

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La importancia de un seguimiento en el proceso de dotación de empleados

Autor: Liliana Molina Vázquez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Maestra en Administración**

**Nombre del asesor:
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UMA

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

La Importancia de un Seguimiento en el Proceso de Dotación de Empleados

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

Maestro en Administración

PRESENTA:

Liliana Molina Vázquez

ASESOR:

M.A. Lilia Patricia López Vázquez

Morelia, Mich., Marzo 2007

7
AVALA



TM1735

CON RECONOCIMIENTO DE
VALEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN
EL ESTADO No.MAES-9510001 DE
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995
CLAVE 165 PSU0015P



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

La Importancia de un Seguimiento en el Proceso de Dotación de Empleados

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

Maestro en Administración

PRESENTA:

Liliana Molina Vázquez

ASESOR:

M.A. Lilia Patricia López Vázquez

DEDICATORIA

Primeramente:

Doy gracias a Dios, por permitirme terminar mis estudios.

A mis hijas:

Valeria y Samantha, por su comprensión, permitirme tomar su tiempo y ser mis compañeras siempre.

A mi esposo:

Juan Cristóbal, quien con su ejemplo y apoyo me motivo para terminar este gran reto.

A mis padres:

María y Daniel, por ser los mejores padres del mundo, y ser parte fundamental de mis estudios

A mis hermanas

Alejandra, Martha, Silviana, Yolanda, Patricia, Lorena, Marcela

Y un especial agradecimiento a mi hermana Pilar, por todo su apoyo,
Gracias.

A mi asesora:

M.A. Lilia Patricia López Vázquez
Gracias por brindarme su tiempo, disposición y conocimientos.

A mis maestros.

INDICE

	Pág.
Introducción	ii
Unidad I. I significado del trabajo para el ser humano.	1
Unidad II. El papel de los recursos humanos en la organización.	28
Unidad III. Satisfacción en el trabajo.	40
Unidad IV El proceso de dotación de personal.	50
- Planeación.	52
- Reclutamiento.	58
- Selección.	63
- Contratación.	74
- Evaluación	80
- Desarrollo.	88
Unidad V. Seguimiento	97
Conclusión.	109
Bibliografía.	117



INTRODUCCIÓN

El personal de una organización constituye su recurso más importante, y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento, capacitación y desarrollo más efectivo, así como el desempeño que va presentando en el transcurso del tiempo que forma parte de la organización.

En consecuencia, el dotar de personal a cualquier organización es de vital importancia, porque de ello depende en gran medida el éxito de la organización, por lo que se debe de analizar las necesidades presente y futuras de potencial humano y, de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades.

Es común que en las organización se sigan reglamentos de selección ya establecidas previamente por las autoridades correspondientes, estas reglamentos fijarán el procedimiento de selección que ha de seguirse y los límites de aptitud que deben respetarse para que dichas vacantes sean cubiertas por las personas adecuadas y se les pueda contratar.

Las personas encargadas de seleccionar al personal que va a ocupar una vacante, realiza la función del selector, que consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas y el puesto de trabajo, podrá analizarse desde las perspectivas de las tareas que va a realiza, las rutinas y destrezas necesarias para desempeñar las actividades que se pretende cubrir inherentes al trabajo,

el rol que va a asumir y que deben de cubrir las expectativas sociales, organizacionales y personales de tal manera que permiten al individuo ubicarse en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal es decir su posición dentro de la estructura. Una vez seguido el protocolo correspondiente y obtenido al candidato idóneo, entonces se prosigue a realizar la formalización de la contratación y se realizan los trámites correspondientes.

Pero lo que sigue a continuación de la contratación de este nuevo elemento dentro la organización se debe de dar una mayor atención en relación a cómo se desempeña y verificar si efectivamente este nuevo trabajador cumple con las expectativas que se pusieron en él, porque de acuerdo a ello se podrá contratar de manera definitiva o bien prescindir de él.

Para ello es de vital importancia que se le de un seguimiento de su desempeño, llevar un reporte tanto del jefe inmediato, como compañeros personal o gente que tenga que ver con él, de tal manera que se pueda realizar un análisis de cómo se desarrolla en el ambiente profesional si cumple cabalmente con su trabajo, si es una persona que sabe trabajar en equipo, sus relaciones personales con sus compañero, su conducta, es decir como es su desempeño en la organización, para que llegada la fecha establecida se ratifique que se eligió al candidato idóneo, o bien, no se ratifique dicha contratación y con ello ahorrándose probables problemas en un futuro, que pueden ser de mayor consecuencia.

OBJETIVOS:

A. GENERAL:

Exponer la necesidad y los beneficios de dar un seguimiento por parte de la organización a las contrataciones que se realizan.

B. ESPECIFICO.

1. Seleccionar la mejor forma de llevar a cabo un seguimiento a los empleados.
2. Identificar los beneficios para la organización que se pueden tener si se lleva a cabo un seguimiento adecuado.
3. Identificar los beneficios para los empleados con dicho seguimiento.

UNIDAD I**EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO PARA EL SER HUMANO.**

Una de las expresiones más completas de la personalidad humana es el trabajo, por ello es importante conocer el concepto como tal, ya que en el paso de la vida ha sido de vital importancia para la existencia del ser humano, es parte fundamental en su evolución. Algunas de las definiciones que se han dado del trabajo son:

“Trabajo, esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es uno de los tres factores de producción principales, siendo los otros dos la tierra (o recursos naturales) y el capital.”¹

“Trabajo viene de trabajar y ésta del latín “tripaliare”. Tripaliare de tripalium (tres palos). Tripalium era un yugo con tres palos en los cuales amarraban a los esclavos para azotarlos “²

De ahí que tomando en cuenta algunas teorías religiosas, hubo quien definió al trabajo como un castigo de Dios, por medio del cual se purificaban los pecados, era por eso que se trabajaba lo menos posible, y con la finalidad de alcanzar el paraíso.

Sin embargo, con el paso del tiempo se cambió totalmente éste concepto y se percibió que el trabajo era una forma de autorrealización del ser humano ya e

¹“Trabajo.” Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

² [http:// etimologias.dechile.net/trabajo](http://etimologias.dechile.net/trabajo)

que realizando una labor se puede desarrollar.

Al practicar un trabajo que requiere algún tipo de esfuerzo se está ayudando al mismo ser humano a ser mejor y sentirse bien, puesto que por más intentos que se hagan, Dios sigue viviendo en el corazón del hombre

A través del trabajo se expresa los sentimientos, anhelos. Se manifiestan las ideas, se desarrolla la creatividad y los conocimientos por consiguiente aumentan, es por ello que se debe de realizar de forma alegre y orgullosa de tal manera que sea una fuente de satisfacción para toda persona que lo realice.

Aún con esta perspectiva, el trabajo no deja de ser de alguna manera el perfeccionamiento del que trabaja, día a día al desempeñar un trabajo, explota sus potencialidades, perfeccionar sus destrezas, y de esta manera a lo largo del proceso también se adoptarán los elementos socioculturales del medio ambiente que lo rodea.

El contacto con el trabajo siempre va a ser un constante modo de aprendizaje, permitirá que se valore con mayor realismo ciertos resultados o características del mismo, y a preferirlos por delante de otros.

Al incorporarse a una actividad laboral, cualquiera que sea ésta, se produce una confrontación entre los valores del trabajador y las demandas de la organización, y entre sus expectativas y la realidad del mundo laboral. Se producirán cambios en el individuo y en la organización, en un intento por ambas partes para conseguir un ajuste óptimo, bien mediante el cambio propio o de la otra parte.



El crecimiento crea oportunidades, nos comprometemos a proporcionar lo mejor de cada uno de sus integrantes.

Las organizaciones que maximizan el potencial de la totalidad de su mano de obra y tienen en cuenta las necesidades y las aspiraciones de todos sus trabajadores, salen con ventaja a la hora de competir. Las distintas perspectivas, actitudes y estilos de trabajo que los trabajadores aportan a la empresa favorecen la innovación y la creatividad

Pero toda esta nueva forma de trabajar es producto de luchas e inclusive muertes que se han tenido que pagar para estar trabajando en mejores condiciones, recordemos que la historia del trabajo, es uno de los episodios más trágicos de la lucha de clases, por su profundo sentido de reivindicación de los valores humanos, tal vez el más hondo de todos, porque es la lucha por la liberación y dignificación del trabajo, así como la liberación y dignificación del hombre en su integridad.

Sin dudar alguna la época más importante para el trabajo fue la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, casi todos los trabajadores estaban empleados mediante el sistema fabril y prácticas similares.

En el Siglo XVIII, la Revolución Industrial modifica, no sólo las condiciones de trabajo, sino también la concepción ^{científica} prevalente de la vida. El liberalismo dio fundamento al capitalismo. La nueva filosofía de vida considera fundamental lo económico y el proceso económico se centra en la producción. De esta manera, el hombre no es el ideal, sino que se lo supedita a ese aspecto. Se toma en cuenta la capacidad del hombre como consumidor, pero no se lo aprecia por su



dignidad sino por lo que rinde. Esto trae en forma conjunta un trabajo realizado en condiciones infrahumanas. El poder económico (y como consecuencia el social y el político) pertenece a los que poseen el capital. Como práctica consecuencia de la concepción de la época, el dominio del capital impuso condiciones injustas de trabajo, olvidó al hombre que lo realiza.

El derecho del trabajo tuvo que romper el embrujo del pensamiento individualista y liberal a fin de imponerse a la burguesía y a su estado. Tuvo que luchar con armas y también otras que eran consideradas ilícitas, como la asociación sindical no autorizada y la huelga.

El sindicalismo surgió en las pequeñas fábricas como las de zapatería, sastrerías, etc., donde la producción era llevada a cabo en espacios pequeños en donde se amontonaban decenas o centenares de obreros.

Fue ahí, en esas grandes aglomeraciones de hombres, donde se gestó la rebeldía contra la injusticia, es por ello que varios grupos empezaron a organizarse para actuar en contra de las condiciones de trabajo inhumanas.

Pero a medida que trabajadores estaban explotados A principios del siglo XIX, la creciente oposición a los costes sociales del capitalismo extremo debido a la filosofía del laissez-faire, provocó el desarrollo del socialismo, así como el de movimientos que luchaban contra los excesos cometidos, como en sindicatos y cooperativas que les permitieron participar en distintas actividades políticas y protegerse con medios económicos y políticos.

“Laissez-faire (en francés, ‘dejad hacer’), doctrina económica que propugna una política de no intervención del gobierno en los asuntos monetarios individuales

o industriales, y defiende el capitalismo, la libre competencia y las preferencias naturales de los consumidores como principales fuerzas que permiten alcanzar la prosperidad y la libertad. Surgió a finales del siglo XVIII como la reacción liberal ante los impuestos al comercio y el control nacionalista de los gobiernos conocidos como mercantilismo.

En Europa occidental, durante el siglo XVIII, se pensaba que el orden económico natural, sin regulaciones ni ajustes, era el mejor sistema para conseguir el máximo bienestar para todos. En Francia, los primeros economistas, conocidos como fisiócratas, desarrollaron por primera vez la teoría del laissez-faire, que establecía que no debía interferirse en las relaciones comerciales. Sin embargo, el principal exponente del capitalismo del laissez-faire fue el economista escocés del siglo XVIII Adam Smith, quien creía que el bienestar individual era más importante que el poder de una nación. En su libro *La riqueza de las naciones* (1776), defendía una política de libre comercio según la cual la 'mano invisible' de la competencia podría actuar como reguladora de la actividad económica. La defensa que Smith hacía de la empresa privada como mejor estímulo para la distribución equitativa de la riqueza fue ganando adeptos a principios del siglo XIX, debido, en parte, a la ola de revoluciones liberales que invadió Europa y Estados Unidos. Sus teorías fueron ampliadas por los economistas británicos David Ricardo y John Stuart Mill.

Los principios del laissez-faire y del libre comercio atraían a los propietarios y comerciantes pertenecientes a la creciente clase de los capitalistas de la Revolución Industrial. Estos propietarios de empresas y comerciantes deseaban verse libres de la regulación y de los impuestos establecidos por los gobiernos

para buscar su propio interés. Inevitablemente, con el enorme crecimiento de la industria, las políticas del laissez-faire provocaron abusos, especialmente con el empleo de trabajo infantil. Paulatinamente se fueron asociando más empresas para controlar la producción y los precios en beneficio de sus propietarios. Así, la competencia —fundamento básico del sistema del laissez-faire— desapareció. Esta tendencia hacia el monopolio, hizo que se empezara a reclamar una reforma. En todo el mundo occidental se fueron restableciendo los controles gubernamentales.

Las restricciones económicas estatales y el crecimiento del socialismo durante el siglo XX no han podido erradicar los principios básicos individualistas de la filosofía del laissez-faire. La teoría ha resurgido durante las décadas de 1980 y 1990, especialmente debido al monetarismo y a la economía del desarrollo, por lo que en esos años se han reanudado las privatizaciones de industrias controladas por el Estado y se ha disminuido el papel del sector público.”³

Para Adam Smith el objetivo mismo de la economía era el conocer las leyes que determinaban la riqueza de las naciones, y en ese esfuerzo defendió las tesis del laissez faire- laissez passer, con las cuales según él se alcanzaría una mayor productividad y una mayor eficiencia de la economía, ya que los recursos se destinarían a los sectores que presentaran más atractivos para los productores de esta manera la producción de una economía estaría determinada por los requerimientos del mercado, así mismo señaló que la optimización de la productividad de una empresa estaba en relación con el correcto engranaje de los procesos de especialización de la mano de obra.

³ "Laissez-faire." Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Esta especialización conocida como división del trabajo dependería de la clase de producto que se estuviera fabricando. Se puede decir que se podía llegar a un óptimo social acudiendo a la libertad de comercio y a la división del trabajo según especialidades.

Smith defendía el laissez faire no porque pensara que los mercados fueran perfectos ni porque la no intervención de los mercados traería un óptimo desempeño de las asignaciones, sino porque la experiencia unida a sus conceptos teóricos le habían mostrado que el resultado del mercado a menudo era superior al resultado de la intervención gubernamental.

En si, se puede decir que la evolución de hombre ha pasado por tres etapas:

Primera: cuando la persona tomaba contacto directo con la naturaleza y producía su obra con la intermediación de un instrumento: el hombre- creador.

Segunda, el hombre fabricante, asociado a la máquina.

Tercero, el hombre productor colectivamente, insertado en una organización, que le veda ejercer un dominio sobre el todo y solo conoce una parte de ese todo que elabora la empresa.

La experiencia del hombre siempre está asociada con su trabajo y con el tiempo que le dedica.

La actual situación económica y tecnológica condiciona el funcionamiento de la organización. Los derechos adquiridos y conseguidos tras décadas de lucha obrera se derrumban ante los nuevos mecanismos de la industria.

El servicio prestado por las empresas contratadas es más rentable económicamente hablando. Sin embargo, la mayoría de las veces, las actividades se subcontratan, con lo que naturalmente existe una pérdida de eficacia en la realización de las mismas.

El trabajo ya no está concentrado, la globalización impone un nuevo tipo de organización y el trabajador experimenta un continuo cambio. Sin embargo, en un escenario de modificación constante, desaparecen la estabilidad laboral y los derechos de los trabajadores. Se utilizan toda clase de eufemismos para definir nuevas situaciones del trabajador como desvinculación (despido retribuido antes de tiempo), sector informal (sin ningún tipo de convenio o regulación), etc.

La globalización provoca progresivamente la famosa brecha digital, una separación, en el ámbito tecnológico, que convierte en un nuevo tipo de analfabetos a una gran parte de la aldea mundial y, en consecuencia, la empobrece radicalmente.

En este escenario globalizado, donde el mundo tecnológicamente predominante mantiene el B2B (Business to Business) y ha sucumbido a un modelo de negocio empresarial cuyo estandarte es la start-up (empresa cuyo único activo es el potencial del valor de sus acciones en Bolsa a corto plazo), los conceptos de capital y trabajo han sido engullidos por la empresa en red.

El uso de Internet, por parte de las empresas, que modifica sustancialmente la forma de organizar la gestión, producción y distribución de sus productos, ha eliminado al trabajador como individuo imponiendo nuevas reglas en el juego laboral.



El trabajo es una oportunidad de transferir al mundo exterior aquello que nos identifica como únicos. El hombre tiene una necesidad compulsiva de dejar su huella personales en el mundo,

Como se puede apreciar, el trabajo ha pasado por momentos muy difíciles, como hemos sabido, donde inclusive se ha derramado sangre, ya que se presta a injusticias, como la esclavitud, sobre todo cuando se trata de cubrir las necesidades básicas de los seres humanos, siempre se encontrará personas que quieran abusar de sus trabajadores, o bien personas que no se comprometan con la organización y no den lo mejor de ellos para que la organización crezca como tal, es por ello que fue necesario que se regularice por medio de leyes que marquen claramente el papel de cada una de las partes.

En nuestro país no ha sido la excepción, es por ello que se hizo la Ley Federal de Trabajo, para regular la relación entre los trabajadores y el patrón.

Nació en la primera revolución social del siglo XX y encontró en la Constitución de 1917 su realización histórica. En las leyes de Indias España creó el monumento legislativo mas humano de los tiempos modernos.

Las Leyes de Indias son un resultado de una pugna y representan en cierta medida una victoria de los segundos.

Las Leyes de Indias llevan el sello del conquistador orgulloso: de acuerdo con el pensamiento de fray Bartolomé de las Casas, se reconoció a los indios su categoría de seres humanos, pero en la vida social, económica y política, no eran los iguales de los vencedores.



En el derecho del trabajo, la justicia dejó de ser una fórmula fría, aplicada a las relaciones externas entre los hombres, y se convirtió en la manifestación de las necesidades y de los anhelos del hombre que entrega su energía de trabajo al reino de la economía.

Exposición de motivos de la ley del trabajo de 1931:

Urgía remediar las graves injusticias que en épocas pasadas se cometieron y que fueron una de las causas principales de la revolución. De aquí que siendo el objeto de la ley remediar esas injusticias y a fin de que no puedan repetirse, fue preciso dar a sus disposiciones el único carácter que las pone a cubierto de las contingencias de la política: el de ser justas”.

La idea del derecho del trabajo: defensa de la persona humana que entrega a la sociedad su energía para que se construyan la civilización y la cultura, es una conquista de la historia que tiene una pretensión de eternidad; pero sus formas y medios de realización cambian al mismo ritmo de las transformaciones sociales y económicas. Así ocurrió con el carácter local o federal de la legislación del trabajo.

La ley de 1931 fue el resultado de un intenso proceso de elaboración y estuvo precedida de algunos proyectos.

México tiene una sola Ley Federal del Trabajo (LFT) expedida por el Congreso de la Unión la cual se aplica en todo el país en 33 jurisdicciones, de manera compartida entre los 31 Estados 1 Distrito.

Esta ley es para toda la república y rige el apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y dan las normas de trabajo, se orientan al equilibrio y la justicia social en la relación obrero-patronal, en ella se plasman las principales demandas de los trabajadores, quienes antes no contaban con ningún arma legal para su defensa, prueba e esto son las huelgas de Río Blanco y Cananea, las cuales fueron declaradas ilegales y cruelmente reprimidas, siendo que los trabajadores solo querían mejores salarios y jornadas de trabajo más humanas,

Algunos de los puntos más importantes que trata el Artículo 123 son:

- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.
- El tiempo que deben durar las jornadas de trabajo.
- Las formas en que se fijarán los salarios.
- El derecho a la organización sindical de los trabajadores,
- El derecho de los trabajadores y patronos a la huelga y al paro.
- La forma y funcionamiento de la Junta de Conciliación y Arbitraje, encargada de mediar entre obreros y patronos.
- El derecho a prestaciones sociales, como son: el servicio médico, vacaciones, créditos, etc.

Por un lado estamos viendo un marco jurídico pero también existe la otra parte que es la:

E t i c a

Un punto importante dentro el trabajo también se debe de contemplar es la ética. En los últimos años la ética se ha puesto de actualidad. De manera especial aunque no exclusiva, el énfasis de este renacimiento de la inquietud moral se pone en las relaciones entre economía y ética y, de forma más concreta, entre la organización y ética, lo cual es muy lógico ya que la empresa es la célula económica vital de la sociedad, y es la aplicación de dichos conceptos.

La ética es la parte de la filosofía que se ocupa del obrar del hombre de sus acciones. Este obrar humano se puede entender en forma individual o en forma social.

Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona. Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

Un código ético es un código de ciertas restricciones que la persona sigue para mejorar la forma de comportarse en la vida. No se puede imponer un código ético, no es algo para imponer, sino que es una conducta de "lujo". Una persona se conduce de acuerdo a un código de ética porque así lo desea o porque se siente lo bastante orgullosa, decente o civilizada para conducirse de esa forma, ello hace que la persona se sienta orgullosa para ello a la organización le es útil puesto que las personas que le dan valor a la ética son personas que van a ser leales a la organización, en la medida que se comprometen con ella.

La ética discute y juzga las normas morales y jurídicas, siendo las primeras las que regulan lo que la sociedad aprueba o desaprueba, y las segundas las que regulan las prohibiciones, castigando el incumplimiento de las mismas.

También en ella se realiza por una parte la crítica y el análisis de la moralidad y por otra propone normas, escala de valores o ideales que van a privar sobre otros.

La práctica de los valores necesariamente mejora las relaciones laborales, forja amistades, incrementa el espíritu de servicio y alienta un ambiente de lealtad y solidaridad en la oficina y centro de trabajo.

El individuo necesita crear una sociedad más ética, más justa de confianza y esto se logra empezando por el actuar individual, mediante el ejemplo, a través de las obras que permiten el Bien Común que encaminan a la construcción de nuevos proyectos, que son resultado del amor a la humanidad. La necesitamos y nuestras futuras generaciones la requerirán todavía más.

El sentido de la organización, una buena actuación ética es simultáneamente una buena actuación profesional. La ética descubre en los hombres algo de más valor que la simple actuación.

La ética en la organización es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. La ética organizacional, supone que sus principios son los mismos de la moral general. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y

motivado por producir calidad. Este estado de ánimo, sentido de felicidad, es en sí una cuestión ética.

En muchas organizaciones inmersas en la competitividad y falta de tiempo para todo, los trabajadores son el "recurso humano". Esto puede al menos interpretarse como sujetos que no son personas sino recursos (con todas las implicaciones éticas que esto signifique). Estos recursos son atractivos en la medida que cumplan con juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo que vaya más allá de la estricta responsabilidad, ser capaz de trabajar en equipo, ser agradables, saber de computación y tener un idioma alternativo. Mejor aun si su costo es "bajo". Una vez que este recurso se ha desgastado --y luego de haber entregado la vida a la organización sin olvidar que la familia también vive este proceso)--, puede ser fríamente reemplazado por otro recurso joven, que sepa computación, de bajo precio, etc., etc. Este es el comportamiento de las organizaciones hacia los recursos humanos (personas con familias que dependen de ellos, aspiraciones, necesidades, sentido de dignidad, sueños de justicia) en la mayoría de las organizaciones que interactúan en un ambiente de competencia, y sin embargo existen empresas que no dudan en mencionar que las personas son uno de sus principales activos. La ética en las organizaciones, en cuanto a tal, sin embargo, significa actuar en un ambiente que no solo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados (personas y nunca recurso), sino que procura que la organización se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta, más idealmente en la procuración del bien social.

Todo buen administrador desea lograr que sus oficinas se respire armonía y tranquilidad, pero siempre se cuenta con el empeño individual por hacer del trabajo un lugar agradable. Las buenas costumbres y atenciones a todos nos



agradan y basta que una persona viva los valores para comenzar a contagiar a los demás y dar ejemplo, esa es la clave de la buena convivencia y de las relaciones perdurables

Entre los valores que son de suma importancia tanto para la persona como para la organización es la honestidad, la puntualidad y la responsabilidad.

En lo que se refiere a la honestidad se puede decir que es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la justicia.

La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La puntualidad, el valor lo construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar,

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza

El hombre es responsable de sus actos y debe responder ante sí mismo y ante la sociedad.

El concepto de responsabilidad es quizás el más profundo de la ética, porque nos da la dimensión moral del hombre, sentirse responsable de uno mismo y de los demás nos dice que es mejor que quien intenta evadir o excusar sus responsabilidades.

La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. La responsabilidad debe ser algo estable.

Cada uno de nosotros consideramos nuestros actos y comportamiento como buenos o malos, pero en general nos exigimos el obrar bien como un deber, una obligación.

Ya durante siglos economía y moral estaban en el mismo. Los economistas afirmaban que la moral no podía establecer una seria filosofía a seguir por ellos ya que sus recomendaciones eran perniciosas para el buen funcionamiento de la economía. En este mismo campo la actitud de los directivos era similar a la de los economistas. Actualmente todo ese concepto ha variado y en

contraposición se declara como necesaria la relación y cooperación entre economía y moral. Tan reclamada es esa relación que muchos directivos han decidido implantar códigos de comportamiento ético, con el propósito de atajar desmanes, por lo menos en el ámbito de las organizaciones cuya responsabilidad les incumbe. Un código ético no es más que un documento en el que la organización establece unos objetivos de carácter ético, en relación con las aportaciones de capital, trabajadores, directivos...

El “valor de ser persona” viene aumentado o reducido a consecuencia del efecto ético que, con el efecto económico y el efecto psicológico, son los tres efectos que produce todo acto humano. El efecto ético de los actos humanos, consiste, en el cambio que tiene lugar en el interior del sujeto a consecuencia del acto. Y este efecto interno es mucho más importante que los que se producen en el exterior. Cualquier cosa que el hombre haga, aunque esta cosa no dañe a sus semejantes, es más aunque les produzca beneficios, si el acto ha sido éticamente incorrecto, el hombre se ha degradado, ha perdido su dignidad, y esta disminución del valor de persona, es mucho más importante que todo lo que el acto humano haya podido provocar exteriormente. Es posible que a consecuencia de esta actuación el sujeto tenga más pero valdrá menos, será menos hombre.

Existen organizaciones que nunca han puesto por escrito sus compromisos éticos y, sin embargo, son éticamente excelentes. Lo cual no quiere decir que no sea bueno que tanto las reglas de comportamiento, para materias y situaciones concretas, como el sistema de sanciones, se formulen, de alguna manera, por escrito; será sin duda una ayuda. Ahora bien, si hay un código, su formulación, su aplicación y, sobre todo, el comportamiento permanente de la organización deben ser coherentes con el mensaje transmitido, pero no siempre

es así, si existen intereses económicos para la organización, a esta le dará igual violar sus códigos éticos.

La coherencia entre el comportamiento de la dirección y su mensaje o código ético, en alguna ocasión puede resultar difícil.

Se plantea que la ética no es un ingrediente para triunfar las organizaciones, pero equivocadamente, ya que los negocios se hacen a través de personas y por lo mismo sería un error llevar la interacción estrictamente al enfoque del beneficio provechoso para el más fuerte

El hacer honradamente el propio trabajo es una de las exigencias radicales del hombre en cualquier cultura.

En el campo de la competencia en la cual la organización se encuentra inserta, tampoco aplica la estricta visión ética. Por el contrario, la competencia es cruda y para lograr éxito se construyen sofisticadas estrategias de impacto. Esto es una actuación de guerra, donde la mente del consumidor es el campo de batalla.

Una buena actuación ética es simultáneamente una buena actuación profesional. La ética descubre en los hombres algo de más valor que la simple actuación.

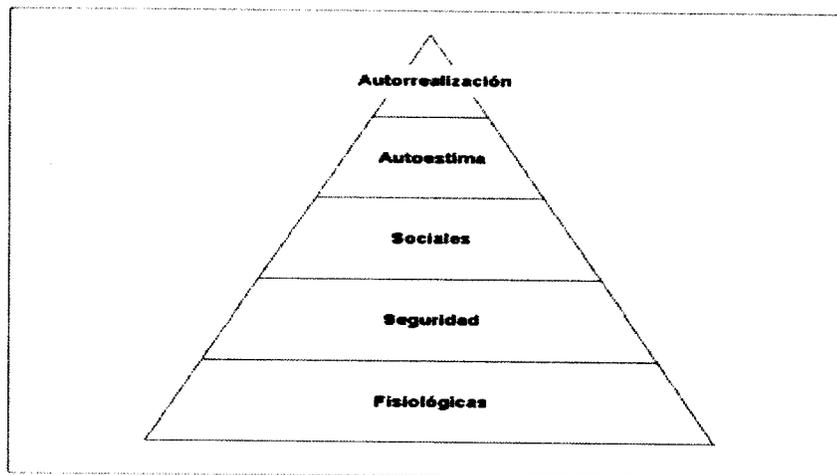
Las organizaciones debieran ser conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados.

La búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existe cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor; y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad

Después de la segunda guerra mundial se despierta el interés por el desarrollo de las teorías de la motivación es cuando surge entre otros el pensamiento de Maslow y Herzberg

Estos teóricos le dieron mucha importancia a las relaciones humanas y al ambiente tanto interno como externo para el buen desempeño laboral.

En el caso de Abraham Maslow, dice que el individuo tiene ciertas necesidades esenciales y que estas se articulan entre sí conforme a un orden jerárquico, como lo muestra la siguiente figura:



El trabajo va aunado a cada una de estas necesidades sobre todo en la actualidad, para satisfacer las necesidades fisiológicas el hombre debe de

trabajar para lograr su propio sustento y el de su familia, es la lucha que se enfrenta día a día para lograrlo, es por ello que las organizaciones deben de participar, ofreciendo salarios dignos, aunque en la actualidad el trabajo humano se encuentra en su mayoría devaluado.

La necesidad de seguridad tanto económica, emocional, de progreso y desarrollo, siempre está latentes en el ser humano, no le gusta vivir en la zozobra de tener o no tener estas necesidades cubiertas, por ello trabaja para cubrirlas.

En cuanto a las necesidades sociales como ser humano que es, necesita de ellas, para sentirse que pertenece a un grupo, que ese grupo se interesa por su persona y su familia, este va a ser cubierto de acuerdo a los valores y círculos sociales que se desarrollo la personal.

La autoestima es indispensable para el ser humano, porque el reconocimiento y respeto tanto personal como de la gente que lo rodea le va a permitir seguir adelante, de saber que el trabajo que esta haciendo esta dejando huella en la vida.

El trabajo esta considerado dentro de la última necesidad, en ella el hombre necesita mostrar las habilidades.

El trabajo forma parte muy importante para que estas necesidades sean cubiertas, ya que el hombre debe trabajar para satisfacerlas, y sobre todo en la en la actualidad, tiene el deseo de adquirir bienes y servicios que le permitan vivir de manera más cómoda, con un entorno más sano y limpio, y en las

ciudades donde se cuenta con los lugares y eventos culturales, así como lugares de entretenimiento pretende disponer de tiempo libre y utilizarlo, es por ello que sobre todo en estos tiempos, el hombre trabaja para tener un mejor nivel de vida el mismo y su familia.

Para ello, la gran mayoría de las personas, se prepara mejor para enfrentar a la competencia que se encuentra a su alrededor, debe estar innovando, capacitándose, de tal manera que este a la vanguardia de acuerdo al ritmo de vida vertiginoso que se está desarrollando en la actualidad.

Ya se acabó el tiempo en que para muchas personas la única idea de trabajo era algo fastidioso y que se debe hacer sólo por dinero, obviando el hecho de que el trabajo nos forma como personas. El lugar de trabajo ya no debe ser considerado como un lugar mustio que ocupa un periodo de nuestra vida y que más vale olvidar. Y que la vida sólo empieza a la salida y que es algo que se hace sin pensar y de manera regular y casi instintiva. Se debe tener en cuenta que el trabajo (en su justa proporción) ennoblece y nos hace más capaces para muchas cosas de forma indirecta.

Pero también es importante considerar que en la realidad, la mayoría de las personas solo satisfacen parcialmente estas necesidades, y a la vez una necesidad satisfecha crea nuevas necesidades, pero también se considera que una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva.

Pero estas necesidades también son variables pues dependen entre otros factores: de las normas, valores culturales, capacidades y aspiraciones de las personas, de sus capacidades, de las experiencias personales, de la posibilidad

de realizarlos dentro del medio social en que se desenvuelve, por que no es lo mismo la situación que vive el ser humano en una organización pequeña a una mayor, o bien, las necesidades que tiene una persona de campo a otra que vive en la ciudad.

Pero si bien las necesidades describen la motivación, hay factores que inciden o influyen sobre ella, es por ello que Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta describe la Teoría de los dos factores, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

* **Factores motivadores**, son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.
- ...

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

* **Factores de higiene**, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.
- ...

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción

Otro estudio importante que se tomo en cuenta sin duda fue el **Teoría X y Teoría Y**: Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada **Teoría X**, y otra básicamente positiva, nombrada **Teoría Y**.

Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

Es por eso, que la forma de tratar al personal depende sobre todo, de la forma



en que el gerente visualice a su personal, y por consiguiente muchos de los problemas que se deriven de la relación con el trato que se da al mismo dependen precisamente de del punto de vista del gerente, para evitarlos se debe de identificar que teoría manejar el gerente para poder trabajar con ella, y de acuerdo con precisamente con ella se podrán comprender y resolverse de mejor manera viendo la organización desde una perspectiva global. Reflexionar sobre la forma en que está organizado el trabajo ayuda a los gerentes y a ver su organización como un conjunto donde el concepto de organización del trabajo examina si los diferentes elementos de una organización trabajan juntos.

Porque hay que estar consciente que en su carrera por el éxito económico las organizaciones influyen cada vez más en el modo en que vivimos, y con cada vez más poder establecen el camino por el que evoluciona el mundo y precisamente el éxito también esta en la forma en que trata a su personal,

De acuerdo con Douglas McGregor, la **Teoría X**, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó **teoría Y**:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

En esta teoría las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor, esta, si se compara, mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X, asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos.

McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

Y para equilibrar lo radical de las teorías X y Y, surge la teoría Z, desarrollada por Ouchi, que toma en cuenta algunos puntos de la cultura japonesa, y considera que la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, fomenta la confianza entre los empleados y

además, y donde considera al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente, donde además, no es necesaria emplear la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Donde los trabajadores se comprometen con los objetivos de la organización, y donde en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización, aquí tan bien el ser humano acepta sus responsabilidades, y donde también se les permite desarrollar un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización y de esta manera se aprovecha todas sus potencialidades,

Sea como fuera la forma de trabajar del gerente, lo importante para la organización aparte de obtener utilidades, es tener un buen equipo de trabajo que le va a permitir obtener dichas utilidades, y en la medida en que la persona encuentre la satisfacción del trabajador, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la organización que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía, así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad, pero es posible que los trabajadores se comprometan con los objetivos organizacionales en la medida que se les recompense por sus logros,

la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización, y a la vez hay que tener en cuenta que el ser humano no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

Existen varios tipos de trabajo, que bien pueden ser de manera no organizada donde el hombre tiene toda clase de libertades para desarrollarlo como mejor le parezca, o bien, un tipo de trabajo organizado donde va a estar más limitado y tiene que seguir ciertos lineamientos como el horario, lugar de trabajo, función que va a desempeñar, etc.

La versatilidad humana es muy grande, cada persona esta sujeto a muchas variables, lo importante es que se organicen para lograr sus objetivos, Pero todos ellos encaminados a que traiga beneficios tanto a la organización como al trabajador.

UNIDAD II**EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.
(PRODUCTIVIDAD, CALIDAD)**

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una organización será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos.

El factor humano es uno de los elementos fundamentales en las actividades de la organización, ya que son parte vital de ésta, ya que proporciona los conocimientos, habilidades, dirección, para crear, mantener y avanzar y lo que es más importante, mantener la continuidad.

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella y no solo considerar al ser humano como un recurso o insumo.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla

condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

La relación entre el trabajador y la organización debe de encontrar una armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas, teniendo en cuenta que las personas se agrupan para formar organizaciones, que se orienten a logro de objetivos.

Los objetivos individuales son entre otros: buenos salarios, beneficios sociales, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional, reconocimiento de trabajo, etc.

En tanto los objetivos más comunes en las organizaciones es alcanzar utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, participación de la organización en el mercado, satisfacer al cliente, y por consiguiente captar más clientes.

Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador

Las motivaciones pueden ser variables para cada uno pero la esencia asemeja a los demás.

Con la finalidad de que una sociedad o un país eleven su nivel de vida, se requiere que aumente al máximo el rendimiento de sus recursos y por consiguiente su productividad, con la intención de que la economía crezca y sea capaz de sostener una mejor calidad de vida para todos los que integran.

La productividad en la organización puede estar afectada por diversos factores externos como pueden ser la materia prima, la mano de obra calificada, las políticas del lugar donde este ubicada la organización, los aranceles que se tengan si se requiere, el tipo de cambio monetario o las medidas de ajuste aplicadas a la economía del país si fueran necesarias., en ellas la organización no tiene ningún tipo de control. En las que si tiene control son las internas como pueden ser los instrumentos que va a usar para desempeñar su función, la extensión del terreno donde se va a instalar, la mano de obra que va a contratar, etc.

La satisfacción también juega un papel muy importante para un aumento en la productividad.

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir.

La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los

insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida —es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales— sino también en la calidad de vida.

Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Una organización es productiva, si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores.

- Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores

escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo, puesto que también es importante reconocer que los trabajadores sin importar la escolaridad, también pueden hacer de manera correcta su trabajo.

- Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos, no todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación y desarrollo esta enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente mas que al mejoramiento de la productividad. Sin embargo, es innegable que la inversión en este rubro genera cambios importantes en la tecnología misma que repercute directamente en la productividad y más ahora en estos tiempos donde el desarrollo de esta a la orden del día.
- Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos.
- Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales sin duda puede afectar la productividad de los trabajadores en las organizaciones.
- Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo

de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad, porque en la medida que este organizado los datos se puede tener un mayor control en todos los aspectos dentro de una organización.

- Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes mas poderosos tanto para la calidad como para la productividad.
- Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

La productividad en su sentido más simple consiste en lograr más resultados con menos recursos y menos desperdicio. Muchos elementos se conjugan con la alta productividad: Inversión en maquinaria y equipo, sistemas y procedimientos efectivos, confiabilidad en las operaciones, entre otros. Sin embargo, existe un elemento crítico y muy importante a considerar, este elemento son las personas.

Si la productividad consiste en lograr más resultados con menos recursos y menos desperdicio, entonces, la productividad estará ligada a todas aquellas actividades con valor agregado. Toda actividad con valor agregado es la que utiliza el mínimo absoluto requerido de material, maquinaria/equipo y mano de obra para producir el resultado esperado. Todo aquello que rebase ese mínimo

absoluto generará desperdicio y utilizará más recursos que los indispensables. Así que, las personas capaces de analizar inteligentemente todo lo que genere desperdicio y racionalizar el uso de los recursos, estarán generando mayor productividad en sus respectivas áreas de trabajo.

Es importante que se den ciertas condiciones para que una organización si bien no garantice, si estén más propensas al éxito, como son:

Un sincero y total compromiso que la organización adquiere con la mejora de la calidad. La organización tiene que ser capaz de aceptar que los métodos actuales que utiliza para manejar el negocio no han estado trabajando lo suficientemente bien para mantenerla en una adecuada posición competitiva, y que por lo tanto deben ser mejorados. La organización debe establecer que buscará mejores formas de operación y que estará dispuesta a cambiar sus actuales métodos de acuerdo a los nuevos descubrimientos que haga. Esto asegura que su compromiso es de largo plazo y no sólo temporal buscando que las cosas se compongan solamente un poco. La organización se compromete a invertir el tiempo, el esfuerzo y el dinero que sea necesario para lograr la mejora en toda la estructura de la organización. A partir de ese momento, la calidad será el criterio principal. La calidad se convierte en la preocupación más importante de la Dirección y no la compromete con nada.

La organización proporcione a todos los que colaboran en ella, herramientas y metodología común para desarrollar sus habilidades en solución de problemas. Un compromiso de mejoramiento de la calidad, sin los medios adecuados para lograrlo tiene muy poco valor para todos. El mejoramiento de la calidad y la productividad demanda acción y la acción significa hacer cosas diferentes a las que se han venido haciendo en el pasado. Si las personas van a solucionar

problemas, ellas deben contar con las habilidades para hacerlo. La organización para la que colaboran tiene la obligación de proporcionarles los medios para desarrollar esas habilidades. El desarrollo de habilidades debe realizarse con procesos y técnicas reconocidas y debe practicarse su uso dentro de la propia organización. Por último, las personas a las que se les desarrolle sus habilidades como solucionadores de problemas, deben ser capaces de entender que poseen la autoridad y la responsabilidad para utilizar estas habilidades y que a partir de ese momento se espera que resuelvan todos los problemas operativos, según los vayan encontrando.

La organización proporcione la oportunidad para que los problemas se resuelvan. Usar una nueva técnica o proceso para solucionar problemas no significa utilizarla al azar. Significa que la organización debe organizar y programar en tiempo y lugar sus aplicaciones. Utilizar esta nueva técnica no significa que individualmente cada persona a su propio interés la utilice. Significa que la utilización es de naturaleza grupal, ya que una organización es un conjunto de personas que logran resultados con la contribución de todos y no sólo con la participación individual y por separado de cada uno de sus miembros. No tiene sentido que una nueva habilidad desarrollada para la organización no sea utilizada grupalmente. El asesoramiento y la guía para el uso de la nueva habilidad adquirida es un elemento vital que debe venir junto con la inversión realizada para el desarrollo de la habilidad para solucionar problemas en la organización. Por último, las expectativas de por qué, dónde, cuándo, cuánto y cómo utilizar la nueva habilidad deben quedar muy claras para todos los que colaboran en la organización.

La organización proporcione guía y dirección en el uso de las técnicas de solución de problemas. El trabajo que gerentes y supervisores deben realizar

con su gente al utilizar las técnicas contra los problemas operativos y de la organización. El líder proporciona el soporte necesario a su gente durante el uso de los nuevos métodos y técnicas de solución de problemas, a través del consejo, el asesoramiento, la enseñanza de cómo usar estos métodos y técnicas de manera más efectiva para el bien de la organización. El líder debe ser capaz de poder escuchar a todos aquellos que están solucionando los problemas de la organización, haciendo conciencia y sensibilizándose de lo que puede hacerse y lo que se ha hecho para poder recompensar y reconocer los esfuerzos de su gente. Sobre todo, el líder utiliza a su personal como una extensión de sus propias capacidades. Si los otros pueden ser tan efectivos en solucionar problemas como lo es el gerente o supervisor, ellos pueden ampliar la efectividad de esa persona de manera muy sustancial.

La organización proporcione el reconocimiento adecuado al problema resuelto adecuadamente. El reconocimiento más importante que se puede recibir cuando se ha solucionado adecuadamente un problema, es el que exista una audiencia que en forma seria y profesional tome en cuenta las soluciones y recomendaciones que se han desarrollado. Esta situación proporciona un importante reconocimiento y asegura que habrá continuidad sobre todas aquellas sugerencias que se han hecho. Todas aquellas recomendaciones que se implantan en la organización por sí mismas representan un reconocimiento a quién las presentó. Por otro lado, la organización debe registrar los avances logrados en materia de solución de problemas, los efectos derivados de los esfuerzos del personal y los ahorros alcanzados. Sólo a través de reunir y compartir esta información, la gente puede conocer el valor que tienen sus contribuciones para la organización en la que colaboran.

La última condición es que la organización asegure la continuidad a largo plazo de su programa de mejoramiento de la calidad y la productividad. Esta condición demanda un liderazgo y soporte continuo que garantice su permanencia por un largo plazo y no que por falta de atención se desvanezca en el futuro. También se apoya en la necesidad de proporcionar técnicas y metodología adicional sobre solución de problemas, tanto cuanto se necesite. Por otro lado, la organización deberá fomentar la conciencia hacia la mejora continua, a través de asignación frecuente de nuevas tareas y responsabilidades relativas al tema.

Las condiciones descritas anteriormente son necesarias, si lo que se pretende es lograr un verdadero cambio en la organización. Una organización que satisfaga estas condiciones puede mejorar sus productividad y su calidad en muy poco tiempo y será capaz de estimular a todos en la organización para que participen y se involucren en el proceso de mejora continua, ya que, si quien participa, tiene la oportunidad de ver el resultado de su contribución, normalmente su disposición y actitud será hacia la generación de respuestas positivas y productivas.

Se debe de poyar la forma de hacer negocio en nuestros días, compartiendo con nuestra gente la responsabilidad de la mejora continua en productividad y calidad, como una parte indispensable de un trabajo bien hecho. Por otro lado, debemos ser capaces de recuperar el valor del oficio y el del orgullo de hacer bien las cosas, y esto, en realidad no es difícil lograrlo, dado que muchas personas en nuestro medio están dispuestas a hacerlo.

La clave de lo anterior reside en el hecho de involucrar en la organización a tantos cuanto sea posible en la solución de problemas operativos que de una u



otra manera han estado bloqueando la productividad de la empresa. Para lograr lo anterior, debíamos ser capaces de suministrar y desarrollar en nuestra gente las habilidades suficientes para solucionar problemas en su trabajo diario. Al solucionar los problemas operativos, automáticamente mejoraremos la calidad e incrementaremos la productividad y competitividad de la organización.

Cada encargado de los departamentos debe de desarrollar sus propias mediciones. Todas las mediciones de productividad deben estar entrelazadas en forma jerárquica, desarrollar mediciones de la productividad en todos los niveles de la organización.

Establecer objetivos para el mejoramiento de la productividad, estos deben de ser realistas, desarrollar planes para alcanzar metas, pero sobre todo poner en marcha el plan, y medir resultados, este proceso requiere la obtención de datos y la evaluación periódica del progreso del alcance de los objetivos dentro de una organización para así mismo darnos cuenta en que se puede mejorar.

UNIDAD III

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es, porque estamos hablando que el ser humano pasa la mayor parte del día en el lugar de trabajo y por consiguiente se debe sentir satisfecho donde se encuentra. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

El tema de satisfacción se da independientemente de cuál sea la ocupación de las personas dentro de la organización, estos pueden ser desde gerente de más alto rango hasta intendente, cada uno esta obligado a hallar satisfacción en su trabajo.

La mayor parte de la satisfacción es una actitud mental porque cada uno puede adoptar la decisión de hallar satisfacción en su trabajo y descubrir el medio para conseguirlo. Si utiliza la actitud mental positiva y experimenta el estímulo de adquirir experiencia y capacidad, es mas probable que se halle la satisfacción en el trabajo si hace <<lo que le resulta natural>>, es decir, aquello para lo cual tiene usted una aptitud o inclinación natural. Si acepta un trabajo que no le resulta "natural", es posible que sienta conflictos y frustraciones mentales y emocionales. Usted puede, sin embargo, neutralizar y posteriormente superar tales conflictos y frustraciones...

El trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida del ser humano y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta.



No hay calidad de vida sin trabajo: las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo.

El trabajo no puede verse solo como un medio para producir o prestar un servicio, como un medio de vida, es mucho más: es un medio de transformación del hombre, de realización, de creación de valores, en resumen, de calidad de vida para él y su familia.

El trabajo, como hemos dicho, es en sí un elemento esencial en la calidad de vida del individuo, y esto es así ya que “la relación del hombre consigo mismo solo se hace objetiva y real para él a través de su relación con otro hombre y es precisamente en el centro de trabajo donde estas relaciones tienen su más alto de materialización.

La satisfacción espiritual del hombre con el trabajo que realiza alcanzando su cima cuando el trabajo se convierte en su primera necesidad vital, estado en el cual la motivación del ser humano es el puro placer en y por la obra que realiza, es intrínsecamente gratificante y donde su conciencia se funde con sus actos y se pierde la noción del tiempo y del espacio.

El factor más importante para lograr una alta satisfacción laboral lo encontramos en la riqueza del contenido de trabajo que se realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, creatividad, autonomía, variabilidad y dificultad, y por tanto, el individuo tiene que poner la máxima tensión en el uso de su capacidad laboral.

Hay que tener presente que el enriquecimiento del trabajo es un proceso paulatino permita al hombre desarrollar todas sus potencialidades.

Cuando un trabajador se encuentra satisfecho es porque ha logrado entre otras cosas:

- La posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil a su capacidad y vocación.
- La posibilidad de ascender laboralmente en consideración a su capacidad, conocimientos y méritos laborales.
- Seguridad en el empleo para él y sus dependientes, porque todo movimiento de puesto de trabajo que se ejecute tenga presente sus resultados laborales, su capacidad, su voluntad y esté libre de toda discriminación y presión, porque hablar de inseguridad en un trabajo es estar en constante presión y por consiguiente bajar el rendimiento porque no solo esta haciendo el trabajo sino esta con la zozobra de si esta haciendo bien el trabajo.
- Garantizar la plena dignidad hacia todos los trabajadores, no se puede hablar de satisfacción si se esta constantemente atentando contra la dignidad de un trabajador.
- El reconocimiento de la utilidad del trabajo que se realiza por parte de la organización, compañeros y sobre todo del que solicita el servicio, hacen que el trabajador se siente integrado y orgulloso de lo que hace.
- Recibir un salario que cubra las necesidades básicas por las que sin duda trabaja y que éstas sean acorde a su aporte laboral (calidad y cantidad), dan satisfacción a todas las partes que la integran. Por una parte el trabajador y por otra la organización al apreciar que lo que esta pagando esta siendo trabajado en proporción.
- El clima laboral es mas agradable para los integrantes de la organización ya que va a ser caracterizado por la solidaridad, la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del



colectivo, particularmente las relaciones entre jefes y subordinados, la disciplina y la legalidad, es todo un compromiso entre las partes que lo integran.

- El reconocimiento moral y material oportuno y público de los logros alcanzados, dan al trabajador un gran aliciente para seguir realizando su trabajo y porque no a seguir incrementándolo.
- La posibilidad real de participación en las decisiones que se tomen, teniendo una información oportuna tanto de los sucesos como de sus resultados, dan la satisfacción de saberse reconocido en tan importantes decisiones, etc.
- La delegación de autoridad en los individuos incrementa gradualmente su desempeño y por consiguiente su satisfacción.
- El saberse escuchado, hace que las personas se sientan parte de la organización.
- Canales de comunicación abiertos, favorece la satisfacción en todos los ámbitos.
- La asignación de un trabajo claro, donde las expectativas son claras.
- Una división de trabajo equitativo, la gente se siente satisfecha.

Reafirmando con ello, que debemos considerar a la organización no solo como una entidad para producir o prestar un servicio eficientemente, para crear riquezas, sino también como un eslabón básico y de suma trascendencia en la formación del hombre nuevo y especialmente en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital mediante la elevación de la calidad de vida laboral, la cual es un complemento obligado de la educación y la cultura.

Por un lado debe tenerse en cuenta el tipo de actividades y el perfil socio-cultural y, psicológico de los trabajadores pues de ello depende tanto sus necesidades como los factores o herramientas a utilizar como medios de satisfacción y motivación.

Sin lugar a dudas que en primer lugar estará para todo trabajador la conservación de su puesto de trabajo, pues de ello depende contar con los ingresos mínimos para su propia supervivencia y la de su familia. Cuando acá hablamos de supervivencia no sólo apuntamos a la alimentación, vivienda, vestuario y medicamentos, sino también a las necesidades de recreación, cultura y descanso.

También se tiene la obligación de trabajar como forma de auto-expresión y ética laboral. Dentro de ésta ética del trabajo está el dejar lo mejor de sí para ganar el sustento sirviendo a la comunidad mediante la generación de productos y servicios con el más alto valor agregado posible.

Para logra una satisfacción permanente es importante también ligarla con la motivación, lo constituye la posibilidad de realización personal, lo cual se da en la medida que el individuo pueda participar plenamente de la faz productiva poniendo en ello su creatividad e innovación, y con ello conquistar además el aprecio de sus compañeros de trabajo.

Otro generador de motivación lo constituye la posibilidad de crecimiento económico, como así también el participar de los beneficios económicos generados. El reto es que todos en un auténtico trabajo en equipo luchan por hacer crecer el trabajo para que todos puedan servirse de él. Así no sólo debe

premiarse a quien inventa o sugiere un nuevo proceso, sino también a quienes ayudan a que el mismo sea puesto en práctica de manera exitosa y efectiva.

No menos importante como motivación es la productividad es la natural inclinación competitiva del individuo, la cual explotada conveniente y positivamente puede servir para que éste logre en forma individual o en equipo mejorar constantemente sus marcas, además de intentar estar siempre por sobre la marca de la competencia.

El que un individuo ponga lo mejor de sí todos los días para hacer más efectivos y eficientes los procesos generadores de servicios, le permitirá a él como a sus compañeros un mayor bienestar de trabajo, lo cual se manifiesta en un lugar de trabajo más salubre, más seguro, con mejor paga, un buen ambiente laboral, mejores relaciones interpersonales, y mayor seguridad laboral.

El último gran motivador para cualquier individuo es luchar para que la empresa por la cual trabaja sea sinónimo de excelencia y competitividad, pudiendo sentirse orgulloso de ello.

Hacer de la marca de la empresa o del nombre de ella algo conocido y respetado es un gran aliciente.

Ello es conocido como vínculos de pertenencia de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a la largo de su vida va a permitir que el trabajador se sienta identificado con la organización, y por consecuencia trae aspectos positivos para la misma, porque el trabajador va a tener una actitud positiva, de cooperación y eso facilita la relaciones que se dan en el entorno,

ya sea en el aspecto de relaciones humanas, así como para recibir indicaciones para trabajar.

El sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de un grupo social.

En cuanto a la marca, las características extrínsecas de los productos y servicios que se ofrecen, sirve para que quien los ofrezca pueda identificar y diferenciar sus productos y servicios, a la vez que quien los adquiera pueda volver a encontrarlos, ya que el valor de la transacción está en función de la satisfacción que se recibe, una y otra vez.

Así como la marca se vuelve valiosa para el público, también se vuelve valiosa para quien la ofrece, de ahí que deba ser considerada como uno de los activos más importantes de quien la posee, y precisamente para la organización es todo un reto ofrecerlos, para eso trabaja y se perfecciona día a día, con la ayuda de sus trabajadores conseguirán un posicionamiento en el mercado, lo que tiene que ver con su relevancia y diferenciación de las demás organizaciones, la lealtad, o lo que tiene que ver con su preferencia, satisfacción y compromiso: la fuerza de la organización y con la marca es capaz de atraer y retener no solamente de sus clientes satisfechos sino también de sus trabajadores, pero no solo debe de ser por un tiempo corto, sino que debe procurarse la consistencia de todo.

Así pues en las comunidades sociales la organización pueden constituir una forma en las que sus integrantes sientan el deseo de pertenecer a ella

porque se identificadas con sus valores, forma de trabajar, su prestigio, por el buen sueldo que ofrecen, la marca, los productos y servicio que ofrece, etc.

Estos motivadores que se han expuestos deben ser combinados en su justa medida de acuerdo a como antes se expreso el perfil psico-social y cultural de los individuos, además de las características y evolución propias del medio donde la empresa se desempeña.

Cuanta mayor participación tengan los empleados en las diversas líneas que hacen a su motivación y desarrollo, mayor motivación se ha de auto-generar.

Por ello es que en la nueva cultura de la organización la participación plena de todos los integrantes de la organización no sólo permite un mejor trabajo en equipo, sino que además es esencial para el éxito de su esfuerzo.

Desafortunadamente debido a la falta de empleo para unos, puede generar la autoestima y valor propio suben por parte de la gente que sí cuenta con trabajo, también ello influye que la gente este dispuesta sobre todo a cooperar y a sentir mayor satisfacción, porque al ver la falta de trabajo hace también valorar el propio, no lo ven igual, porque los concientaza que es muy importante conservar el trabajo. Porque la situación es muy difícil en la actualidad, de encontrar un trabajo donde se siente satisfecho.

Las organizaciones que ven más allá de lo que es el concepto de satisfacción de los trabajadores de manera leve y son conscientes de que el beneficio puede ser mutuo si se sabe apreciar, cuidan entre otros aspectos como:

- Temperatura donde se esta laborando, un clima agradable hace que la gente se sienta cómoda para laborar, aunque muchas veces no es posible cubrir en su totalidad este aspecto, por ejemplo: las organizaciones que trabajan con altas temperaturas, o bien, donde es necesario estar trabajando bajo temperaturas inferiores.
- La luz, se ha comprobado que un lugar donde tenga buena iluminación es un lugar agradable, la gente se siente relajada, porque no esta forzando su vista para llevar a cabo sus labores.
- El sonido, no es posible trabajar adecuadamente donde existe demasiado ruido, no es sano para la salud, se debe de cuidar estos aspectos porque de otra manera puede ir en contra de las reglas de seguridad e higiene que existen.
- El color, también influye, un lugar donde se tenga que trabajar día a día, es importante que cuente con los colores adecuados, casi por lo regular los más adecuados son los colores claros, para que den una sensación de día, y la gente este en armonía.
- El espacio suficiente para que se labore de una manera más eficiente, es decir hacer la vida humana más humana", el ser humano por naturaleza necesita su espacio vital para sentirse en ambiente, sentirse parte del trabajo.

Queda de manifiesto por consiguiente que el trabajo es uno de los elementos más importantes para definir nuestra autoestima y amor propio y en algunas ocasiones el que marcará la pauta para la felicidad.

Por eso el valor del trabajo humano no se mide por el tipo de actividad de cada uno, sino por el hecho de ser persona quien lo ejecuta.

Por otra parte, la falta de trabajo o desempleo es el origen del descontento y frustración personal y de la inestabilidad social donde germinan y brotan innumerables tipos de delincuencia, que es el principal problema de cualquier país.

UNIDAD IV

EL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

El proceso de dotación de personal implica una gran responsabilidad por todas las partes involucradas, porque se tiene en las manos la decisión de adoptar a uno o varios integrantes a la organización.

Éste es un proceso de vital importancia, porque de ello va a salir las personas que van a compartir los objetivos, las metas, los ideales, los valores de la organización, y todo lo que ello conlleve, y por consiguiente se debe de hacer de manera muy cuidadosa, y estricta que no de pie a equivocaciones ya que es como si se aceptara un miembro de la familia, con la diferencia de que en la familia no se elige quien va a integrarla, en la organización sí se tiene la facultad de elegir al candidato idóneo para que desempeñe una función específica dentro del lugar donde sea requerido sus servicios, quien va a participar en el desarrollo de la misma.

En este proceso de debe de dotar de las herramientas necesarias para llevar adelante la gestión de personal dentro de la organización.

Analizar el conjunto de actividades imprescindibles para llevar adelante un proceso tan complicado como el de dotación de personal a la organización.

Así igualmente de importante será valorar en cada candidato mediante diferentes pruebas, entre otras por ejemplo: pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal los siguientes aspectos los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección dependiendo del puesto a ocupar.

El simple hecho de dotar una organización representa un desafío interno desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.



PLANEACIÓN

Para realizar una dotación de personal primeramente se debe de hacer un diagnostico integral de la organización a través identificar las necesidades reales de las áreas que se pretende contratar al nuevo integrante, evaluando estrictamente si es necesario la nueva contratación, porque hay que estar consciente de que ello va implicar un desembolso por parte de la organización.

La planificación de los recursos humanos debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización, no se puede considerar de manera separada, porque entonces no tendría sentido.

Otro factor también a considerar es involucrar al personal a que acepte a nuevos compañeros de trabajo, por ello se debe de buscar al candidato ideal que se acople tanto a las necesidades de la organización, como a los equipos de trabajo, seleccionar objetivos, sintiendo la propia fuerza para dirigir la respuesta propia de la organización, es por ello que se tiene que decidir si va a ser necesario solicitar personal.

Habitualmente la conformación de una dotación de personal tiene como propósito constituir el número de equipos de trabajo necesarios con personas que reúnan las competencias y valores, para asegurar que la institución pueda conseguir los objetivos que ellas persigan. Consecutivamente, se hace

necesario desarrollar habilidades para coordinar y asegurar el desempeño del conjunto de los trabajadores.

También la dotación de personal tiene como objetivo el fortalecimiento y efectividad organizacional.

Para hablar de una dotación de personal se debe tener en cuenta las características de la organización como son: giro de la empresa, su misión, sus valores, su tipo de mercado al que llega, sus competidores, porque en la medida que estos se cubren también se logran grandes objetivos para la organización, porque no es aislada, sino que es todo un entorno lo que se debe tomar en cuenta al momento de pensar en una dotación de personal.

Esta dotación de personal debe entrar en una planeación, la organización debe de tomar en cuenta no de un día para otro sino con anticipación, para que sea de una manera más minuciosa, cuidando pequeños aspectos de que otra manera no se toman en cuenta, así la persona que va a tener la responsabilidad de tomar esta decisión va a cuidar que este proceso se lleve a cabo, va a reunir toda la información necesaria para que las personas que intervengan en esta solicitud sean tomadas en cuenta, va a investigar en el área correspondiente, lo que esperan de la nueva contratación, el trabajo que va a desarrollar el nuevo integrante, para que llegado el momento esta persona informe a los solicitantes que es lo que quiere la organización de él y que es lo que va a desempeñar, va a despejar las dudas que se pudieran presentar durante el proceso de dotación de personal.

Lo anterior es muy importante, que la persona encargada de dotar personal se involucre dentro de todas las áreas, debe abrir canales de comunicación que son básicos para que todos se involucren y a la vez queden satisfechos y no se

presenten inconformidades una vez que se seleccione a la persona que va a ocupar el puesto; debe asegurarse antes que nada con una retroalimentación si efectivamente está captando las necesidades reales de las áreas, debe documentarlas, para que no se queden en simples palabras, y que tenga sustento en su decisión.

Por todo lo anterior se debe tomar en consideración:

- Fijen por escrito, como cualquier tipo de planeación que se realice.
- Comunicar a las áreas involucradas, se debe de poner un tiempo para poderse revisar minuciosamente la situación antes de tomar cualquier decisión.
- Debe de contar con aprobación de las autoridades para que todas las partes estén conformes.
- Debe de convencer a los jefes de línea los beneficios que traerá el programa de dotación de personal, porque muchas veces pueden no aceptar muy bien la decisión ya que sienten que es una erogación más para la organización y no es muy aceptada, porque ello pudiera ver reducido el presupuesto asignado para el área implicada.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuándo se va a llevar a cabo la dotación de personal.
- Debe de localizar las responsabilidades que va a asumir el nuevo integrante.
- Compatibilizar las metas, los recursos, para que todo se integre de manera armónica.
- Estudiar el momento oportuno para iniciar un nuevo programa que va a llevarse para la dotación de personal.

- Debe ser factible, porque debe de trabajarse sobre todo en cosas reales, y no en sueños.
- Es importante también que se establezca el término para que el programa empiece a dar resultados.

Por que con todo ello lo que va a propicia es el desarrollo de la empresa al establecer un proceso de dotación de personal, y además:

- Va a reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los va a elimina, porque siempre un proceso de dotación personal implica cierta incertidumbre al no saber a ciencia cierta lo que se puede presentar durante el desarrollo del mismo.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito,
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas, con la idea de que es lo mejor para la organización, que el hecho de que se dote de más empleados, va a traer consecuencias positivas para la empresa, porque viene a ayudar a producir más y sobre todo mejor, ya sean en servicios o en productos.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, una empresa que esta ofreciendo empleos, es también bien vista por a comunidad en donde se encuentra instalada la organización, porque esta ayudando a un crecimiento de dicha comunidad.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las

oportunidades, al seguirse una planeación ayuda a que las decisiones que se tengan que tomar estén fundadas en estudios realizados y sobre todo documentados.

- Las decisiones se va a basar en hechos y no en emociones, es importante se objetivo en este proceso, que no influyan el simple hecho de querer contratar a un conocido o a un familiar porque eso no se puede permitir en un proceso de datación, se vería contaminado al no se honestos y realistas en valorar las necesidades de la organización y se corre el riesgo de verse reflejadas de manera negativa en un futuro muy cercano.
- Lo que se pretende promover dentro de la organización es buscar la eficiencia de los integrantes de la misma, y eliminar la improvisación, y en la medida que se realiza un buen trabajo desde la dotación de personal, se esta creando una cultura de que todo esta contemplado, que todo tiene importancia, eso crea un ambiente favorable.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control al estar contemplada toda situación, permite ejercer vigilancia en el proceso.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, estos si se presentan van a ser en una proporción más pequeña.
-
- También proporciona a la persona encargada de llevar a cabo la dotación de personal un magnífico rendimiento de su tiempo y esfuerzo, no va a desgastarse más de la cuenta, ni tampoco va a trabajar tiempo extra para llevar a cabo este proceso.



- Va a permitir evaluar alternativas antes de tomar una decisión, va a ser como abrir un abanico donde se presente diferentes opciones y va a elegir aquella que más convenga a los intereses de la organización.

RECLUTAMIENTO.

Cuando una organización se enfrenta a la necesidad de realizar un reclutamiento, supone la localización y atracción de posibles candidatos, así como métodos concretos para atraer candidatos, ante esta situación algunas veces no se sabe a quien recurrir o dónde buscar.

Existen por lo tanto ciertas fuentes para conseguir candidatos posibles a ocupar los cargos que se necesiten dentro de una organización, pero dicha organización deberá elegir aquella que cubra más sus necesidades.

Mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo, y así la organización tiene la opción de permitiendo con ello encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

Cuando se realiza el reclutamiento para un puesto determinado también va a permitir contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la organización.

Las personas encargadas de seleccionar, deben establecer requisitos claros para el reclutamiento de personal en los cuales se especifiquen las habilidades que se necesitan para alcanzar los objetivos del programa.

El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y la presentación de candidatos por recomendación, es otra opción que se tiene para la selección de personal, ésta es utilizada también como una forma de motivar al personal que se cuenta, porque los involucra en dicho proceso, los empleados involucrados se sienten importantes y a la vez

comprometidos con la organización, la recomendación debe de venir de personal serio, que merezca la confianza de que va a llevar a trabajar a gente responsable, de alguna manera también va estar pendiente de que haga un buen trabajo porque va de por medio su nombre.

La consulta de los archivos es otra fuente de selección, es resultado de selecciones pasadas, funciona como un banco de solicitudes, donde si bien no se pudo contratar a todo el personal que se presentó en una de las selecciones pasadas, se conservan dentro de los archivos por ser buenos candidatos, y de esta manera también se ahorra tiempo de estar recibiendo documentación, se debe de conservar un tiempo prudente porque también se puede encontrar que los candidatos ya tengan un trabajo y de esta manera se puede perder tiempo al estar contactando al personal para que estos se presenten en la organización, se recomienda tener la información durante un año.

En el caso donde los sindicatos tienen que ver con el reclutamiento de personal, es muy común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos y obreros, en este caso, no hay mucha opción por parte de la organización, porque en sí no depende de él haga este reclutamiento.

En general el reclutamiento que se lleva dentro de la organización tiene grandes ventajas, entre ellas:



Resulta económico para la organización, desde el momento en que evita los gastos que se pudieran generar al tener que pagar propaganda

Es más rápido, y evita la demora y el tener que estar con la expectativa de estar esperando cuanto gente va a responder el aviso que se publique., esto genera dudas y no se tiene un control de que material puede necesitar para aplicar las evaluaciones correspondientes.

Cuando se lleva a cabo el proceso de reclutamiento dentro de los mismos trabajadores de la organización puede funcionar como una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Otra ventaja también esta en que es muy probable que no invierta en la capacitación de la misma manera que se tendría que invertir si se contrata una persona totalmente ajena, porque de la persona que ascendería es muy probable que ya conozca los procesos, conozca la organización, se pueda manejar sola sin la necesidad de que se este llevando a cabo todo un proceso de conocimiento de la organización.

Entre las formas de reclutamiento externas están los periódicos locales; ésta hace referencia a todos los avisos clasificados que nos encontramos a diario en la prensa, es el medio más común y que llega a varios lectores, se puede encontrar la mejor fuente de administrativos de nivel bajo, empleados de oficina o de obrero.

Dentro de los anuncios en los periódicos otro punto que no debe dejarse a la deriva es el diseño del anuncio. Este debe ser llamativo, para atraer la atención

de los prospectos; grande, para que no se pierda en las columnas en el caso de un periódico y sobre todo, debe generar interés en el empleo ya sea con comentarios que motiven al individuo o con frases que lo impacten.

Si las organizaciones manejan dentro de sus políticas reclutar personal en escuelas, donde de antemano saben que contratarán a personas sin experiencia laboral pero con la ventaja que son personas jóvenes con muchas ganas de trabajar y que de alguna manera lo pueden moldear a su forma de trabajo, sin que tenga que batallar con malas costumbres., con disposición de tiempo porque por lo general van a estar dispuestas a trabajar sin condiciones.

Este tipo de reclutamiento esta dando resultado a las empresas porque es económica y sobre todo ahorra tiempo, porque de alguna manera las escuelas ayudan en este proceso, al recomendar a sus estudiantes sobresalientes, las organizaciones también recurren a las escuelas ofrecen la profesión que necesitan, y además que son escuelas reconocidas y con prestigio.

Pero también existen otras formas de reclutamiento, dependiendo la importancia del cargo que se necesite, cuando se trata de puestos especializados, se puede recurrir a una revista especializadas, o en algunas publicaciones profesionales,

En cambio otros medios como pueden ser la radio o la televisión. Se utilizan cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso. Sin embargo presentan algunas desventajas ya que el anuncio no puede ser muy extenso y no existe la posibilidad de volverlo a escuchar y también es muy costoso, considerando sobre todo lo que se refiera al espacio de televisión, y esto para causar la impresión que da una repetición, por lo regular no es muy común esta fuente de reclutamiento, pero no por eso se debe dejar fuera.

Así mismo, otros medios pueden ser los folletos o avisos que se colocan en la propia organización donde están buscando empleados, sin embargo, la gran desventaja es que es muy limitada la población a la que le llega el mensaje, éste no aplica por consiguiente a los lugares donde por seguridad de la misma organización se tenga restringido el acceso a las instalaciones.

Cuando la empresa carece de tiempo o de las personas necesarias para la selección de personal entonces recurre a las agencias de empleo, donde la persona que busca un trabajo, hace llegar a ellas su "curriculum vitae" o solicitud de empleo y ésta es enviada a empresas que estén buscando personal con las características que posea dicho individuo.

Las agencias reciben honorarios por parte de la organización como contraprestación, si logran ubicar a alguien.

Cuando los candidatos recurren a la organización de manera voluntaria y sin que exista un periodo de selección, habla muy bien de la organización, porque los candidatos recurren por el prestigio que se tiene,

A partir de ahí empieza todo un proceso para cuando se tenga que seleccionar a un candidato.

SELECCIÓN

La selección de personal, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Desarrollarlo contempla muchos aspectos, primeramente que la persona que va a desarrollar dicha selección este plenamente facultada por las autoridades correspondientes para que realice este proceso, además, que ella cuente con la disposición, la voluntad y el tiempo suficiente para realizarlo, porque de eso depende que se realice una selección adecuada,

Además de los conocimientos necesarios para realizar una selección de personal, también cuenten con conocimientos sobre dos campos:

1. Sobre la organización, debe de conocer a fondo las necesidades y los valores con que trabaja la organización, (la cultura organizacional), para que de acuerdo a ellos se labore y se obtengan buenos resultados.
2. Sobre el contexto social del que forma parte, porque hay que tener en cuenta el aspecto externo donde esta integrada la organización, la misma localidad donde se encuentra ubicado la organización puede proporcionar la mano de obra o de no ser así, optar por publicar los anuncios de solicitud de vacantes en otros lugares en el exterior, porque hay que tener en cuenta que habrá puestos de mayor especialización que posiblemente no sea tan fácil de cubrir con los miembros de una comunidad.

Una vez que se ha realizado la publicación por la vía que se considere adecuada, como pueden ser: a través de publicación en periódicos locales,

radio, agencias de colocación, escuelas, Internet, recomendaciones, boletines, etc., dependerá de diferentes situaciones la forma que lo realizara, sobre todo económicamente, porque si la organización tiene los recursos suficiente para llevarlo a cabo a través de medios de publicad de mayor audiencia, el reclutamiento con mayor cantidad de candidatos y se podrá tener mas alternativas de elegir

Pero en cambio, si la organización no cuenta con los recursos económicos suficientes, entonces, podrá emplear medios más económicos y que cubrirá sus necesidades de candidatos.

Si la empresa cubre sus bacantes con familiares de la misma organización, esta forma se llevará a cabo de manera más sencilla,

O bien, utilizando los medios de comunicación mas modernos donde se haga uso del Internet, esto ahorrará recursos económicos a la organización y llegará a tener acceso aspirantes posiblemente lo utilicen sobre todo los más jóvenes, puesto que ellos utilizan el Internet como algo rutinario y forma ya parte de su vida cotidiana, lo saben manejar de una manera extraordinaria.

A partir de allí, el encargado de realizar la selección realizará una lectura diagnóstica y pronostica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo, las empresas están llevando a cabo el proceso de selección de una manera más cuidadosa, donde se siguen muchas veces patrones ya establecidos de la forma ñeque se debe de realizar

el primer contacto como es la entrega de solicitud por parte del candidato y la organización, de alguna manera se puede considerar de una manera más seria si de antemano se realiza una cita para llevarlo en forma personal, aquí el candidato entrega una solicitud formal de trabajo, acompañado de una pequeña entrevista preliminar.

Las repuestas pueden influir al encargado de seleccionar, pues en la medida que las respuestas vayan fluyendo, se puede ir haciendo una idea de que tipo de personas esta tratando, bien dicen que la primera apariencia cuenta mucho, porque inmediatamente las personas reflejan su personalidad que en la medida que se va realizando una entrevista por muy corta que sea, es importante tomar en cuenta el lenguaje que adopte el entrevistado, el contenido de lo que esta expresando, la capacidad de comunicarse,

Esto es importante, porque si estamos hablando que va a desempeñar un trabajo en equipo, entonces es primordial que la persona tenga la facilidad de comunicarse, que exprese sus opiniones, o bien, si estamos hablando de un puesto donde se requiera una personalidad tranquila, con una pequeña entrevista inmediatamente se da cuenta las características que tiene, aunque claro esta que no se va a seleccionar por ese simple hecho, sino que va a seguir una serie de pruebas que determinaran si es apto o no para cumplir con los requisitos señalados por la organización, pero esta entrevista ayuda a tener una idea de las características de las personas.

El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio, es importante identificar de manera inmediata quien esta a cargo de recibir solicitudes aún cuando no se haya hecho una publicación de la misma, ya que es frecuente que se presenten solicitudes de manera espontánea que decidan solicitar personalmente un empleo, Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración

Es importante cuidar que el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean trata, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como:

Nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, CURP, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; antecedentes de trabajo; planes a corto y largo plazo, etc., experiencia previa, interés del personal en participar en el proyecto de la organización, habilidades de trabajar en grupo,

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando,

Es recomendable tener algunas formas diferentes de solicitud para: nivel gerencial, nivel de empleados y intendencia o servicios generales, con la finalidad que se facilite su llenado para modalidad y no sea confuso los datos que se soliciten, sino concretos al área que corresponda.

Sería considerable para las personas que pretendan ocupar ciertas vacantes como en el caso de intendencia o servicios generales que las solicitudes fueran de manera sencilla, fácil de llenar, donde se enfoquen sobre todo, a recomendaciones personales, porque hay que tener en cuenta que es gente que va a tener acceso a oficinas donde la información o bienes materiales están a su disposición, y hasta cierto punto con libertad, porque una vez que entra a trabajar no se le va andar cuidando en cada paso o cada actividad que desempeñe, es por ello que se debe de enfocar a este aspecto y, dado que el nivel académico posiblemente no sea muy elevado, pero no por eso deja de ser menos importantes, en la actualidad aún cuando sea para intendentes es recomendable que cubran escolaridades básicas,

En el caso de los niveles gerenciales y empleados, sea una solicitud donde aparte de los datos básicos de referencia personal, se requiere datos más

específicos académicamente hablando misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Para encontrar a la persona adecuada a cada puesto debemos de considerar varios aspectos, por un lado, las diferencias individuales que existen entre cada ser humano; considerar que cada individuo ha desarrollado ciertos conocimientos, habilidades y a través de experiencias distintas; que cuenta con diferentes actitudes, aptitudes, y también considerar las condiciones físicas que presenta la persona, ya que si estamos hablando que debe de desempeñar una labor donde lo requiera, o bien, si va estar mucho tiempo sentada la persona o tiene que estar en constante movimiento, entonces si es importante tomar en cuenta este aspecto, no se puede dejar de tomar en cuenta, así que debe de figurar como un requisito.

A las organizaciones le interesa incorporar a sus actividades a aquellas personas que le convengan, por ello la especificación del puesto de trabajo les permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija.

Dentro de su política de personal debe de considerar si los requisitos que fije para la selección deben ser; mínimos o máximos,

Tomando en cuenta que en la actualidad las organizaciones también se están volviendo más estrictas en lo que cabe a la contratación de personal, sobre todo aquellas que realizan actividades mas especializadas y simplemente que quieren evitar problemas a futuro, porque la misma experiencia ya sea propia o conocida se quieren evitar tener problemas.

En nuestro país se esta dando mucho esta situación, las organizaciones se están dan el lujo de elegir a las personas que ellos consideran que son las que

pueden trabajar, muchos son los factores que inciden en ellos, uno puede ser por la misma situación económica que estamos viviendo, donde las organizaciones que ofrecen buenos ^{sueldos} saldos, prestaciones mayores a las de la ley, que motivan a los empleados, que dan mayores incentivos son muy pocas en realidad,

Ante ello los nuevos candidatos, sobre todo los jóvenes que acaban de egresar de escuelas, se enfrentan a una gran problemática, por un lado están compitiendo con un gran número de egresados y por otro lado tratando de cubrir los estrictos requisitos que esta solicitando la organización.

Esto es comprensible, porque las organizaciones se pueden enfrenar a situaciones legales que son desgastante y por consiguiente a gastos que no esta dispuesta a pagar, ni procesos que están dispuestos a enfrentar.

Para evitar todas estas situaciones y a lo mejor más, se realizan una serie procedimientos:

Una vez recibida la solicitud para ingresar a la organización se debe de analizar de manera cuidadosa, junto con la solicitud esta otro documento que nos va permitir recabar información, es el:

El curriculum vital, es un resumen de la vida profesional del candidato, aunque muchas veces no aporta una información completa, si sirve para realizar una comparación con el perfil del puesto; también puede servir de apoyo para una preselección y entrevista de selección, la persona encargada de llevar a cabo la selección va a tomar del curriculum a aquellos candidatos que considere que pueden seguir al proceso de exámenes, que pueden ser:



- **Exámenes de conocimientos y habilidades.**

Como es de suponer este tipo de exámenes tiene por objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridas por medio del estudio y/o de la práctica y apegándose a los requerimientos precisados en el perfil del puesto.

Para realizar estos exámenes se requiere del apoyo del área que solicita la contratación, quien mejor que ellos para evaluar a la persona, en este caso la persona encargada de llevar a cabo el proceso de selección puede aplicarlo y darlo a calificar a los especialistas para que ellos sean quien determinen si cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto solicitado.

Ellos tendrán la facultad para determinar como realizar el examen, se recomienda sea una parte teórica y una práctica, pero eso lo decidirán ellos, lo que si se debe de solicitar es que notifiquen los resultados de manera escrita para que sea más formal la decisión.

- **Exámenes psicológicos.**

Estos exámenes van a permitir determinar que candidato es el más apto para ser aceptado dentro de la organización, tomando en cuenta su personalidad sobre todo, a través de ellas se puede obtener información sobre que tan responsable es, es, si le gusta trabajar en equipo o no, como esta emocionalmente, cuales son sus motivaciones en la vida, los especialistas también pueden obtener información sobre las causas de su comportamiento,

como reacciona ante los conflictos, si puede trabajar bajo presión., etc. Todo ello son herramientas que permitirá obtener mayor información sobre la persona.

Una vez tenidos estos dos resultados, se debe de analizar y tener una idea más clara del candidato que puede ser favorecido con el resultado, para ello debe de canalizarse a un examen médico.

- **Exámenes médicos.**

Este tipo de examen es importante tomando en cuenta que se trata de la salud de las personas, pero que son necesarios tenerlos por las siguientes razones: para detectar en prevención de accidentes, detectar a lo mejor enfermedades contagiosas, y considerar el caso de personas que se pudieran estar ausentando con frecuencia, etc.

En cuanto a lo que se refiere al examen médico, puede ser un tanto costoso mandar realizar los estudios, por lo que se recomienda que una vez valorados los exámenes de conocimientos, habilidades y psicométricos, se procesa a una preselección de candidatos y de esta manera se reduce el número de candidatos y de esta manera no se eleve el costo de los estudios médicos.

Se recomienda contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud, y de esta manera también buscar los mejores precios.

En el caso que se determina que el candidato reúne a los requisitos, se procede a una entrevista más completa, por lo que es necesario tener a la mano toda la información obtenida de los exámenes antes mencionados, para aclarar dudas, si las hubiese, ampliar información, en fin, una serie de

información que va a ser de utilidad para tomar la decisión final, para ello es necesario que la persona que realice la entrevista, domine al máximo la estrategia que se adoptarán el momento que se lleve a cabo dicha entrevista, para controlarla y sacar el máximo provecho.

Para realizar una entrevista es necesario tener estructurada, quien la lleve a cabo se debe basar en preguntas bien formuladas, saber escucharlas, permitiendo que el candidato se exprese, procurando que el entrevistado se sienta cómodo para que se obtenga una información clara y precisa.

Con la entrevista se obtiene información más importante para la organización, con ella se va a obtener indagar sobre: el porqué de su elección de ser un candidato a ocupar un puesto en la organización, nos permite obtener una impresión sobre su conducta: como se expresa, como se viste, como se comporta, como reacciona a preguntas inesperadas, aspiraciones, etc.

Es necesario también que el entrevistador debe de estar en posición de dar información de las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés, que también se va a tener que mencionar en esta entrevista

Finalmente para terminar, se debe de preguntar si existe alguna pregunta, no se deben dar esperanzas al candidato de quedarse en el puesto, se le informa que cualquier decisión le será notificada.

Una vez que el candidato abandona la sala donde se realizó la entrevista, el entrevistador debe de realizar un reporte con todos los detalles ocurridos durante la entrevista, se realiza inmediatamente para que no se olvide, ni se



confunda con lo ocurrido en la entrevista de otro candidato.

Una vez que se analizado todos lo resultados obtenidos en los exámenes aplicados y con la entrevista, se tomara la decisión de quien va se va a contratar.

Es importante notificar a los candidatos la decisión, aun cuando no haya sido favorable, de esta manera ellos van a tener una imagen seria de la organización, y si es el caso, puede que en un futuro vuelva internar quedar dentro de la organización.

En caso de ser favorable el dictamen, se procede a notificar al interesado y, se prepara el proceso de contratación, apegado a la Ley.

CONTRATACIÓN

Para la contratación se deberá contar con la información necesaria para poder prever los requerimientos que se tengan, y conocer todas las características de esos puestos de acuerdo con las calificaciones otorgadas por las personas facultadas para los exámenes correspondientes, las características, mismas que son determinantes por los deberes y responsabilidades del puesto para poder proceder a la elaboración del contrato que corresponda.

La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del trabajador como la organización, hoy en día los contratos llevan una serie de cláusulas que son importantes para la organización, y se le dan a conocer al nuevo integrante, si esta de acuerdo con ellas, firmará y en caso contrario la organización se estará evitando problema.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

La definición de contrato de trabajo, "Aquel por el cual una persona, llamada obrero o empleado, se obliga a prestar determinados servicios por cuenta de otra denominado patrono o empresario, y ésta, a satisfacer a aquélla, por unidades de tiempo, un salario o sueldo convenido, fijado por la ley, por la



costumbre o por acuerdos superiores de tipo colectivo, en relación de dependencias respecto del obrero y de dirección respecto del patrono, y bajo preceptos legales que no pueden, en gran parte, ser alterados ni subtulados por voluntad de los contratantes. ... El contrato puede ser individual o colectivo según se celebre entre un obrero y un patrón o entre las representaciones de conjuntos de obreros o patronos”⁴

Por contratación entendemos "el proceso legal para registrar el compromiso de dos partes", esto es, la elaboración de un contrato donde se asiente el adquirir los servicios del candidato en aceptar el trabajo.

Del contrato se deriva una relación de trabajo, mismo que esta contemplado en nuestro país en la Ley Federal de Trabajo, dentro de los requisitos básicos que debe de cumplir para diseñar un contrato esta los mencionados en los siguientes artículos:

El artículo 20. "Se entiende por la relación de trabajo cualquier que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

El artículo 21. "Se presumen la existencia del contrato y la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe”

4. Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A., Tomo III, Unión tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1964., p. 502



Artículo 24. “Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte”

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

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estad civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y 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, y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.”⁵

En cuanto a lo que se refiere al contrato por honorarios, esta contemplado en el:

⁵ Ley Federal del Trabajo,

:

“CAPITULO II, De la prestación de servicios profesionales:

ARTÍCULO 2606.- El que presta y el que recibe los servicios profesionales, pueden fijar, de común acuerdo, retribución debida por ellos. Cuando se trate de profesionistas que estuvieren sindicalizados, se observarán las disposiciones relativas establecidas en el respectivo contrato colectivo de trabajo.

ARTÍCULO 2,607.- Cuando no hubiere habido convenio, los honorarios se regularán atendiendo juntamente a las costumbre del lugar, a la importancia de los trabajos prestados, a la del asunto o caso en que se prestaren, a las facultades pecuniarias del que recibe el servicio y a la reputación profesional que tenga adquirida el que lo ha prestado. Si los servicios prestados estuvieren regulados por arancel, éste servirá de norma para fijar el importe de los honorarios reclamados

ARTÍCULO 2608.- Los que sin tener el título correspondiente ejerzan profesiones para cuyo ejercicio la ley exija título, además de incurrir en las penas respectivas, no tendrán derecho de cobrar retribución por los servicios profesionales que hayan prestado.

ARTÍCULO 2609.- En la prestación de servicios profesionales pueden incluirse las expensas que hayan de hacerse en el negocio en que aquéllos se presten. A falta de convenio sobre su reembolso, los anticipos serán pagados en los términos del artículo siguiente, con el rédito legal, desde el día en que fueren hechos, sin perjuicio de la responsabilidad por daños y perjuicios cuando hubiere lugar a ella.

ARTÍCULO 2610.- El pago de los honorarios y de las expensas, cuando las haya, se hará en el lugar de la residencia del que ha prestado los servicios

profesionales, inmediatamente que preste cada servicio o al fin de todos, cuando se separe el profesor o haya concluido el negocio o trabajo que se le confió.

ARTÍCULO 2611.- Si varias personas encomendaren un negocio, todas ellas serán solidariamente responsables de los honorarios del profesor y de los anticipos que hubiere hecho.

ARTÍCULO 2612.- Cuando varios profesores en la misma ciencia presten sus servicios en un negocio o asunto, podrán cobrar los servicios que individualmente haya prestado cada uno.

ARTÍCULO 2613.- Los profesores tienen derecho de exigir sus honorarios, cualquiera que sea el éxito del negocio o trabajo que se les encomiende, salvo convenio en contrario.

ARTÍCULO 2614.- Siempre que un profesor no pueda continuar prestando sus servicios, deberá avisar oportunamente a la persona que lo ocupe, quedando obligado a satisfacer los daños y perjuicios que se causen, cuando no diere este aviso con oportunidad. Respecto de los abogados se observará además lo dispuesto en el artículo 2,589.

ARTÍCULO 2615.- El que preste servicios profesionales, sólo es responsable, hacia las personas a quienes sirve, por negligencia, impericia o dolo, sin perjuicio de las penas que merezca en caso de delito”⁶

6. www.congresoguerrero.gob.mx/0101/arch/docu/codi/fede/Codigo+Civil+Federal.



Pero como se puede apreciar cualquiera que sea la forma, el contrato, la voluntad de las partes constituya el elemento fundamental, porque se da por entendido que las personas que la celebran se van a someter a derechos y obligaciones de manera voluntaria.

Una vez que se diseñó el contrato, se procede a darlo a conocer a la persona que se va a contratar, se debe permitir leerlo con cuidado y si está de acuerdo firmarlo.

Con el contrato firmado, se debe de integrar el expediente personal con toda la información que se obtuvo durante el proceso de selección, documentos que se considere son de interés para la organización o que la misma organización tenga que realizar como es el alta ante el seguro social, SAR, etc.

Hoy en día y, cada vez más resulta difícil contratar a personas que se ajusten el máximo al perfil que busca la organización, pero una vez encontrada es una forma de realización por ambas partes y ésta se da a través del vínculo que es el trabajo.

EVALUACIÓN

Es responsabilidad de la organización, proveer para que el candidato contratado sea debidamente informado con respecto a la organización, sus responsabilidades, así como los criterios e instrumentos de evaluación, se le debe de notificar que va a tener periódicamente evaluaciones durante su desempeño en la organización, para que no lo vaya a tomar de sorpresa, ni se de una mal interpretación de la situación cuando se lleguen a realizar, lo tome como una simple rutina.

Ésta etapa las actividades evaluativas que se realizarían van a ser de acuerdo a las políticas internas de la organización, ya que las expectativas de los directivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización.

Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía, y que mejor que realizando un minucioso trabajo al momento de dotar de personal a la organización, contar con personal que este comprometido con la organización, se le respeten sus derechos y se le retribuya adecuadamente, que mejor que esto.

El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una organización de otra.

Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía proactiva, es decir ir delante de los problemas antes que éstos se

presenten, o bien ofrecer algo a alguien mucho antes de que éste lo requiera.

Pero para lograrlo se debe no solamente de realizar una selección adecuada, sino también estar al cuidado del desarrollo que se vaya presentando.

Al verificar las actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos.

Una evaluación adecuada puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de personal tiene como finalidad valorar el desempeño que tiene el personal, que sin duda también tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa, al tener la certeza de que esta haciendo un buen trabajo, indica que se eligió bien, pero en el caso contrario, se tiene las herramientas para que se pueda valorar su estadía en la organización por mas tiempo, ya que los costos que genera la administración del personal son muy significativos, y las organizaciones no se pueden dar el lujo de tener dentro de su personal a aquel que no este realizando un buen trabajo,

Las actividades que realiza quien esta involucrado en la selección de personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Es importante que se realice una evaluación del personal contratado porque esto nos va a permitir antes que nada:

- Identificar las contribuciones que realiza las personas encargadas de proceso de selección a la organización, para dar un seguimiento de la

decisión tomada, saber en qué se pueden mejorar los procesos, también sirve como una especie de motivación para mejor el trabajo que se realice.

- Se haga valorar el papel que se tiene como personal que selecciona adecuadamente,
- Que sobre todo, asume esta responsabilidad porque sabe la importancia de la misma, por lo que va a actuar a un nivel más alto de profesionalismo.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos, porque se tiene vigilado al personal, evitando así que los problemas vayan incrementándose.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales del contrato, porque es una obligación que ambas partes cumplan con lo estipulado en el contrato.
- Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Todo miembro de la organización incluyendo tanto los que participa directa o indirectamente en la dotación de personal tiene la responsabilidad de asegurar su crecimiento profesional y de mantener la el desarrollos de su campo.
- Para promover este continuo desarrollo de la organización, se utiliza la evaluación como un medio de crecimiento, a través de esta evaluación, se pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización, si así son requeridos.
- Identificación de las competitividades que presente el personal.

Las fuentes de información para la evaluación debe venir de varios lados para poder evaluar las actividades de un miembro de la organización los criterios generales y específicos deben ser precisa y contar con información objetiva.

A esos efectos, para la evaluación del trabajador cada uno de ellos debe contar con la siguiente información:

La mayor diversidad de fuentes de información enriquece el proceso de evaluación, los cuales se incorporan a su expediente ya que van a permitir recopilar información de la persona evaluada y de otras personas que interactúan con él en el desempeño de su trabajo, por lo tanto se debe tener la siguiente información:

Evaluación del jefe inmediato superior, dicha evaluación debe de realizarse cada mes, para que se tengan documentos que acrediten una evaluación general del trabajador, por un periodo de tiempo considerable para que los datos sean comprobados de alguna manera por el tiempo.

Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que se tiene que se tiene que tener un parámetro para estar midiendo el desempeño de una persona en determinado puesto, con el fin de obtener datos mas concretos.

Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Los elementos básicos que debe de contar una evaluación son:

La historia de trabajador es decir, los documentos adecuados que forman expediente personal.

La descripción de las principales funciones que desarrolla cotidianamente, para establecer un orden de importancia, de acuerdo a los objetivos del área, lo que realiza para desarrollar sus funciones en forma adecuada, mismas que servirán de base para el diseño de las valoraciones, así como para desarrollar áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera oportuna.

Examinar todas las actividades determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.

Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:

Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado., porque no se puede sobrecargar a un trabajador de objetivos si de antemano se sabe que no se van a alcanzar.

Definir con precisión las actividades que se van a evaluar, para poder delimitar específicamente los resultados esperados,

Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Los resultados deben ser de manera cuantitativa, es decir se debe de establecer conceptos y dar una escala de valores del 1 al 10 para ir poder

valorar de una manera clara, las cuales se formularán de común acuerdo entre una comisión formada sobre todo por el jefe inmediato, que fungiría como el experto en el área, y el que sin duda tiene mayor peso sobre los criterios que se van a evaluar, el evaluador, es el que tiene la facultad reconocida para solicitar la evaluación y su análisis e interpretación, y si es el caso también un representante del sindicato, para que no de lugar a dudas y sea una información clara y objetiva para evaluar el trabajo desarrollado.

Para ello, antes que nada se debe de trabajar en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de resultados es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la organización, y el tiempo o fecha límite que se tardó para alcanzar la meta, y logro de objetivo al momento de su evaluación

Debe de incluir factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas.

También se debe de incluir conceptos como trabajo en equipo, como se integra al equipo de trabajo, responsabilidad y disciplina, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, relaciones interpersonales, y mejora continua.

Son también enriquecedores los comentarios del personal evaluado, sus comentarios respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

Los comentarios del evaluador deberán ser congruentes y equitativos, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

Confronte los resultados obtenidos con las políticas y procedimientos de la organización.

Esto se hace con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los trabajadores y no dejarles en su totalidad este gran trabajo, que requiere de varios participantes para que se lleve de manera adecuada

Pero quedando claro, que el único facultado para dar una evaluación del desempeño laboral es el jefe inmediato, puesto que nadie está mejor informado que él, por lo que se le debe dar la confianza y la responsabilidad en este importante proceso.

Con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la evaluación realizada con las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

Este tipo de evaluación permitirá también tanto al empleado como a la organización concientizar si está trabajando a gusto uno con el otro, si es positivo entonces esta evaluación sirve como una fuente de información en el momento en que se desarrolle la etapa de capacitación a los trabajadores de la

organización, o bien, para dar por terminado una relación laboral de manera cordial y apagada a la ley, previamente establecido en el contrato.

Es muy importante que se este vigilando constantemente el personal de la organización, para tenerla en constante movimiento, y que mejor manera que estarla evaluando, no se pude tener una actitud apática dentro de la organización, es mejor estar en conocimiento constante de cómo se estas realizando el trabajo.

Desarrollo.

Una vez terminado la evaluación del personal, se debe de tener entre uno de los objetivo que siguen, propiciar el desarrollo de cada integrante dentro de la organización para contribuir a su crecimiento profesional de manera individual, es una de sus finalidades, es por ello que recopila información sobre el desempeño de las tareas desempeñadas, para realizar la elaboración del plan de acción para un futuro crecimiento dentro de la organización.

Es muy positivo que las organizaciones hagan conciencia de la importancia de planes de crecimiento para sus trabajadores, porque antes que nada son seres humanos, y como tales, tienden a querer mejorar durante su vida labora.,.

Todas las personas que trabajan tienden a pasar la mayor parte de su vida en su trabajo, de tal manera que resulta un anexo de casa, considerando esto entonces es muy natural que busque un desarrollo dentro de su lugar de labores.

Para llevar a cabo el programa de desarrollo es importante invertir primeramente, tiempo, tiempo en planearlo, organizarlo y sobre todo desplegarlo, porque no es tan fácil decidir va a persona va a ocupar otro puesto de mayor jerarquía, mandarlo a cursos de capacitación, etc., puesto que también se esta también otorgando mayor responsabilidad, sin haber analizado la situación y estar al cuidado de que:

Debe haber una interacciones diarias entre el personal que administra el departamento de personal y el trabajador, porque esto incumbe a ambas

partes y hay que poner disposición, porque es un proceso continuo que se realizará durante un largo período de tiempo, y se ira trabajando de manera paulatina.

Se requiere tener paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador encargado de personal, para poder analizar la situación de manera objetiva y buscando siempre el equilibrio entre trabajador y organización.

El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal, es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Una vez creado el entorno, va a facilitar conocer las expectativas que se presentan en sus trabajadores, la creatividad, la iniciativa, el nivel de aspiración, el orgullo, la ambición y a la vez se valora que tantos beneficios trae el trabajo de ella para la organización y de esta manera se puede ver el momento adecuado para poder apoyar dichas aspiraciones y canalizarlas a un programa de desarrollo, llegado el momento.

Ésta relación que se da entre el trabajador y la organización es importante, dado que debe reunir al personal de tal manera que les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo, en general, los trabajadores disfrutan cuando son escuchados y sobre todo reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

Si se implementa este tipo de trabajo se podrá notar las deficiencias durante el transcurso de la rutina de las personas que esta implementando el

desarrollo, es por eso es importante que durante la evaluación del desempeño se abran los canales de comunicación de tal manera que si se tiene un proceso regular de evaluación constantemente se este retroalimentando la información necesaria para ir creciendo.

Este trabajo se discute si un problema puede resolverse mediante la participación o cambio de cierta situación, capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de desarrollo con la finalidad de que se tenga una perspectiva a futuro,

La forma de desarrollo de personal que puede presentar mayores impacto es subir de jerarquía, que mejor reconocimiento e incentivo que éste sobre todo para los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente, y que de acuerdo a las evaluaciones son candidatos para ocupar un puesto diferente ya que han demostrado que tienen la capacidad y que son de elementos muy importantes para que la empresa se desarrolle y pueda enfrentar los retos que se van presentando en su entorno y por lo mismo se debe de hacerse una exhaustiva revisión de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que aspira a ocupar el puesto, es importante considerar este aspecto porque si se va a subir de jerarquía también se tiene que exigir un mayor rendimiento, por esas condiciones precisamente es importante diseñar el plan de desarrollo porque va a tener repercusiones que afectar en la organización y para el trabajador,

El programa de desarrollo no solamente es útil como tal, sino que también representa una herramienta para poder conocer la estructura de la organización y el funcionamiento de cada puesto, es una manera de tener

presente cada una de las funciones que realizan y a la vez resulta motivador para el personal

saber que puede aspirar a ocupar otro puesto, que le va a permitir desarrollarse.

Así como sirve para ascender a puestos, también va a permitir conocer si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para ocupar un puesto, y en este caso se podrá valorar si para seguir ocupando su posición o es necesario incluirse en un programa de capacitación, ella debe asistir a los módulos correspondientes, o bien reubicarlo dentro de la misma pero a un lugar donde él tenga la oportunidad de seguirse desarrollando, y no de lugar a inconformidades, sino que sea una decisión de mutuo acuerdo, donde no se haga sentir mal a la persona, sino al contrario invitarlo a desempeñar una labor donde se sienta a gusto y tenga la posibilidad de superarse.

Muchas veces para la organización que hecha a andar un plan de acción de desarrollo, forzosamente tiene que invertir en una mejora a nivel de profesional, y hay que ser concientes que todo desarrollo conlleva de alguna u otra manera a un gasto, en éste caso más que un gasto, es una inversión a futuro para la misma organización y por supuesto como parte de un desarrollo para las personas que participan; proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Cuando se trata de organizaciones grandes y con considerables años de antigüedad, el programa de ascensos puede resultar más fácil de implementar, porque puede haber movimiento de personal derivado de las jubilaciones o renuncias, etc. Permitiendo que se lleve a cabo en forma regular.

Pero donde la organización sea pequeña, este tipo de programas no se puede considerar tan factible, por su misma estructura, en éstos casos hay que pensar en otro tipo de formas de desarrollo que puede incluye todas aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de organización y también resulta un desarrollo.

Cuando se tiene una capacitación adecuada dentro de la organización, es más factible que el trabajador sea más competente y hábil y a la vez este más satisfecho con su labor, valora también a la organización porque esta haciendo lo posible por que se generen las oportunidades de desarrollo.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización tendrá una fortaleza frente a sus competidores.

¿Qué pasaría si la organización no cuenta con planes de desarrollo para su personal?

Sería desastroso, ya que una empresa que no tiene planes de crecimiento, no esta interesado en su personal, no es competitiva para sus rivales, etc., esto por un lado, pero además es importante analizar como repercute en sus trabajadores, por un lado puede provocar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo.

Es responsabilidad de la organización reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación de responsabilidades, que le permitan tomar sus propias decisiones y de esta manera se comprometerá de una manera más completa con su trabajo al sentirse parte de él.

Ahora bien, habrá casos en que por desgracia no se pueda dar un escalamiento de puesto, porque los integrantes de la organización esta desempeñando favorablemente su trabajo, ante ello, la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal.

A las organizaciones que están estructuradas rigidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal, pero en una organización donde tenga un equilibrio es más fácil de implementar entre otros aspectos.

- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias cuando se tenga oportunidad, porque hay que ser conscientes que también implicar una erogación de dinero, pero para sacar mayor provecho se puede comprometer al que recibió el curso a que una vez concluido lo imparta dentro de la organización y de esta manera más personas lo pueden aprovechar, o bien se puede pensar en conseguir que organismos específicos del gobierno o instituciones que puedan impartir cursos de interés para los trabajadores, estos cursos se pueden implementar en periodos donde no se

tenga mucho movimiento en la organización, para que los trabajadores puedan incrementar la participación de los empleados.

- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa, puede ayudar a que el individuo se desarrolle al ver tomado en cuenta sus sugerencias, se va a dar a la tarea de hacer un tiempo

de investigación para mejorar sus procesos de trabajo, va tener mayor cuidado en el desarrollo de sus actividades, etc., todo esto permite un desarrollo como profesional,

- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades, saber reconocer sus esfuerzos realizados, hacerlos sentir que están progresando en sus actividades, permitiendo así un aliciente para que trabajen con gusto en la organización

- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias, de tal manera que toda la organización va creciendo como un todo, al alimentarse de experiencias de sus integrantes y llegado un momento saber como actuar ante una contingencia o situación que requiera experiencia y participación a la mejor de una o más personas, se va estar hablando en un solo lenguaje que es el bien común tanto para el trabajador como para la organización.

- Organizar intercambios internos, es decir desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización es un constante aprendizaje en diferentes áreas que no sean las propias, valoran el trabajo que desempeña cada uno en diferentes puestos.

- Ofrecer como organización una sala de consulta sobre temas de interés profesional, que tengan que ver con la actividad a que se dedica la organización, o personal, sobre temas de: superación, de autoestima, autorrealización, o también de cómo ser mejores padres de familia, etc., cultural general, para que sea gente que tenga no solo conocimientos técnicos sino que este informado sobre otros temas, de tal manera que se fomente el estudio en diferentes áreas de interés para que no se pierda el tiempo en otras cosas, sino que se fomente una cultura educativa.

- Desarrollo o modificación de actitudes, por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, que favorezcan a todos.

Pero también hay que tomar en cuenta que un desarrollo dentro de la organización no solo es a nivel profesional, sino que también se encuentra a otro nivel, y puede ser por ejemplo en fomentar un espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida, y ésta no se da si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, subvalorada de existencia y de desarrollo.

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea, sino a nivel humano por lo que se debe de fomentar un desarrollo en cuanto a las relaciones personales, es muy recomendable contratar una persona especializada para que de cursos de

integración personal, superación, autoestima, etc., para que sea una formación más completa en cuanto a ello se refiere.

El desarrollo también implica directamente a la organización en lo que a ella compete, y se habla que una organización esta desarrollándose junto con su personal, por ejemplo comprando equipo nuevo de tal manera que se actualicen y también permitan conocer nueva tecnología a sus empleados, o bien reduciendo los trámites que realiza se llevan a cabo de manera más rápida y eficaz, sin tantos papeleos que hacen que se tenga perdida de tiempo.

Al atacar todos estos aspectos, además al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva, rentable, y lo que es mas importante competitiva.

UNIDAD V

SEGUIMIENTO

Para la organización es importante conocer la situación que está viviendo su personal, estar al tanto del desempeño y ritmo de trabajo que presentan, cómo se sienten en la organización, cómo se relacionan con sus compañeros, porque puede ser muy relativo, habrá quien siga el ritmo de ésta, o puede ser que no presente ningún avance, precisamente para evitar que esto suceda, hay que hacer un análisis del origen de ello, puede ser de carácter personal o bien que la organización no la está facilitando un desarrollo, y sería cuestión de adoptar estrategias de cambio o ajustes a los programas de trabajo ya existentes. Porque todos son un conjunto de elementos que deben permanecer unidos, puesto que continuamente se afectan unos a otros en el transcurso del tiempo y funcionan para obtener un propósito común, el hecho de uno de ellos no marche a la par con los otros, descompensa y afecta a los otros, y en ese momento hay que pensar en realizar cambios y seguir dando un seguimiento al desarrollo que vaya presentando.

Implementar un seguimiento de labores a los trabajadores, puede ocasionar desajustes entre el nuevo personal y el ya existente, sino se ha manejado este tipo de paradigma, el nuevo personal se adaptará más rápido a la forma de trabajar, tomará como cotidiano un seguimiento, pero en el caso de los que ya tienen algún tiempo dentro se debe de realizar una labor más detallada para implementar un cambio y dar el seguimiento que corresponda, se debe de estar conciente que un cambio al principio, posiblemente, no va a ser tan

bien aceptado, pero a medida que se les comunica los beneficios e importancia de realizarlos se va a tomar como parte de una cultura de la organización.

Cuando esta forma de trabajar ya se tiene adoptado, es importante que nunca se descuide, sino al contrario, hay que irlo retroalimentando para que brinde mejores resultados.

Hay que recordar que el potencial humano, es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades.

Para cualquier decisión que involucre al personal, es conveniente tener una opinión basada en hechos objetivos, documentados y no en rumores de otras personas, aceptarlos puede conducir a errores, mismos que tienen un precio y se tienen que pagar por un lado el trabajador y por otro la misma organización, no se puede trabajar con suposiciones del desempeño que tenga cada persona en sus actividades, si esta o no haciendo bien su trabajo, eso no se puede permitir en una organización seria, para no caer en eso, que mejor manera que realizando un seguimiento oficial.

Para realizar un esta forma de trabajar, es necesario centrar la atención en el problema o situación más sensible, es decir, en aquellos sucesos que interesan, juzgan y experimentan a diario los trabajadores

Todo esto se puede detectar en la medida que se da un seguimiento a los trabajadores para que cualquier decisión que se tenga que tomar esté avalado por una serie de información recabada del desempeño que tuvo las personas en los aspectos específicos que se quieren considerar.

La información sirve de base para el análisis y la reflexión sobre la práctica que están desempeñando cada uno de los integrantes en la organización, permite generar aprendizajes y abre posibilidades para una mayor comprensión de las situaciones; permite, asimismo, someter a una revisión crítica los conocimientos, las creencias, actitudes, y estrategias que maneja el trabajador en su práctica cotidiana, contar con el plan que defina la misión y los objetivos de la organización a mediano y largo plazo, rediseñar los procesos organizacionales, ajustar los sistemas de información diseñados para apoyar las operaciones, asignar equilibradamente los recursos humanos, medir el desempeño de todo el personal para asegurar una comprensión y un compromiso individual en el cumplimiento de metas, definir incentivos individuales y de equipo ligados al desempeño, propiciar la formación y el desarrollo del personal, promocionar los nuevos valores normas y creencias que apoyen la organización, es indispensable recordar que en las organizaciones se trabaja con personas que tienen características, valores y motivaciones diferentes, para poder llevar a cabo este forma de trabajar es necesario:

- Informarlo de manera clara lo que se va a realizar, para que no se preste a malos entendidos, ni se le de connotaciones que no correspondan.
- Explicar las ventajas que tendrá para cada uno de los trabajadores, de esta manera se convence a las personas, y se trabaja de manera más armónica.
- Dar la retroalimentación necesaria. Se deben de abrir los canales de comunicación, para exponer las razones del porqué se está trabajando de cierta manera.

- Fomentar la nueva cultura con palabras y con acciones para comprometer al equipo de trabajo, es más fácil trabajar si pone en práctica las dos formas de trabajar.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa., cualquier opinión es bienvenida para mejorar los procesos que se están llevando a cabo.

En el proceso de seguimiento el objetivo principal es, ir observando las actividades que se realizar, cuidar que si hay desviaciones en la forma de trabajar del personal, se atienda para poder dar soluciones a los detalles que se presenten antes de que represente verdaderos problemas, para avanzar hacia esta meta.

Por regular debe de realizarse en hojas en forma de reporte, el formato lo establecerá la misma área de trabajo, de acuerdo al tipo de trabajo que va a desempeñar el trabajador, y se irán anotando a medida que se viven, ya que son el insumo para el análisis y la reflexión en decisiones futuras.

Tiene como propósito respaldar la valoración analítica, crítica y reflexiva del desempeño del trabajador con información obtenida de su desarrollo y sus resultados, para promover su mejoramiento en su lugar de trabajo y elevar la calidad de la organización, que es lo que toda organización busca para ser mejor y así poder competir con las demás.

Se trata de hacer un complemento al expediente, hacer una relación de todos los datos que se consideran importantes del trabajador y actualizarlos,

La realización del seguimiento normalmente es responsabilidad de cada departamento, porque es la persona que tiene el trato directo con ellas, ella se dará cuenta del desempeño que va presentando la persona, pero también la elección de los datos a observar dependerá también del objetivo perseguido por la organización, de la posibilidad y método para obtener datos fiables, del nivel de sensibilización de la población a este tipo de mediciones, esto es importante marcarlo porque hay que definir claramente que aspecto fundamental es el que se va cuidar,

Pueden ser varios tipos de seguimientos: Por un lado el lado operativo, las destrezas en el manejo de herramientas, maquinaria, tecnología, etc., y por otro lado un reporte de su relación con sus compañeros, la conducta que asume ante situaciones diversas tales como manejo de conflictos, relación con compañeros, como reacciona ante presiones de trabajo, los valores que tiene, como maneja el grado su responsabilidad, aspiraciones, forma de adaptación a cambios de circunstancias o procedimientos,

También se considerarán los factores psicométricos como la capacidad de razonamiento, los rasgos de personalidad, la conducta que va presentando dentro de la organización, en lo que se refiere a la información que no sean los que corresponden al área técnica, se tiene que apoyar en gente capacitada como puede ser psicología o trabajo social, si se requieren estos datos de manera más específica, si se tuviera el caso de que no se cuenta con este tipo de servicios en la organización es conveniente que se contrate a personal de fuera por un periodo de tiempo específico en lo que se realizan los estudios y se obtienen resultados.

Este proceso no produce una transformación repentina o radical, más bien posibilita el desarrollo de una experiencia a lo largo de la cual suceden cambios graduales y acumulativos en las ideas y convicciones sobre la tarea desempeñadas en las prácticas cotidianas.

Lo fundamental es comprender su sentido, considerando que la información se convierte en dato relevante cuando tiene significado para el proceso de mejora, no se trata de hacer un seguimiento y no darle una utilidad dentro de la organización.

Posteriormente se realiza un estudio sobre lo que puede ser capaz de hacer en el futuro. Se tendrán en cuenta la experiencia, la formación, los éxitos anteriores y los errores y su manera de corregirlos que eso es lo verdaderamente importante, porque errores siempre va a ver, pero cómo resuelve el problema, es lo que también importa a la organización.

Si el seguimiento va dirigido a ubicar mejor a las personas o a subir de jerarquía, tener localizado el personal con potencial, supone tener ventajas para cubrir nuevos puestos de trabajo, o para brindar cierta responsabilidad, lo cual supone menos tiempo de formación, menor número de fracasos, genera mayor satisfacción e integración del personal y un menor costo de selección, es una manera en que todos salen beneficiados y conformes.

En el caso donde tradicionalmente, se ha venido promocionando al personal en base a su pasado laboral en la propia organización es importante estudiar las capacidades potenciales del individuo, ya que de este modo la empresa podrá utilizar lo mejor posible los recursos humanos fijando políticas de promoción y formación.

Al mismo tiempo, el empleado tiene la certeza de que su potencial es tenido en cuenta y recibirá, en caso necesario, la formación que le permita un desarrollo profesional adecuado, de no hacerse puede ser peligroso ya que puede suceder que dicho ascenso muestre la inutilidad del trabajador para desempeñar un puesto superior al que se hallaba hasta entonces y esto no se puede permitir, sería hasta cierto punto atender contra la integridad emocional de la persona, esto la organización lo debe de evitar al máximo.

La experiencia y el conocimiento de de cada uno de los trabajadores puede ser enriquecidos con el análisis del seguimiento que se realicen, ayuden a ampliar sus puntos de vista, a sustentar y comprender mejor cada situación, así como a tener más elementos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora.

El proceso de cambio, respaldado en la reflexión y el análisis de la práctica de actividades, influye tanto en aspectos de índole intelectual como emocional, y para que estos cambios se incorporen o traduzcan en nuevas formas de realizar el trabajo tienen que vivirse conscientemente, deben ser comprendidos, analizados y asumidos por cada integrante de la organización.

Los datos deberán referirse de manera directa a situaciones o aspectos específicos orientados a guiar las actividades de la organización ya sean planes, programas específicos, documentos normativos dirigidos a los aspectos particulares del desempeño de los trabajadores de acuerdo las características y la condición de los mismos, a la planeación de las actividades que la organización vaya a tener, etc.

En el seguimiento hay que separar las partes de la práctica ayuda a comprenderla de una forma distinta, hace posible reconstruirla, ver sus debilidades o aspectos críticos, visualizar su transformación e introducirle cambios graduales; permite valorar los éxitos, estimar si las acciones de mejora han incidido en mejorar la calidad del trabajo y precisar nuevas interrogantes que sirven como base del crecimiento.

redac

Un proceso de seguimiento de los trabajadores de las prácticas permite experimentar un proceso de aprendizaje en espiral, donde se ven inmersos todos los integrantes de una organización,

Para poder comprender el sentido y significado del seguimiento implica que los encargados de llevar a cabo asuman un compromiso moral con el proceso, una postura ética que demanda respeto, honestidad y la búsqueda permanente de relaciones profesionales que permitan la cooperación entre pares, es necesario que sean capaces, en principio, de analizar y reflexionar sobre su propia práctica.

En este mundo tan competitivo las organizaciones que sobresalen, han de mantener una lucha por conservar un posicionamiento en el mercado, son aquellas que están formando equipos de alto desempeño, porque además ellas mismas están tratando de ser organizaciones de alto desempeño, y no lo pueden hacer ellas solas, deben de generar las sinergias con su propio personal por lo cual es importante reflexionar sobre el tema en lo que la experiencia ha demostrado, alentar una cultura de cooperación entre todo el personal de las organizaciones para la valorización y enriquecimiento del trabajo, el cumplimiento de las expectativas de su entorno, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.

Deben considerarse y distinguirse por ser parte de este tipo programas, cuyas características sobresalientes las convierten en modelo a seguir, no sólo se distinguen por sus resultados financieros, sino también por el alineamiento estratégico de su recurso humano y una integración de aspectos tales como la calidad, los riesgos laborales.

La concepción del seguimiento como parte de un estudio cualitativo carecerá de sentido si no permite repensar el rol que tiene cada trabajador; así, es indispensable que cada trabajador interrogue su trabajo e indague sobre los niveles de eficacia que tiene su desempeño respecto a la organización, para que, trabajando con los otros, pueda contribuir a su mejoramiento y avanzar en el desarrollo profesional personal.

En el caso que la organización decidiera que otras personas de entera confianza, conozcan las acciones, las estrategias y los resultados de la reflexión y el análisis del desempeño de cada trabajador, porque así conviniera a la misma, podrá permitir tener un punto de vista distinto, un interlocutor externo que sea referente para evaluar no sólo los resultados, sino las estrategias utilizadas, las características de la organización adoptada, la pertinencia de la información recabada; en síntesis, tener mayor certidumbre sobre la importancia del proceso de seguimiento que se lleva a cabo, sería una buena forma de retroalimentar para de ser necesario cambiar procedimientos, en beneficio para la misma,

Hay que tener en cuenta que no se trata de crear escenarios artificiales o de informar para justificar proyectos o recursos, es algo mucho más serio, donde verdaderamente se está poniendo atención al desempeño del trabajador y si se sabe interpretar se puede sacar mayor provecho del mismo.

Dar a conocer la experiencia es parte de las actividades de seguimiento y debe permitir documentar las experiencias para tener un registro de los procesos internos de mejoramiento en la organización, que será un recurso para la discusión y el debate con especialistas; permitirá también apreciar la experiencia y los aprendizajes que se generan dentro, hay que tomar en cuenta que el aprendizaje es más provechoso si se toma sobre la marcha y de escuchar vivencias.

Averiguar qué medidas se han de tomar para llegar a tener el personal más capacitado, englobarlo como un todo y así mismo pertenecer al nivel más alto como organización, se puede utilizar para ello la experiencia en otros planes, las tendencias a seguir, fijar prioridades, señalar plazos, concretar a las personas que van a ayudar, informar a la gente, llegar a acuerdos, analizarán los pros y los contras de cada alternativa.

Un seguimiento también sirve para reducción y eliminación de actividades sin valor añadido, que representan pérdida de tiempo y por consiguiente de dinero para la organización, o también para decidir si se puede apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización, en fin, se puede dar uso de esta forma de trabajar de varias formas de acuerdo a las necesidades de la misma.

La forma más efectiva para implementar nuevos hábitos es controlar de algún modo de manera periódica lo que estamos desarrollando

Mediante acuerdo de las autoridades con el personal o a partir de una propuesta de la propia organización, los documentos, los resultados y la

experiencia misma del seguimiento pueden ser dadas a conocer a cada uno de los trabajadores, para que valoren y de ser necesario poner atención en los puntos que pudieran tener deficiencias, pero también sentirse orgullosos y seguir adelante en aquellos que se consideran sobresalientes. . A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

La organización que tenga la capacidad para planear estratégicamente, pensar a largo plazo, prever el futuro, capacidad de abordar problemas de forma global, esto tendrá utilidad siempre y cuando este integrado en un plan estratégico de los recursos humanos, he ahí la importancia de dar un seguimiento a su personal, porque toda decisión involucra necesariamente al personal,

La duración del seguimiento está determinada por el tipo de situación sobre la que se desea profundizar, lo cual dependerá de la experiencia y el conocimiento de los encargados del desarrollo lo importante no es cuánto tiempo se invierta en este análisis, sino la calidad de los datos obtenidos y la pertinencia con que sean empleados.

Nuestra sociedad depende entre otras cosas de las organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos, por lo que es también un compromiso con la sociedad realizar un buen trabajo, es por eso que la organización en todo momento necesita personal que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente



al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

El enriquecimiento del trabajo esta asociado al desempeño de las personas, donde la supervivencia de la organización depende de su habilidades, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los trabajadores tienen la autoridad y responsabilidad de proporcionar productos o servicios, seguros e inseguros, de construir o destruir organizaciones. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos corresponde a las organizaciones

Es por eso que la organización tiene un compromiso legal y moral con la sociedad y tiene la obligación de cuidar a su personal, de establecer los programas que considere pertinentes pero siempre procurando el bienestar común.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Cada organización tendrá que emprender una reflexión más profunda sobre lo que refiere al personal, lo que gira alrededor de ella, desde realizar un buen procedimiento para el reclutamiento de personal hasta la elección misma, los valores que la guían, y diseñar políticas que reflejen y guarden coherencia con esas presunciones y valores que se están implementando.

Al respecto, tendrán que analizar su concepción de si mismas, para poder entender y exigir a sus trabajadores, revisar sus canales y mecanismos de comunicación, nunca perder de vista que la comunicación es la principal fuente de información para realizar cualquier acción o tomar las decisiones que correspondan.

Una organización que formula su panorama estratégico para la dotación de personal, está tomando conciencia de las prácticas de mayor importancia para las organizaciones actuales, que buscan ofrecer servicios o productos de calidad, donde para ofrecerlo, primero tiene que contar con el elemento humano de excelencia, con una alta ética profesional que le permita desempeñar su trabajo de manera exitosa, estando bien sus trabajadores la organización automáticamente se desarrolla.

Es una ardua labor que tiene que estar dispuesto a enfrentar, de tener el cuidado de realizar un procedimiento adecuado para que nuevo personal se integre a la organización hasta llevar un seguimiento minucioso de su personal, para ir viendo su comportamiento y sus actitudes que tenga durante el

CONCLUSIONES

desarrollo de sus actividades, todo con la finalidad de anticipar situaciones y problemas que se pudieran derivar de no llevarse un seguimiento.

Hay que considerar que el hecho de llevar a cabo la dotación de personal y un seguimiento del mismo, es también para dar compensaciones y reconocer el trabajo de las personas que laboran en la organización, porque no puede dejar que pase desapercibido el esfuerzo que realizan las personas al desarrollar con entusiasmo y con responsabilidad su trabajo, y cuando haya realiza^{do} una trayectoria importante exista la posibilidad de subir de jerarquía, y que no lo vean como un elemento más al cual reclutaron, sino que antes que nada es un ser humano, que pretende cubrir sus necesidades más básicas hasta que tiene la capacidad de aspirar a ocupar otro puesto diferente al que fue contratado y que le va brindar mayor comodidad tanto a él como a su familia.

Es una enorme responsabilidad la que tienen los integrantes de una organización, al desempeñar cualquier actividad desde el más alto rango hasta el de menor jerarquía, ya que está siendo parte de una estructura económica que esta luchando por mantener un posicionamiento dentro del mercado tan competitivo, y eso depende en gran medida del buen trabajo que realice cada uno en sus funciones, no cualquier persona tiene privilegio de formar parte de ella, para eso se debe de estar seguros de coincidir primeramente con las expectativas personales, y por supuesto, estar conciente de las expectativas que tiene la organización de cada uno de sus integrantes, todo apegado a las leyes y reglamentos que correspondan cuando sea al caso.

Con el seguimiento del personal, también es un forma de medir la evolución hacia el logro de objetivos específicos que la organización tiene con su personal, no puede asegurar que sus acciones están produciendo los

CONCLUSIONES

resultados deseados sino se tiene evaluaciones y parámetros específicos, que determinen los puntos donde se tiene que poner mayor atención, ya sea para reforzarlos por presentar ciertas debilidades, o como para seguirlos sosteniendo y aprovechar las fortalezas que pueden presentarse si trabaja de determinada manera,

No obstante, las limitantes de las prácticas actuales son muy sensibles, se hacen necesarios procesos participativos aplicados que estimulen una nueva cultura organizacional, donde se vean inmersos todos sus integrantes, facilitando cada uno el trabajo del otro, para obtener los mejores resultados.

En esa perspectiva se orienta ^a a reforzar el trabajo en equipo, de tal forma que se estimule su implantación y desarrollo, pero que al mismo tiempo se genere una cultura y se incentive el esfuerzo desarrollado por el personal.

Las nuevas tendencias de organización hacen referencia a la importancia de considerar los nuevos paradigmas organizativos, como el de trabajo en equipo, sinergia, calidad total, seguridad en las áreas de trabajo, motivaciones, satisfacción etc., de tal forma que se trata de vincular más la relación retribución y cultura organizacional, la forma de pago y los criterios de evaluación forman parte de los valores en los trabajadores.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés, por naturaleza el hombre siempre buscare retos y que mejor reto que demostrar sus habilidades en su lugar de trabajo.

CONCLUSIONES

Que los empleados sean bien recompensados a través de retribuciones económicas, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual favorecen para hacer mejor su desempeño. También los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea un amigo y perceptivo y que sepa escuchar cuando sea necesario, ^{he} ahí la importancia de que un jefe abra los canales de comunicación y tenga conocimientos en relación a manejo de personal, porque tiene que ofrecer una empatía con su equipo, para poder entenderlos mejor sin caer en una actitud paternalista, sino que desempeñe un papel objetivo en el manejo de este tipo de situaciones, y los sepa orientar.

Porque de no atenderse todos estos aspectos se podrá caer en la insatisfacción en el trabajo, que se refleja en la salida de los empleados importantes o que expresen situaciones de conflicto que no conviene a nadie que forme parte de la misma.

Al estar trabajando en un ambiente cordial y acorde a las aspiraciones que tiene cada uno, hoy en día existen gran variedad de opciones en las que podemos desarrollar las habilidades y aptitudes,

El trabajo es uno de esos elementos indispensable para vivir, pero no sólo el ser humano se compone de esto, y a través del cual puede proyectar sus capacidades, formas de pensar y de sentir, que más que ser valorado en el lugar de trabajo, le serán de utilidad, para valorarse ^o sí mismo. Estas y otras muchas experiencias han demostrado que el trabajo es una forma de desarrollo personal.

CONCLUSIONES

Las organizaciones tienen un compromiso tanto moral como obligatorio de acuerdo a la ley, a brindar todo lo necesario para que sus trabajadores tengan la oportunidad de realizarse como personas, estableciendo estrategias en donde concuerden las capacidades propias de los individuos y la labor que estos van a realizar.

Deben estudiarse las capacidades y conocimientos de cada persona dentro de la organización para que sea ubicada correctamente y no se cometan errores, porque hay que considerar que cada puesto tiene una serie de exigencias a nivel de formación y de conocimientos específicos, es decir cualquier puesto de trabajo tiene unas exigencias por formación, lo que denominamos formación básica y no debe de ser ocupada por alguien que no cumpla con los requisitos que debe ser y lejos de ser algo bueno para la organización pueda generar inconformidades por parte de sus trabajadores, y a la vez también sirve a la organización para exigir el desempeño de un buen trabajo a cada trabajador.

Una vez que la organización proporciona las condiciones adecuadas para desarrollarse el trabajador también está en su derecho de exigir resultados positivos, un orden y el respeto a los lineamientos que contemple dentro de sus políticas, para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, y de esta manera desarrollarse, porque hay que tener en cuenta que las organizaciones lo que buscan son resultados en el menor tiempo posible, no se pueden dar el lujo de esperar a que las actividades sean realizadas de manera libre, sino que debe de estar manejando tiempos ya que representan un costo para la organización cada minuto que se esté empleando en su realización.

CONCLUSIONES

El trabajador para adquirir el valor de exigirse a sí mismo aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace.

La disciplina es indispensable para optar con persistencia por el mejor de los caminos; es decir, por el que nos va dictando una conciencia bien formada que sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar.

Siempre se debe de hacer hincapié y se debe de estar concientes de los objetivos que persigue la organización, y proponer alcanzarlo, se debe de poner lo mejor de cada uno de sus integrantes, esto conllevará a que exista un equilibrio tanto de objetivos como de necesidades entre la organización y el individuo.

La responsabilidad no es solo el hecho de elegir lo más importante, es elegir entre lo bueno y lo malo, eso en la organización tiene un enorme peso, porque el hecho que la gente no realice su trabajo de manera responsable puede llevar al caos a la misma, porque entonces estaríamos hablando que nadie asume la responsabilidad de su trabajo, las organizaciones no sólo están compuestas por individuos que desarrollan un trabajo determinado, sino también se hacen responsables de sus actos, asumen un compromiso con la misma organización al ver como propio el resultado de su esfuerzo. Y que si lo llevamos a un mayor nivel éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional, su responsabilidad.

Efectivamente, la participación de las personas en las organizaciones se realiza por medio de su trabajo éstos pueden estar estructurados en función

CONCLUSIONES

de las tareas, las competencias de sus miembros u otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización.

Todo organización merece tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en sus funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto en gran medida de la calidad de personal con que cuenta, porque una organización no es nada sin el factor humano.

Las empresas exitosas en ambientes globales han puesto mucho énfasis en su talento humano, como uno de los factores claves del éxito de sus procesos de internacionalización.

La mentalidad global de una compañía se afianza cuando todos los colaboradores piensan en el mundo como su mercado.

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios

Por lo que la organización tiene la obligación de darle la importancia que tiene a un adecuado seguimiento de dotación de empleados, porque a través de ello se determina de entre varios solicitantes de empleo, cuales son los que mejor

CONCLUSIONES

llenaron los requisitos de trabajo y se les deba ofrecer la posición de que se trate dentro de la organización.

El comportamiento responsable de cualquier empresa tiene como base la ética con la que se guía, la seguridad y el trato que ofrece a sus trabajadores, todo forma parte de los sistemas integrados de gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Adalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial: Mc Graw-Hill
Quinta Edición
- Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A.
Tomo III
Unión tipográfica Editorial Hispano Americana.
México, 1964
- Suárez Díaz, Reynaldo
Hombres y Empresas
Una visión psicosociologica de la administración.
Editorial Tillas,
Primera Edición.
- La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Edición Delma
29 Edición.
- Chiavenato, Adalberto
Introducción a la teoría general de la administración.
Ed. Mc Graw-Hill
7 Edición.
- Trueba Urbina, Alberto /Trueba Barrera, Jorge
Ley Federal del Trabajo
Editorial Porrúa
85 a Edición.
- Gibson/Ivacevocj/Donnelly
Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos
Editorial Mc Graw-Hill



- Hersey Paul, Blanchard Kenneth h; Jonson Dewey
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Pearson, Prentice Hill
- Goldratt, Eliyahu M/Cox, Jrff
La meta. Un proceso de mejora continua
Ediciones Regiomontanas
- Blanchard, Kent
¡A la carga! (Gung ho!)
Grupo editorial norma
- Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft
Corporation. Reservados todos los derechos.
- www.congresoguerrero.gob.mx/0101/arch/docu/codi/fede/Codigo+Civil+Federal.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml>
- <http://www.rcadena.net/etica.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/rehu/rehu.shtml>



- <http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/hisme/hisme.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/fuper/fuper.shtml>