PROFESIONAL Y SUS IMPACTOS**

**ENFERMEDAD PROFESIONAL:** Conforme al artículo 475 de la ley federal del trabajo, es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

**IMPACTO PSICOLÓGICO:** las que producen un ambiente de inseguridad personal que afectara su trabajo y su personalidad. Puede ocasionar trastornos que lo hagan caer en vicios, muerte, o el suicidio.

**IMPACTO SOCIAL:** las enfermedades profesionales afectan directamente a un país y a la sociedad, ya que aumentan el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar.

## **REGLAMENTACIÓN.**

### **ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL**

En una empresa:

- Departamento de Seguridad e Higiene Industrial
- Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad

En el País.

- Secretaria de Salubridad y Asistencia
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Asociación Mundial de Higiene y Seguridad

Internacionalmente:

- Organización Mundial del Trabajo
- La Organización Mundial de la Salud
- Asociación Interamericana de Seguridad Social

### **COMISIÓN MIXTA**

Las comisiones mixtas de Higiene y Seguridad Industrial, tienen su base en el artículo 509 de la Ley Federal de Trabajo; las cuales están integradas por representantes de las empresas y tienen como función investigar y proponer medidas preventivas. En estas se señalan requisitos y obligaciones de las mismas y de sus integrantes:

- Debe haber representantes de los trabajadores y los patrones
- Deben ser trabajadores de la organización
- Poseer la instrucción y la experiencia necesaria para el buen desempeño del cargo
- Gozar de estimación general de los trabajadores
- No ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar

## **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de sus causas.

### **ACCIDENTES, SUS CAUSAS, PREVENCIÓN.**

El artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo, define accidente de trabajo diciendo que “es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo cualquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste”. A este concepto se anexa lo que es accidente de tránsito.

#### **CAUSAS:**

Toda acción tiene una causa y los accidentes no son la excepción. Ante esto lo importante es buscar los hechos y no las consecuencias.

Causas directas o próximas: se puede decir que son todas aquellas que dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas del propio accidentado.

Causas indirectas o remotas: estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinadas o no al medio en el que se trabaja en forma normal.

### **ÍNDICES DE FRECUENCIA EN ACCIDENTES.**

La fórmula para determinar el índice de frecuencia de los accidentes es la siguiente:

I.F. = EL NUMERO DE ACCIDENTES POR LA CONSTANTE, SOBRE EL NUMERO DE HORAS HOMBRE TRABAJADAS

La fórmula para obtener el índice de gravedad de los accidentes es la siguiente:

I.G. = AL NUMERO DE DIAS DE INCAPACIDAD POR LA CONSTANTE, SOBRE EL NUMERO DE HORAS HOMBRE TRABAJADAS

### **IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y PSICOLÓGICO DE ACCIDENTES.**

Este gran aspecto de la seguridad e higiene industrial es de un impacto en el que influyen propiamente todos los factores: social, económico, político, cultural, etc. Por

ende se le debe atender anticipadamente, y no esperar a ver cuales son las consecuencias.

Los involucrados en esto deben hacer labor de convencimiento para erradicar los aspectos apáticos y actitudes negativas de los trabajadores, no tan solo evitar expresiones de “ es mi vida” , “ahí se va” “total y que” , sino incluso penalizarlas.

Es enorme la cantidad de recursos que se gastan ociosamente en esto, pero mas lamentable son las pérdidas humanas y en que si no es solo la vida del trabajador la que está en juego sino de toda una familia que en la mayoría de los casos es numerosa y de edad muy corta, esto es lo que se tiene que hacer conciencia a los empleadores y empleados, ver por la familia, núcleo de una sociedad y en las penurias por las que atraviesan aquellos familiares cuando ocurre un accidente o contrae una enfermedad en la mayoría de los casos el jefe de familia, lo que implica un gran sacrificio por parte de quienes tienen que cuidar a estas personas lisiadas.

## **ACCIDENTES FUERA DE LA INDUSTRIA**

La inquietud es un poco curiosa, puesto que parecen situaciones excluyentes, ya que parece poco probable la existencia de un accidente de trabajo fuera de la jornada laboral, cuando se supone que el trabajador no estaba laborando.

Siempre que el trabajador esté desarrollando actividades propias de la ejecución del contrato de trabajo, y como consecuencia de ello sufra un accidente, estamos hablando de un accidente de trabajo, así el trabajador ya haya cumplido con su jornada laboral máxima y esté cumpliendo horas extras, aun cuando esas horas extras superen el límite legal.

El accidente de trabajo como su nombre lo indica, tiene su origen en el desarrollo de actividades relacionadas con las actividades para las que fue contratado el empleado, y poco importa si esas actividades se estaban desarrollando fuera de su horario habitual.

Recordemos que el trabajador está obligado a cumplir órdenes de su empleador, y si este le exige laborar más allá de lo permitido por la ley, aunque ello no sea legal, el

trabajador aunque no deba obedecerlo, por múltiples circunstancias debe hacerlo, y tal situación no afecta la naturaleza de un accidente de trabajo.

En consecuencia todo accidente que sea calificado a calificable como accidente de trabajo, debe ser atendido por la A.R.P a la que está afiliada la empresa, y la ARP no puede tratar de eludir sus obligaciones alegando que el accidente sucedió cuando el trabajador estaba laborando más allá de las horas permitidas por el código laboral.

## CASO PRÁCTICO

The United Forever es una empresa 100 por ciento mexicana con una trayectoria consolidada. Creadora y productora de contenidos y entretenimiento para todas las plataformas, que hoy los convierte en líder en el mercado mexicano y con un acelerado crecimiento a nivel internacional debido a una agresiva diversificación de nuestros negocios, todo esto gracias a la infraestructura más moderna y funcional y a un talentoso y comprometido equipo.

Sus pilares son el servicio, la calidad, la creatividad y la Innovación. The United Forever es punto de lanza en la innovación tecnológica y de contenidos, gracias a una estructura integrada por unidades de trabajo especializadas llamadas “shops”:

- Director Shop.- comerciales de televisión, videoclips, Servicios de producción al sector público.
- TV Shop.- Series, Game shows, Realities
- Master Shop. - Proyectos especiales.
- Digital Shop.- Medios digitales y redes sociales
- Print Shop.- Impresión, enmarcado, reproducciones fotográficas y libros personalizados.
- Photography Shop.- Desarrollo y producción de contenidos de contenidos fotográficos.
- Event Shop.- Diseño y producción de eventos.
- Tv & Photo Studios.

Dedicadas a ofrecer siempre una solución con valor agregado a las necesidades de nuestros clientes para su total satisfacción.

Su historia está llena de retos y proyectos sumamente exitosos que fortalecen el compromiso de seguir escribiendo una historia sólida y de constante crecimiento.

The United Forever cree en las historias que tocan el corazón, cree en los sueños, cree en las ideas que cambian al mundo, cree en México y en su gente, The United Forever “Creamos historias”.

## **Misión**

Satisfacer la necesidades de sus clientes para fortalecer sus marcas y hacer crecer su negocio gracias a la creatividad, innovación, servicio y producción de la calidad mundial, cumpliendo en todo momento nuestras exigencias de rentabilidad.

## **Visión**

Ser la empresa líder en la creación y producción de contenidos y entretenimiento para todas las plataformas en el mercado nacional e internacional.

## **Antecedentes de la Organización**

The United Forever es el nombre comercial, la cual tiene fecha de constitución desde 1997, durante este tiempo ha sufrido modificación en el nombre comercial.

Cuenta con más de 1500 empleados contratados por servicios profesionales independientes y únicamente 102 contratados por el régimen de sueldos y salarios.

## **Políticas y Procedimientos**

La organización cuenta con cuatro departamentos principales, los cuales son: Contraloría, Control Presupuestal, Recursos Humanos, Tesorería e Información Tecnológica, los cuales tienen políticas y procedimientos para la ejecución de cada una de sus actividades.

### **Políticas de Contraloría:**

- a) Los estados financieros deberán elaborarse en estricto apego a la Normas de Información Financiera publicadas por el Colegio Mexicano de Contadores Públicos.
- b) Los estados financieros deberán ser elaborados en las fechas acordadas con la Dirección de Administración y Finanzas.
- c) Los estados financieros mensuales deberán ser entregados a la D.A.F., el séptimo día hábil posterior al cierre mensual.



- d) Los estados financieros dictaminados al cierre del ejercicio deberán ser entregados a la D.A.F. el 31 de enero subsecuente.
- e) Los pagos de impuestos deberán hacerse de acuerdo a los procedimientos y en las fechas establecidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SCHP) y el Sistema de Administración tributaria (SAT).
- f) El archivo contable y fiscal será resguardado por el área de Contraloría.
- g) Todos los contratos de la empresa deberán ser revisados por Contraloría por lo concerniente al contexto fiscal.
- h) Cualquier excepción a esta política deberá ser autorizada por la Dirección de Administración y Finanzas.

### **Políticas de Control Presupuestal (algunas):**

Al inicio del proyecto se solicita el cuadro de anticipos de producción para comenzar a revisar los deudores de reporte emitidos por SAP. Revisando los siguientes gastos:

- a) Control presupuestal entrega a producción las tarjetas de gasolina y las tarjetas IAVE.
- b) Producción conserva el tiket de carga de gasolina para que al cierre del proyecto los consumos sean conciliados con el reporte proporcionado por el área de servicios internos.
- c) Control Presupuestal apoya a personal de producción y están presentes en el momento en que se pagan las gratificaciones, franeleros, locaciones, patrullas.
- d) Toda persona que recibe un pago nos firman un recibo con copia de su IFE por ambos lados y la factura, recibo y/o nota correspondiente a la comprobación de este rubro, el cual se anexara en la comprobación al momento del cierre.

- e) Cuando las filmaciones son fueras en los hoteles se hace el check out junto con producción para validar los cargos y se anexa a la carpeta una lista de habitaciones de como quedaran las habitaciones como respaldo.
- f) El gerente de producción al cierre del proyecto entregara una lista de las compras realizadas en la producción que tiene que entregar al personal de inventario una vez que control presupuestal haya validado. (rubros de arte y vestuario)

### **Políticas de Tesorería (algunas):**

Cuentas por cobrar:

- a) La gerencia de control presupuestal entregara un número de referencia en el ERP SAP, cotización y AMFI para solicitar la factura.
- b) El área de tesorería deberá contar con un expediente actualizado del cliente para generar factura.
- c) Toda factura emitida deberá contar con el documento (contrato, orden de compra o pedido) que formaliza el servicio solicitado por el cliente.
- d) El área de tesorería será el responsable de enviar el contrato y/o carta convenio de producción del proyecto al área legal de la compañía para su revisión y rúbrica.
- e) La gerencia de contraloría deberá revisar y dar VoBo al aspecto fiscal de la factura antes de enviarla al cliente.
- f) El área de tesorería será el encargado del cobro de la factura.
- g) Las notas de crédito emitidas por un cambio en el importe de la aprobación original, deberán ser previamente autorizadas por la dirección de administración y finanzas.

- h) El área de contraloría deberá dar actualización de las disposiciones fiscales en la facturación.
- i) El director de administración y finanza revisara anualmente el reporte de antigüedad de saldos para determinar la viabilidad de cobranza de los mismos.
- j) Los contratos firmados en original por el cliente y la empresa serán entregados al área jurídica de la empresa para su resguardo.
- k) Toda excepción a estas políticas deberán ser autorizadas por el Director de Finanzas y Administración.

#### Procedimientos

La Gerencia de Control Presupuestal entrega número de referencia en el ERP SAP, cotización y AMFI para solicitar Factura.

El área de Tesorería solicita al cliente la siguiente documentación para contar con el expediente de alta de cliente.

#### Políticas de IT

- a) Todo proceso será iniciado por RH.
- b) El área de IT se encargara de las configuraciones de las siguientes actividades:
  - I) Recomendaciones y configuraciones del equipo de cómputo y software de acuerdo a la descripción del puesto.
  - II) Configuración de correo electrónico
  - III) Configuración de extensiones telefónicas en caso de ser necesarias.
  - IV) Configuraciones de Smartphome de la empresa en caso de ser necesario.

- c) El tiempo de entrega para el hardware o software solicitado será 3 días después de llegada la mercancía al departamento de IT, en caso sea más de dos solicitudes, la entrega se podrá prolongar 1 día por equipo.
- d) Las prestaciones de los servicios anteriores estarán sujetas a la disponibilidad de recursos de la compañía de las condiciones contractuales que la gerencia Administrativa.

## **ROTACIÓN DEL PERSONAL –EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO**

El reclutamiento y la retención son factores críticos para determinar si una organización tiene la capacidad para cumplir con sus objetivos de rendimiento. Independientemente de cuánto se invierte en los otros factores de producción, dinero, material y máquinas, los competidores aventajar a tu empresa, si pasas por alto la importancia de la contratación efectiva y las estrategias de retención. La gestión de la contratación y la retención efectiva ayudan a evitar costosos errores que vienen de meter a alguien donde no se ajusta y perder a los buenos empleados a causa de la separación psicológica, bajo rendimiento o separación voluntaria.

### **PROBLEMÁTICA**

La organización presenta una rotación del personal en el área administrativa.

### **CAUSAS.**

Una de las posibles causas se sitúa al interior de las organizaciones, puede ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

## **SOLUCIÓN**

Capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

### **A LO CONSECUENTE:**

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

Margarita Chico, Directora General de Trabajando.com México señala que, “los beneficios provocados por el trabajo en equipo dentro de la organización, no serían posibles mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa. Estos mismos colaboradores, los empleados que día a día trabajan, no pueden vivir con la incertidumbre de estar en un lugar inestable que en cualquier momento los despedirá o bien, que vaya a fracasar como proyecto. Es importante crear vínculos con cada uno de ellos para lograr las metas de la empresa y motivar a los mismos trabajadores, así se creará un círculo de confianza que beneficiará a todos”.

## CONCLUSIONES

Después de haber conocido distintos puntos importantes en relación con la administración de los recursos humanos, pudimos destacar este departamento o rubro como elemental dentro de cualquier organización, debido a que el factor humano es el eje de todo crecimiento en las empresas, en el aspecto intelectual, de actitud y aptitud.

Cuando un empleado se siente cómodo en su puesto de trabajo, y está lo suficientemente involucrado en sus actividades y se siente motivado por el buen ambiente laboral, es totalmente probable que su rendimiento en la organización sea alto. Esto es consecuencia de la correcta función del departamento de recursos humanos.

Si hay alguna disfunción del departamento de recursos humanos, a primera vista comienzan a existir diversas dificultades y conflictos entre la relación Empresa-Trabajador; para tales problemas o situaciones negativas que se presentan, tanto gubernamentales como del sector privado, es que aparecen los Sindicatos.

En la actualidad, no todos los empleados tienen sindicato que los pueda respaldar en alguna situación que pueda afectar su estabilidad laboral, pero bien es cierto que los que si cuentan con el, tienen ciertos beneficios y quien realmente hace negociaciones entre las condiciones laborales de la institución para la cual laboren, es el sindicato.

Desde nuestro punto de vista, el Sindicato es un arma de doble filo en el ámbito laboral, porque ha servido por un lado de forma benéfica, para proteger los derechos de los trabajadores, vigilan que supuestamente las condiciones laborales sean óptimas para todos los empleados, y evitar injusticias económicas o de algún otro tipo como el abuso de poder. Pero por otro lado ha sido en la actualidad un foco de problemática, provocando movilizaciones y desordenes dentro de las instituciones con tal de obtener más beneficios de los que están estandarizados en cada lugar de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA.

<http://tgsistemas.galeon.com/aficiones1833052.html>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Contenido/CAPITULO%202-%20Concepto%20de%20sistemas/Pages/Clasificacion.htm>

<http://html.rincondelvago.com/teorias-generales-del-sistema.html>

<http://tgs-cesarcaviedes.blogspot.mx/2010/05/limites-de-los-sistemas.html>

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/limite%20de%20un%20sistema.php>

<http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.mx/2009/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html>

<http://definicion.de/teoria-de-sistemas/#ixzz2Zw25XdOw>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Cibern%C3%A9tica>

[http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)

<http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>

[http://www.ehowenespanol.com/estrategia-reclutamiento-rrhh-info\\_143149/](http://www.ehowenespanol.com/estrategia-reclutamiento-rrhh-info_143149/)

<http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml#ixzz2ZzUV0Pop>

Lee todo en: Definición de solicitud de empleo - Qué es, Significado y Concepto  
<http://definicion.de/solicitud-de-empleo/#ixzz2ZzVlcCz>

<http://www.cotec.com.ar/articulos/seleccionPersonal/seleccionPersonal5.asp> (Buena fuente de información.)

<http://www.aiteco.com/la-entrevista-de-seleccion/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5531-entrevistas-basadas-en-competencias.html>

<http://blogs.unitec.mx/general/blog-empleo/las-10-frases-prohibidas-y-10-recomendadas-para-una-entrevista-de-trabajo>

<http://www.creartemagazine.com/normal-importancia-rapport-comunicacion-interpersonal.aspx>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml#ixzz2Zza0btgo>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml#ixzz2ZzaBJET5>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml#ixzz2ZzaKXr4l>

<http://www.cotec.com.ar/articulos/seleccionPersonal/seleccionPersonal5.asp>

<http://www.capitalemocional.com/abe/curriculumvitae.htm>

<http://www.cotec.com.ar/articulos/seleccionPersonal/seleccionPersonal5.asp>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml#ixzz2Zzc9fFLL>

[http://www.fundaciondeltucuman.org.ar/bolsa/det\\_news.asp?id\\_novedad=4](http://www.fundaciondeltucuman.org.ar/bolsa/det_news.asp?id_novedad=4)

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

<http://perlanieves.blogspot.mx/2011/09/principios-de-la-seleccion-de-personal.html>

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm)

<http://www.definicion.org/puesto>

<http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Inventario-De-Recursos-Humanos/104046.html>

<http://definicion.de/sueldo/#ixzz2ZwBtptSG>

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

[http://pedagogiaprofesional.idoneos.com/index.php/Acerca\\_de\\_los\\_conceptos\\_competencia\\_y\\_competencia\\_laboral](http://pedagogiaprofesional.idoneos.com/index.php/Acerca_de_los_conceptos_competencia_y_competencia_laboral)

[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4a.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4a.html)



<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html>

<http://calidadymejoracontinua.wikispaces.com/IT+para+la+Elaboracion+de+Instructivo+de+Trabajo>

<http://investigacionesderecholaboral1.blogspot.mx/2011/04/concepto-de-relacion-laboral.html>