FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Del 20 al 24 de Agosto de 2007

APUNTES GENERALES

CI - 014

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

AGOSTO DE 2007

Introducción

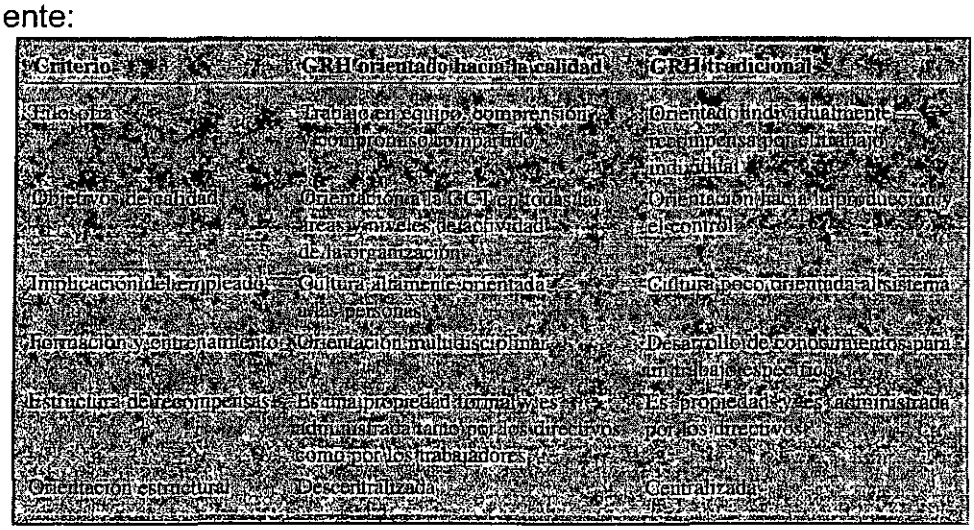
Los recursos humanos son probablemente el área más inadecuadamente gestionada de una organización. Esto puede atribuirse a que el capital humano es inconsistente e impredecible, al contrario que las máquinas, los equipos y, posiblemente, las finanzas. Medir la calidad de las máquinas es relativamente sencillo, pero ¿cómo medir la calidad de la plantilla? Proporcionar un entorno que estimule positivamente a las personas desde el punto de vista de las capacidades y las competencias es, por tanto, difícil. Los requerimientos del capital humano se han movido esencialmente en círculos. Antes de la Revolución Industrial, los artesanos controlaban los intereses del empleo. Hoy en día son requeridos patrones similares sobre capacidades, competencias y control del trabajo. La aplicación en el trabajo de las técnicas del control de la calidad se ha centrado en las organizaciones orientadas hacia la calidad en explorar y usar estos desarrollos. En consecuencia, el desarrollo de las técnicas de calidad implica el desarrollo de las personas -y aquí es donde la gestión eficaz de los recursos humanos (GRH) se vuelve imperativa.

Definición de gestión de recursos humanos (GRH)

La GRH es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Con respecto a esto, la calidad y los recursos humanos están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplen de la forma más eficaz. La GRH, en lo que a los gestores de los recursos humanos (R.R.H.H.) se refiere, trata de la aplicación de funciones y tareas que, relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la formación de la fuerza de trabajo -incluyendo a los propios gestores- incluyen otros roles como la negociación con los sindicatos y la aplicación de las técnicas del personal que reflejan los aspectos legales y morales. La GRH es un aspecto muy importante de la gestión en una organización orientada hacia la calidad. Por lo tanto, los directivos de la GRH tienen mayor poder que en las organizaciones tradicionales -cualquiera que sea el tamaño- debido al impacto que tienen en los recursos humanos.

GRH y calidad

Los aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo se incrementan cuando consideramos la actualización de la cultura a las filosofías y las técnicas de la gestión de la calidad. La clave principal para las técnicas de calidad eficaces es la gestión de los recursos humanos. O'Dell (1986) indicó las diferencias en la gestión de los recursos humanos entre los enfoques tradicionales y los orientados hacia la calidad. Éstas se pueden ver en la Tabla siguiente:



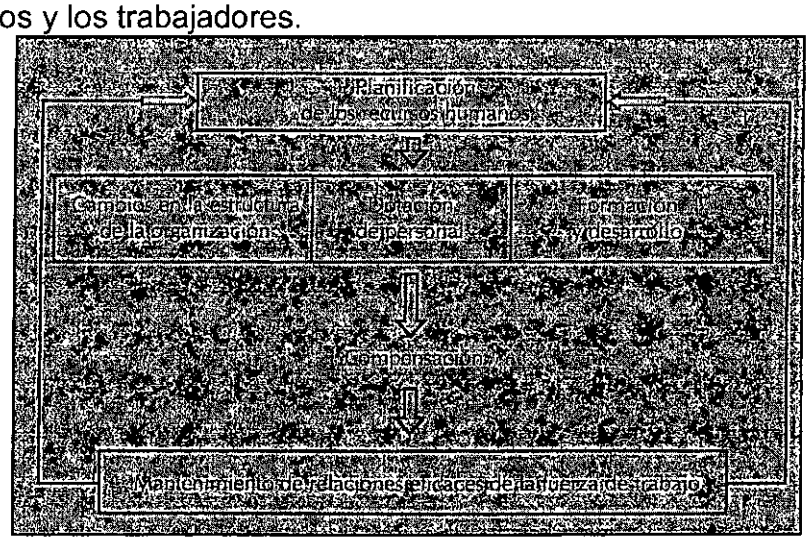
Criterio	GRH orientado hacia la calidad	GRH tradicional
Filosofía	Trabajo en equipo, comprensión y compromiso compartido	Orientado individualmente, recompensa por el trabajo individual
Objetivos de calidad	Orientación a la GCT en todas las áreas y niveles de actividad de la organización	Orientación hacia la producción y el control
Implicación del empleado	Cultura altamente orientada a las personas	Cultura poco orientada al sistema
Formación y entrenamiento	Orientación multidisciplinar	Desarrollo de conocimientos para trabajos específicos
Estructura de recompensas	Es una propiedad formal y es administrada tanto por los directivos como por los trabajadores	Es propiedad y es administrada por los directivos
Orientación estructural	Descentralizada	Centralizada

Esta dicotomía no es tan clara como indica el diagrama. Sin embargo, el estereotipo de las dos culturas es bastante significativo y, por lo tanto, es aceptable. Quizá es más útil pensar en algo continuo, en lo cual se sitúa en cada extremo la dicotomía que se ha presentado.

Por lo tanto, muchas organizaciones, exhiben un comportamiento organizativo que se encuentra entre estos dos extremos.

Puede verse el proceso de la GRH de la organización orientada a la calidad en la Figura .1.
Este proceso es necesario orientarlo internamente, pero dirigido al exterior. Debido a que la GRH está relacionada con las personas, determinar el efecto de los cambios estructurales en forma de nuevas responsabilidades, tareas y requerimientos de ciertas habilidades implica la comprensión del probable impacto en las necesidades del personal actual y futuro (si lo hay) y de todas las necesidades de entrenamiento y formación que surgen como resultado del cambio. Esto causa cambios en los paquetes de compensación ofrecidos a la plantilla, para mantener relaciones eficaces de la fuerza de trabajo. Se considera un proceso cíclico, debido a que la necesidad de desarrollar mejoras continuas en los procesos de la GRH es visto como vital cuando se considera que uno de los mejores recursos que tiene la organización es la plantilla.

Puede verse la GCT como orientada hacia las relaciones humanas, mientras que la GRH tradicional parece estar orientada hacia los sistemas. Las relaciones humanas incluyen aspectos de grupo y procesos organizativos, liderazgo y motivación, etc. Los sistemas incluyen el diseño del trabajo, ingeniería, facilidades de producción, control del rendimiento, relaciones laborales, etc. Por tanto, la revolución de la calidad ha tenido un gran efecto en cómo los directivos enfocan las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Ya han pasado los días en los que las líneas de demarcación causaron grandes conflictos entre los directivos y los trabajadores.



Hoy en día, la organización orientada hacia la calidad se centra específicamente a nivel interno en adecuar eficazmente los sistemas con las relaciones humanas, y externamente, en asegurar la comunicación hacia y desde los clientes y proveedores.

La Planificación de los recursos humanos

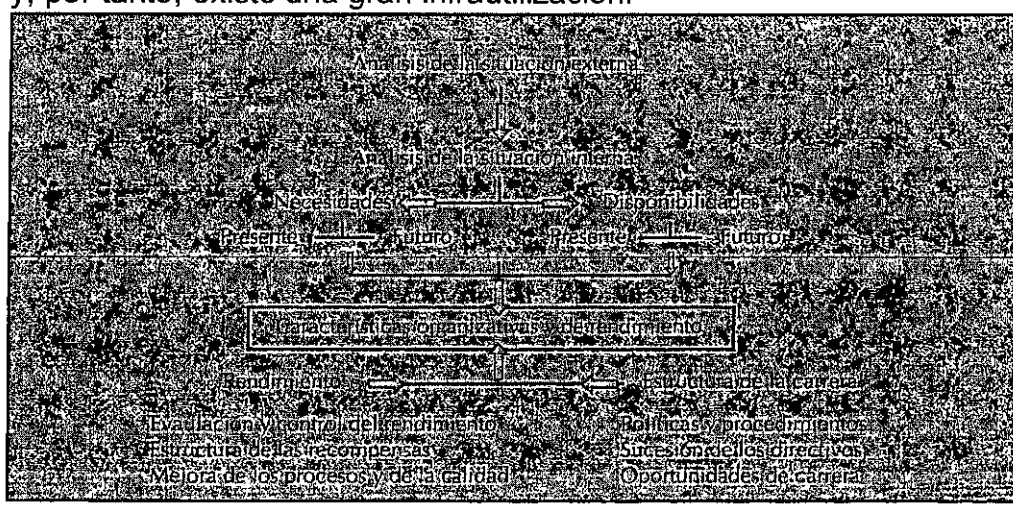
La planificación se ha convertido en una cuestión importante en la gestión de los recursos humanos. Afecta al modo en el que la organización responde a las necesidades cambiantes de los clientes, la industria, los requerimientos legales y los requerimientos de competitividad. La planificación general y la teoría de la planificación de la calidad han sido consideradas anteriormente. Estas técnicas se pueden aplicar aquí también. Planificar el tipo y la cantidad de recursos humanos que se necesitarán en los próximos doce meses es un poco más difícil que la previsión de las necesidades de materiales o equipamiento. Sin embargo, existen técnicas que han sido desarrolladas para que sea más fácil.

¿Qué se necesita planificar? La Figura 2 ilustra los diferentes componentes de la planificación de la GRH.

El *análisis de la situación externa* incluirá una valoración de las tendencias económicas, legales y sociales pasadas y presentes que podrían afectar a la gestión futura de los recursos humanos.

Se podrían dar también valoraciones demográficas, tales como las tendencias de la población. Un análisis FODA específico podría revelar cambios en los factores de situación que afectan a los mercados ocupados y potenciales y a la competencia, y también el posible efecto de las nuevas tecnologías.

El *análisis de la situación interna* incluirá valoraciones de los procesos presentes y futuros, de la línea de producción y de las necesidades de personal. Una valoración de la eficacia de las políticas y prácticas que afectan a las actividades relacionadas con la calidad sería lo mínimo y una absoluta necesidad. Se debe realizar valoraciones de la plantilla y de sus habilidades. Éste es un hecho extraño en las organizaciones de hoy en día -ya sean orientadas a la calidad o no. Las personas poseen conocimientos que no son utilizados y, por tanto, existe una gran infrautilización.



El análisis de la situación interna indicaría la diferencia entre lo que se le requiere a la plantilla y lo que ésta posee. En el momento actual, se debe mejorar mucho para un mayor aprovechamiento de la plantilla.

Se elabora una previsión de las necesidades de los recursos humanos como una salida eficaz para los dos análisis anteriores -interno y externo. Generalmente, existe una diferencia entre lo que una compañía tiene y lo que necesita. Es aquí donde los procedimientos de reclutamiento y selección se convierten en un elemento importante de la gestión de los recursos humanos.

Un sistema de dos niveles proporciona la base para gran parte de la información interna que se necesita en las valoraciones internas. Estas incluyen las organizativas -gestión de la carrera, políticas y procedimientos, oportunidades individuales y características de rendimiento -evaluación del rendimiento, estructura de las recompensas y mejoras en el proceso.

Ahora estudiaremos las técnicas que pueden usarse para proporcionar una disposición de la fuerza de trabajo más eficaz en una organización. La primera de estas es el reclutamiento.

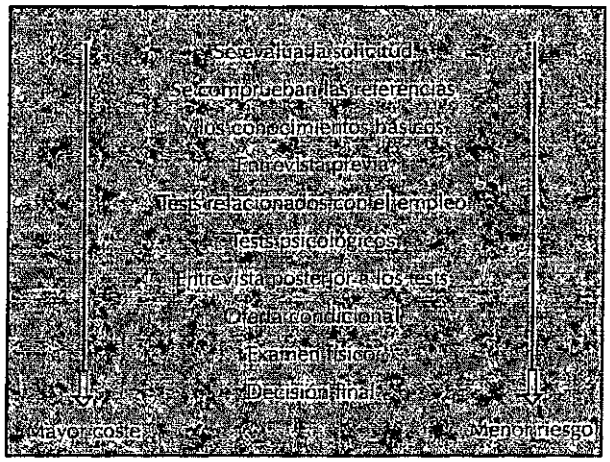
Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de establecer aquel conjunto de actividades centradas en la organización que trata de promocionar y de contratar a los candidatos más apropiados, con las capacidades, competencias y actitud requerida para llevar a cabo una tarea relacionada con el trabajo. La planificación de los recursos humanos, las previsiones de oferta y demanda de personal, acompañados con una capacidad de diseño del trabajo eficaz, debería dar como resultado una campaña de reclutamiento exitosa. La formación de una base para un plan de reclutamiento, es la elaboración de formularios específicos, estadísticas del personal, habilidades y combinaciones de competencias, requerimientos de conocimientos y el nivel de experiencia esperada en el trabajo. Esto significa que los planificadores de recursos humanos deben tener un profundo conocimiento de las técnicas de diseño del trabajo, de las necesidades de funcionamiento de la organización -objetivos y estrategias- y ser capaces de comunicar todo esto dentro y fuera de la organización. Cuando el coste del reclutamiento es muy elevado, es prudente, y muy inteligente, comprometerse con la fuerza de trabajo que se tiene en el momento actual, debido a un elemento importante -la lealtad demostrada a la organización.

Entre otras características etiquetadas a los candidatos en la organización orientada hacia la calidad son necesarios, el trabajo en equipo, la habilidad para la resolución de problemas y la capacidad para desarrollar o aplicar los conceptos estadísticos, cualquiera que sea la descripción del trabajo y el nivel pretendido de reclutamiento. El reclutamiento puede provenir de muchas fuentes -contactos de los empleados, anuncios en periódicos, o de una fuente sin calificar.

Selección

Un segundo aspecto a considerar es la selección. La selección es el proceso por el cual uno o más candidatos son elegidos por ser los que mejor cumplen las condiciones del trabajo ofrecido. Los pasos en el proceso de selección se ilustran en la Figura 3.



La primera parte del proceso es seleccionar los posibles candidatos. Esto se hace en base a la respuesta, escrita directamente por el candidato, que ha sido recibida por la organización. Esta primera parte es muy importante para los futuros candidatos, ya que les da sólo una oportunidad de pasar a la siguiente fase. Actualmente en el Reino Unido, más del 80 por ciento de los candidatos son eliminados por criterios ineficaces; por ejemplo, un presentimiento. A continuación, se comprueban las referencias para asegurar que los candidatos son apropiados para la posición ofrecida.

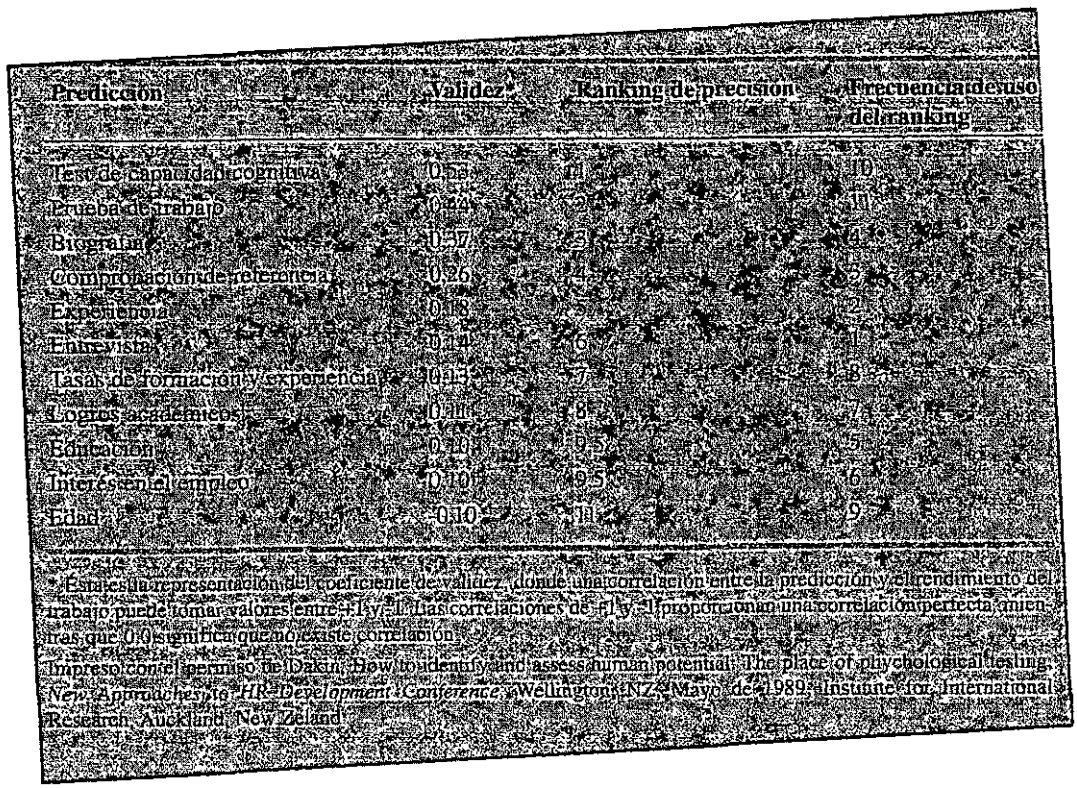
Se lleva a cabo una entrevista preliminar para proporcionar a los candidatos debidamente cualificados la necesaria información sobre el proceso de selección del que van a tomar parte.

A continuación, se realizan los tests del empleo y psicológicos. Esto proporciona una base para los factores que serán evaluados en el empleo (actividades del contexto específico del trabajo) y en la actitud (los instrumentos varían en las diferentes organizaciones). Debemos dar una advertencia llegados a este punto. Los test son notoriamente ineficaces en el modo en el que se desarrollará el trabajo. Los test específicos del trabajo están mucho más correlacionados que los test de actitud. Dakin (1989) indicó la siguiente descomposición en términos de validez de las once predicciones contenidas en la Tabla 2.

La Tabla 2 indica que la entrevista (0,14) -el medio más popular de selección- es realmente menos válida que los tests cognitivos (0,53). Entonces, ¿por qué se utilizan tanto las entrevistas? Las investigaciones indican que la validez de las entrevistas se puede incrementar a través de una estructuración apropiada. Sin embargo, es necesario el uso de múltiples previsiones y, por tanto, aumenta el coste de la selección. Sin embargo, esto debería recompensar la selección de la mejor fuerza de trabajo, como en las prácticas de selección de Nissan en el Reino Unido. La organización orientada hacia la calidad aseguraría que el proceso de selección se gestiona de un modo similar a la cadena de producción de la fábrica, y se debería alentar el uso de técnicas especificas de gestión de la calidad.

Cuando un candidato ha pasado los tests anteriores (si hay alguno), éste es entrevistado. Sobre este punto, Makin y Robertson (1986) indicaron que el 71 por ciento de una muestra del Times de las 100 mejores compañías de Gran Bretaña no usaban tests de capacidad cognitiva, y que el 81 por ciento usaba entrevistas. Es probable que

sea un pequeño número de solicitantes -posiblemente tres o cinco -los que podrían ser entrevistados un día o en otro momento *o* localización. Si se planifica para el mismo día, es probable que se tome una decisión inmediata sobre la persona seleccionada.



Predicción	Validez*	Ranking de precisión	Frecuencia de uso del ranking
Test de capacidad cognitiva	0.53	1	10
Prueba de trabajo	0.44	2	11
Biografía	0.37	3	4
Comprobación de referencia	0.26	4	7
Experiencia	0.18	5	2
Entrevista	0.14	6	1
Tasas de formación y experiencia	0.11	7	8
Logros académicos	0.11	8	6
Educación	0.10	9.5	5
Interés en el empleo	0.10	9.5	16
Edad	0.10	11	9

* Estas cifras representan el coeficiente de validez, donde una correlación entre la predicción y el rendimiento del trabajo puede tomar valores entre +1 y -1. Las correlaciones de +1 y -1 proporcionan una correlación perfecta, mientras que 0,0 significa que no existe correlación.

Impreso con el permiso de Dakin. "How to identify and assess human potential: The place of psychological testing." *New Approaches to HR Development Conference*. Wellington, NZ. Mayo de 1989. Institute for International Research. Auckland, New Zeland.

A la persona seleccionada generalmente se le notificará, en primer lugar, por teléfono se le *ofrecerá* el puesto de trabajo, *y* se le pedirá una decisión. Aquí es donde se analizará *y* se negociará la compensación *y* el sueldo. Como consecuencia, se debería notificar a los demás candidatos su posición, cuando la persona elegida haya aceptado el trabajo *y* haya pasado los exámenes físicos pertinentes. Sin embargo, muchas organizaciones comunican a los candidatos que no han sido elegidos, después de que el candidato elegido haya aceptado el puesto, antes de que éste pase .los reconocimientos físicos. *Esto* podría plantear problemas a la *orga*nización, si el candidato no pasa dichos reconocimientos.

Entrenamiento, formación y desarrollo de los empleados

La formación *y* el desarrollo es un requisito de la organización orientada hacia la calidad. *Es* el equivalente humano al mantenimiento *y* actualización del equipo. Sin embargo, esta similitud finaliza cuando el rendimiento previsto de las máquinas actualizadas se acerca a 1,0, mientras que el rendimiento después de la formación depende de muchos *factores,* incluyendo el contexto de la situación de trabajo encontrada, después del programa de formación.

Por lo tanto, no se puede predecir el *resultado* de la formación, pero si ésta se lleva a cabo de manera consistente, con un propósito, *y reforzada* en el lugar de trabajo, es un arma que *forma* la base para la mejora continua. *Este* enfoque sobre el entrenamiento *y* la *formación* es el que pone a la organización orientada hacia la calidad aparte de las demás.

La formación es el proceso de elaborar, cambiar y reforzar los comportamientos necesarios relacionados con el trabajo. Actualmente, es orientada al trabajo, pero también se usa eficazmente para proporcionar la base para cambios en el trabajo en un futuro inmediato. Los programas de formación en el trabajo obvian los problemas de la aplicación directa y el feed-back, y los problemas culturales relacionados con la falta de información o la resistencia a nuevas ideas. Los círculos de calidad generalmente usan este concepto; ellos forman a sus propios colegas, con el apoyo del personal que proporciona la experiencia necesaria, si se necesita. Los tipos de requerimientos de formación pueden incluir los conocimientos directos para realizar el trabajo real, el trabajo en equipo, técnicas de mejora de procesos, métodos de control de calidad y herramientas para la solución de problemas. Gran parte de la formación llevada a cabo en una organización orientada hacia la calidad se dirige a los requerimientos del proceso y a las herramientas necesarias para su seguimiento y control eficaz. Los requerimientos de la tarea del trabajo real son pequeños comparados con los requerimientos de la calidad de las operaciones. Esto indica la profundidad actual de los cambios en los contenidos de los trabajadores de primera línea. Para asegurar que los productos se generan con el diseño y las especificaciones de calidad apropiadas, se utiliza mucho más equipamiento automático que en las plantas de producción tradicionales. Esto no debería suponer que muchas de las cadenas de producción se han diseñado para funcionar sin trabajadores. Sino todo lo contrario -se necesitan trabajadores para el seguimiento de las operaciones automáticas, debido a que la automatización por sí misma no puede reemplazar a los trabajadores.

Una gran parte de la formación está relacionada con el apoyo a la plantilla en la tecnología de la cadena de producción y de los procesos. Por tanto, existen diferentes combinaciones de habilidades y de competencias que las existentes en el sistema tradicional. Un avance realizado por los círculos de calidad es que todo el mantenimiento es llevado a cabo por estos, en lugar de usar un equipo externo de especialistas en mantenimiento. Esto significa que aumentar los conocimientos de los trabajadores va de alguna forma en detrimento del personal especializado -pero la gestión de la calidad está haciendo esto a los directivos, *per se.*

Se han elaborado diferentes tipos de programas de formación, estos incluyen:

I. *Programa de introducción* -Donde el personal es introducido en la organización a través de la familiarización con su nuevo trabajo, su unidad de trabajo y los procedimientos de trabajo para el mantenimiento continuo. Éstas generalmente consisten en la introducción de rutinas de trabajo y técnicas de seguridad en el trabajo. El programa de introducción está dirigido a incrementar la velocidad con que los nuevos trabajadores llegan a ser plenamente operativos.
2. *Programas de formación técnica* -Esto incluye el desarrollo de conocimientos específicos del trabajo y conocimiento de los métodos, procesos y técnicas asociadas con su oficio o vocación particular y, por tanto, no es relativo a la gestión por naturaleza. En la organización orientada hacia la calidad, se incluiría el desarrollo de programas de formación relacionados con otros trabajos y técnicas especializadas utilizadas en las técnicas de calidad.
3. *Formación en el trabajo* -De nuevo, ésta es específica del trabajo, pero es básicamente on-line. Es decir, las personas aprenden mientras trabajan, con las habilidades que utilizan.

4. *Desarrollo de los directivos* -Este tipo de formación está dirigido a los directivos para ayudarles en el desarrollo de conocimientos de supervisión técnica e interpersonales. Algunos programas de formación off-line incluyen el uso de MBA (Másters en Dirección y Administración de empresas), simulaciones en clases, etc.

Los diferentes programas de formación apuntados ofrecen diferentes ámbitos y contenidos, estos son relevantes para los diferentes niveles de actividad de los trabajadores y los directivos de la organización. Es esencial su aplicación estructurada, para asegurar que los cambios en la organización crean cambios en los conocimientos y que se satisfacen las demandas de conocimiento de la plantilla, a través de la formación, implantada eficazmente.

La formación en la calidad debe incluir aspectos humanos (construcción de equipos, cultura, comunicación), técnicos (SPC, benchmarking y habilidades en la mejora de métodos) y de liderazgo (gestión del cambio, dirección y asesoramiento). Widman (1994) indica que la formación eficaz en la calidad debería concentrarse en el equilibrio de estos tres aspectos lo que proporcionaría un arma para la competitividad interna de la organización.

Valoración del desempeño

La valoración del desempeño es la valoración sistemática de los resultados del rendimiento del trabajo de una persona. Ésta puede proporcionar un feedback positivo a los trabajadores, puede utilizarse como base para la evaluación del reclutamiento y para determinar qué niveles de rendimiento se pueden alcanzar en cada categoría de trabajo.

Los métodos de valoración del desempeño incluyen escalas de tasación gráficas, escalas de tasación de los comportamientos anclados, ensayos, métodos de tasación y entrevistas por medio de la dirección por objetivos . La evaluación del rendimiento debería ser:

I. Pertinente para el trabajo, por lo que deben desarrollarse muchas aproximaciones diferentes para cada categoría de trabajo.

2. Utilizada con facilidad por la fuerza de trabajo por lo que debería ser fácilmente comprendida y aplicada.

Retribución

La retribución es lo que obtienen los trabajadores por llevar a cabo las tareas dentro de la organización. En términos económicos básicos, es el intercambio de trabajo -manual o mental- por financiación económica, la cual podría ser directa (salarios o extras) o indirecta (vacaciones u otros beneficios) o beneficios no monetarios -reconocimiento y autoestima generada en relación con la posición conseguida en la organización. La retribución le cuesta a las organizaciones más del 80 por ciento de sus gastos de dinerarios, especialmente en las empresas de servicios tales como las instituciones educativas. Sin embargo, aunque las personas necesitan sentir y comprender que la retribución que reciben es equitativa, generalmente las organizaciones orientadas hacia la calidad tienen objetivos de retribución basados en equipos. En este caso se plantea un problema. ¿Cómo se compensa a las personas en un entorno de equipo? ¿Se compensan las habilidades y competencias específicas y, entonces, los resultados del grupo? No hay una respuesta real para estas cuestiones, excepto el desarrollo de un

esquema equilibrado y flexible que refleje la cultura orientada hacia la calidad.

¿Cómo se determina el sueldo? En cualquier tipo de organización, probablemente la retribución se determinará en relación a uno de los tres grupos de trabajadores. Éstos son:
1. El mismo trabajo, en diferentes partes de la organización (desarrollo de pagos individuales).
2. Similares contextos de trabajo en la organización (decisión de pago por nivel).
3. Diferentes contextos de trabajo en la organización (decisión de pago por la estructura).

El principal problema que se ocasiona es el desarrollo de una valoración equitativa de los contenidos internos y externos al trabajo. Los diferentes trabajos tendrán diferentes conocimientos y necesidades de competitividad y, por lo tanto, la retribución será diferente.

Aparece en este caso la doctrina de «la valoración comparable». Los mecanismos de valoración comparable tratan de asegurar que los trabajos con conocimientos, competencias, esfuerzo y responsabilidades similares sean recompensados de igual manera. Esto podría dar a entender que a los miembros del equipo se les da el mismo sueldo debido a que éstos podrían tener que llevar a cabo trabajos con contenidos similares cuando se produzca la siguiente rotación de puestos.

Las relaciones de la fuerza de trabajo y la GRH
Es necesaria mucha presión en las técnicas de GCT y GRH para implicar a la fuerza de trabajo y obtener de ellos un mayor compromiso con los objetivos de la organización. Esto implica generalmente el pasar de estructuras separadas que están diseñadas para apoyar el trabajo individual, a estructuras equitativas que apoyan el equipo. Como consecuencia, los programas de implicación de los empleados se han elaborado como una respuesta directa a ello. Los círculos de calidad, los equipos de mejora de la calidad y los equipos de trabajo de la calidad son etiquetas que enuncian la misma cuestión, es decir el trabajo en equipo y la orientación de grupo.

En ente sentido, GRH y GCT han desarrollado bases similares de funcionamiento basadas en teorías de dinámicas de grupo, las cuales parecen ser eficaces aunque son muy numerosas.

Caldwell (1984) señaló que el director ejecutivo de Ford dijo: «La magia de la implicación del empleado es que permite a las personas descubrir su propio potencial... Las personas desarrollan el orgullo del trabajo, autorrespeto, autoconfianza y un mayor sentido de la responsabilidad». la participación de los empleados se ve como una amenaza importante, no sólo por los mandos medios, sino también por el poder de los sindicatos. Por lo tanto, la paradoja es que el proceso de desarrollo individual, que parece darles una ganancia a los trabajadores, es rechazado por las personas que los representan. Esta controversia que envuelve a estos programas es una cuestión importante que está pendiente de ser resuelta de manera eficaz. Las organizaciones occidentales ven básicamente estas técnicas como un intento de japonización de la cultura del negocio occidental.

Algunos ven este paso a las estructuras participativas como algo que lleva a una mayor democracia en la fuerza de trabajo y el paso del poder a niveles más bajos de la organización. En este sentido, el desarrollo de la organización se ha visto como una aplicación práctica de ello en los últimos treinta años. Por tanto, gran parte del cambio participativo ha sido razonablemente bien establecido como un proceso. Lo que es diferente hoy es que muchas de las organizaciones están acudiendo en gran número a la nueva filosofía de la gestión de la calidad, en un intento por sobrevivir, no debido a que los directivos hayan visto la luz, si no debido a que se ha dado una mayor participación a los empleados en sus actividades en el lugar de trabajo.

Los programas de participación tienen algunas ventajas. Éstas son:
I. Proporcionan un mecanismo para desarrollar confianza y cooperación.
2. Desarrollan un mayor compromiso en los objetivos y metas de la organización.
3. Utilizan los conocimientos que anteriormente no se utilizaban, lo que proporciona la base para la innovación y la creatividad.
4. Refuerzan la cultura orientada hacia la calidad, proporcionando las herramientas y desarrollando los procesos que están dirigidos a la calidad.

Los programas de participación podrían ser diseñados e implantados de un día para otro, pero su eficacia necesita tiempo y un esfuerzo real por parte de los directivos y de los trabajadores. Un problema principal es que algunos individuos se sienten más cómodos cuando se les ha dicho qué deben hacer, que cuando tienen que resolver los problemas por sí mismos. Ésta es una gran resistencia a los programas de participación y se basa directamente en los efectos condicionantes del aprendizaje previo y del comportamiento que se recompensaba anteriormente.

Los Círculos de calidad

El representante de las actividades relacionadas con la calidad centradas en los grupos de las organizaciones es el círculo de calidad. Un círculo de calidad es un grupo de personas (generalmente hasta ocho) que trabajan en tareas similares, los cuales se reúnen una vez por semana /mes (fuera de horas de trabajo) y discuten problemas relacionados con el trabajo y se ayudan unos a otros a plantear soluciones para esos problemas que se han identificado. La naturaleza integradora de los círculos de calidad aumenta a medida que lo hace la dependencia de las tareas similares. Es decir, si el círculo utiliza el método de rotación del trabajo, entonces los problemas de una persona también lo serán para las demás en el transcurso de las rotaciones.

Sin embargo, todos los círculos de calidad son voluntarios y esto, por sí mismo, puede proporcionar cambios en las actitudes de los miembros. Por lo tanto, las personas están más comprometidas. Una de las desventajas de los círculos de calidad es su campo de acción limitado. Es decir, estos no implantan las soluciones. Su principal faceta de operación es la resolución del problema, y pasar el problema y la solución desarrollada a los directivos.

Se deben cumplir varias condiciones antes de que el círculo de calidad pueda ser implantado con éxito. Éstas incluyen:

1. Todos los miembros deben creer y aceptar la aplicación de la técnicas de resolución de problemas en sus procesos de trabajo.

2.. Los miembros deben tener el conocimiento y la experiencia necesaria del proceso y de las tareas que deben desarrollar.
3. Los miembros deben querer trabajar juntos.

El concepto de círculos de calidad sugiere que existe un proceso, un estado de la cultura y, por lo tanto, un estado de la mente. Estos círculos ofrecen un medio poderoso para engendrar un sentido de propiedad, una identidad y un orgullo en el resultado del círculo. Para tal fin, el rendimiento es quizás un resultado que se basa directamente en el desarrollo de las relaciones interpersonales y el conocimiento de los problemas de los procesos de trabajo que controlan los miembros del círculo. Por consiguiente, los círculos de calidad proporcionan una plataforma para el desarrollo de un esfuerzo de mejora del funcionamiento muy eficaz.

Una de las mayores preocupaciones de los círculos de calidad es la necesidad de formar y educar a sus miembros. Inicialmente, en el establecimiento del círculo de calidad, ésta puede ser dada por especialistas de formación o de calidad externos. A medida que pasa el tiempo, el círculo asume esas actividades, aunque quizás se necesite ayuda exterior. Los círculos de calidad forman a sus miembros en las herramientas de calidad, principalmente las antiguas herramientas. A medida que el círculo tiene mayor éxito, se le pude dar responsabilidad para llevar a cabo su propio mantenimiento de máquinas y equipo (después de una formación especializada) y el derecho a elegir nuevos miembros.

Una *extensión* de los círculos de calidad es el desarrollo del equipo autogestionado.
Aquí, Sims y Dean (1985) indican que éstas podrían incluir equipos multidisciplinarios que se centran en muchos de los elementos considerados externos a los círculos de calidad. Por tanto, su objetivo es más amplio, el equipo implanta realmente las soluciones desarrolladas para los problemas identificados. Estos equipos podrían cubrir muchos círculos de calidad.

Conclusión
La gestión de los recursos humanos (GRH) es el proceso de diseño de medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del rendimiento de la organización. La GRH es diferente, aunque con un enfoque similar a la GCT, y es un área clave en la que se gestiona el elemento humano. A causa de ello, la planificación de la GRH se convierte en una cuestión importante, ya que afecta al modo en el que la organización reacciona a los requisitos cambiantes de los clientes, la industria, legales y de competencia.

La planificación de los recursos humanos es más difícil que la planificación de los materiales o de las máquinas. Como consecuencia, hay un mayor esfuerzo asociado a la planificación de los recursos humanos. Los diferentes componentes de la planificación de la GRH incluyen el análisis de situación internos -necesidades y disponibilidad de la plantilla, máquinas y procesos (presentes y futuros) -y externos- factores demográficos, FODA y otros factores consistentes con la planificación estratégica.

El reclutamiento es el proceso de promocionar y contratar a la persona más apropiada (con las capacidades, competencias y actitud) para llevar a cabo las actividades de la organización contenidas en un trabajo o puesto de trabajo. Por tanto, los planificadores de

los RH deben tener un amplio conocimiento del diseño del trabajo, de los requisitos del funcionamiento de la organización, de la dirección que están tomando los directivos en un momento dado y en el futuro y de sus objetivos y estrategias.

La selección es el proceso de elegir a uno o más de los candidatos que satisfacen mejor los requisitos del puesto o trabajo. El proceso incluye someter a revisión a los solicitantes a través de la valoración de la solicitud, referencias y entrevista previa; probar a los solicitantes a través de test relacionados con el trabajo y tests psicológicos; tests posteriores a las entrevistas y, finalmente, plantear la oferta de trabajo. Este proceso puede ser muy beneficioso para la organización o puede dificultar los objetivos de la misma, si se selecciona a personas que no cumplen sus requisitos.

Es necesaria la formación y el desarrollo continuo en una organización orientada hacia la calidad. La formación es el proceso de elaborar, cambiar y reforzar los comportamientos relacionados con el trabajo. Si la formación se lleva a cabo de manera consistente, con un propósito y reforzada en el puesto de trabajo, siendo relevante, precisa y actualizada, se convierte en un arma que forma la base para la mejora continua.

La valoración del desempeño es la valoración sistemática de los resultados del rendimiento del trabajo de una persona. Los métodos de valoración del desempeño incluyen las escalas de tasación gráfica, escalas de tasación del comportamiento, métodos de ranking etc.

La remuneración es lo que los trabajadores reciben por realizar las tareas en la organización.Puede ser económica -salario o extras, o no económica- reconocimiento o autoestima.Los niveles de salario o pago son determinados probablemente en comparación con los trabajadores que hacen trabajos similares en diferentes partes de la organización, en similares contextos de trabajo (decisión de pago por nivel) o en diferentes contextos de trabajo (decisión de pago por estructura). El principal problema de la retribución es el establecimiento de una estructura de salarios justa y equitativa.

Los programas de participación forman la base de la GCT. Como consecuencia, se necesitan programas de participación eficaces en la organización orientada hacia la calidad. Algunas ventajas incluyen el desarrollo de confianza y cooperación, mayor compromiso con los objetivos y metas de la organización y el refuerzo de la cultura de la calidad. Parte del desarrollo de la participación de la organización orientada hacia la calidad es la aplicación de los círculos de calidad, los cuales son un grupo voluntario de personas orientado a los problemas de los que se espera dar soluciones para los procesos que controlan. En muchas organizaciones, no se alientan los círculos de calidad debido al impacto negativo que se percibe en los mandos intermedios Y en los sindicatos.

Cuestionario

1. Definir el término GRH.
2. Evaluar la relación entre la GRH y la GCT.
3. Describir el proceso de planificación de la GRH.
4. Explicar los procesos de reclutamiento y selección, y su importancia en una organización orientada hacia la calidad.
5. Evaluar el impacto del entrenamiento, la formación y el desarrollo en una organización.
6. Explicar la evaluación del rendimiento.
7. Analizar la base e influencia de la remuneración.
8. Describir los impactos de las relaciones de la fuerza de trabajo y la GRH.
9. Esbozar los beneficios y las limitaciones del uso de los círculos de calidad en una organización.

ANEXO

1. Concepto E Importancia De La Administración De Los Recursos Humanos

1.1. Recursos humanos

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización.

El personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.

1.2. Administración de recursos humanos

es necesario de acuerdo al proceso administrativo aplicar los elementos de la planeación, organización, dirección y control para administrar los recursos humanos, en forma productiva.

- **Planeación**

De acuerdo con el proceso administrativo en su fase mecánica o estructural el segundo elemento es la planeación, cuya función es " que se va hacer", a través de sus once elementos.

La **planeación** es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversa alternativas, los objetivos, programas y procedimientos de una empresa u organización, consistente en determinar lo que se debe de hacer, qué acción debe tomar, quién es el responsable y porqué.

Elementos:

Propósito
Objetivos
Estrategias
Políticas
Programas
Procedimientos
Recursos humanos
Recursos Financieros
Recursos Materiales
Tecnología

2. Reclutamiento Y Selección De Personal

2.1. Integración

De acuerdo con el proceso administrativo en su fase dinámica u operativa el cuarto elemento es la integración, y cuya función es " con qué se va hacer", a través de sus cuatro elementos.

La **integración**, consiste en obtener y agrupar los recursos humanos que en la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa u organización.

Elementos:

- Reclutamiento
- Selección
- Desarrollo y capacitación
- Integración a la empresa u organismo (ponerse la camiseta)

2.2. Reclutamiento

Se entenderá por proceso de admisión al conjunto de procedimientos administrativos y a la aplicación de técnicas de reclutamiento, que permitan elegir entre una población de aspirantes a empleo, al candidato con mayor probabilidad de desempeñar adecuadamente las funciones del puesto vacante.

La supervisión sobre la observancia de la correcta aplicación del proceso de admisión en las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal, se realizará en forma responsable para vigilar que la ocupación de puestos se realice conforme a los requerimientos de los mismos.

2.3. Selección

La contratación del personal de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del gobierno del distrito federal, sólo podrá llevarse a cabo cuando el candidato cumpla con los requerimientos del puesto vacante.

La verificación de las actitudes de los aspirantes para desempeñar el puesto vacante, se realizará mediante la aplicación del proceso de administración que incluye procedimientos técnicos y administrativos.

Los resultados y los documentos que se deriven del proceso de admisión serán confidenciales y sólo podrán ser utilizados con fines del nombramiento o contratación.

El personal de nuevo ingreso deberá sujetarse al proceso de inducción posterior a su nombramiento o contratación.

La inducción deberá cubrir dos fases:

a) inducción a la dependencia
b) inducción al puesto específico

Acompañado del manual de bienvenida que facilite la incorporación de los trabajadores a la organización y a su puesto.

2.4. Desarrollo y capacitación

Capacitación: Es un proceso continuo para adquirir conocimientos habilidades, destrezas, cambios de actitudes y conductas para desempeñar mejor su trabajo.

Adiestramiento: Es el desarrollo de aptitudes y habilidades de tipo corporal o manual para el desempeño correcto de su trabajo.

Desarrollo del personal: Es el concepto más general y al que toda capacitación debe aspirar porque desarrolla a los trabajadores de cualquier nivel, significa el adiestramiento y la capacitación en grado óptimo. Implica el desarrollo de nuevas actitudes frente al trabajo.

Educación: Es un proceso que conduce al individuo al desarrollo de sus capacidades intelectuales y morales, con el fin de aprovechar y proyectarlas a la comunidad en que se desarrolla.

Por lo regular se refiere a las maneras formales e informales de desarrollar la información, las destrezas y estrategias que un ser humano desea para adaptarse en su medio ambiente.

En general estas actividades ocurren en situaciones institucionales como escuelas, iglesias, la familia y otros.

La educación no forma: Básicamente se considera que se lleva a cabo, a través de la capacitación y se dice que no es formal porque el contexto en el que se desarrolla no es rígido como en el caso de una situación escolarizada, ya que su duración no es prolongada, sino relativo a las necesidades de actualización, formación o especialización de un oficio u ocupación que se establece entre el instructor y él capacitando es de confianza y cordialidad, a demás que el capacitado aprende con base en los objetivos y necesidades y deseos de su desarrollo laboral.

En este sentido la capacitación cumple varias funciones educativas que permiten a los individuos las siguientes ventajas:

- COMPLEMENTA su aprendizaje escolar.
- ADOPTA nuevas conductas y hábitos.
- ADAPTA su conducta a los cambios tecnológicos, organizacionales y sociales.
- ACTUALIZA conocimientos teóricos prácticos.
- REFORZA su capacidad de aprender para generar actitudes permanentes de superación.

Por lo tanto, la capacitación con relación a la productividad debe permitir:

- MEJORA las habilidades propias de los demás,
- FOMENTA la actitud de servicio,
- PARTICIPACIÓN PROACTIVA en beneficio de individuo, empresa y el país,
- PLANEA correctamente nuestras actividades,
- APROVECHA óptimamente los recursos,
- DESEMPEÑA nuestro trabajo con calidad y eficiencia,
- MEJORA los métodos de trabajo y clima organizacional,
- PROMOVE el cambio.

4.3. Disposiciones legales en materia de capacitación

- **Constitución política de los estados unidos mexicanos**

Artículo 123 apartado "b"

Art. 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

- **Ley federal del trabajo**

Artículo 1o. La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado "A", de la Constitución.

Capacitación y adiestramiento de los trabajadores

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
III. Prevenir riesgos de trabajo;
IV. Incrementar la productividad; y,
V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas

industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.
El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.
En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autentificadas por

la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.
Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este

- **Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado b) del articulo 123 constitucional**

ARTICULO 1o.- La presente Ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal, de las Instituciones que a continuación se enumeran: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Juntas Federales de Mejoras Materiales, Instituto Nacional de la Vivienda, Lotería Nacional, Instituto Nacional de

Protección a la Infancia, Instituto Nacional Indigenista, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Comisión Nacional de Valores, Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas, Centro Materno-Infantil Maximino Avila Camacho y Hospital Infantil; así como de los otros organismos descentralizados, similares a los anteriores que tengan a su cargo función de servicios públicos.

ARTICULO 2o.- Para los efectos de esta ley, la relación jurídica de trabajo se entiende establecida entre los titulares de las dependencias e instituciones citadas y los trabajadores de base a su servicio. En el Poder Legislativo las directivas de la Gran Comisión de cada Cámara asumirán dicha relación.

ARTÍCULO 44.- **Son obligaciones de los trabajadores:**
VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

4.2. Integración a la empresa u organismo

Derechos de los trabajadores
Obligaciones de los trabajadores
Queda prohibido a los trabajadores
Intensidad y calidad del trabajo

- **Derechos de los trabajadores**

Articulo 80 Fracción I.- Percibir los emolumentos que les correspondan en el desempeño de sus labores ordinarias y extraordinarias de conformidad a lo establecido en la legislación laboral vigente, salvo que por situaciones de emergencia, se requiera su colaboración en otro trabajo, en cuyos casos se estará a lo dispuesto por el artículo 81 fracción XII de estas Condiciones.
Cuando el trabajador desempeñe un puesto mayor en forma temporal, este percibirá la diferencia de salario que corresponda a dicho puesto.
Fracción II.- Percibir las indemnizaciones y demás prestaciones que les correspondan derivadas de riesgos profesionales;
Fracción III.- Recibir los estímulos y recompensas conforme a las disposiciones establecidas en la Ley y en estas condiciones;
Fracción IV.- Participar en los concursos y movimientos escalafonarios y ser ascendido cuando el dictamen respectivo lo favorezca en apego a la Ley y al Reglamento de Escalafón;
Fracción V.- Disfrutar de los descansos y vacaciones que fija la Ley y estas Condiciones;
Fracción VI.- Obtener licencias con o sin goce de sueldo de acuerdo a estas Condiciones;
Fracción VII.- Recibir trato digno de parte de sus Superiores;
Fracción VIII.- Cambiar de adscripción:
a) Por permuta en los términos del Reglamento de Escalafón,
b) Por razones de salud en los términos de estas Condiciones y de la Ley del ISSSTE;
c) Por reorganización de los servicios, en los términos de estas condiciones, y
d) Por desaparición del centro de trabajo.

En los casos previstos en los incisos c) y d), debe justificarse la necesidad del cambio del trabajador, dándose intervención previa al sindicato.
Fracción IX.- Gozar de los beneficios de los Centro de Desarrollo Infantil, que administra la Oficialía Mayor, y en estricto apego al reglamento de los mismos;

Fracción X.- Ocupar el puesto que desempeñaba a su regreso que por ausencia por enfermedad, maternidad, licencia, vacaciones u otras causas similares, debiendo aplicar en forma inmediata su digito sindical
Fracción XI.- Ser reinstalado en su empleo y percibir los salarios caídos, si obtiene laudo ejecutoriado favorable del Tribunal;
Fracción XII.- Continuar ocupando su puesto, cargo o comisión al obtener libertad provisional, siempre y cuando no se trate de delitos oficiales;
Fracción XIII.- Obtener permisos para asistir a las asambleas y actos sindicales, previo acuerdo del Gobierno y el Sindicato, cuando se verifiquen en días y horas laborables;
Fracción XIV.- En los casos de incapacidad parcial o permanente que le impida desarrollar sus labores habituales, desempeñará las que si pueda de acuerdo con su capacidad física;
Fracción XV.- Participar en las actividades sociales, deportivas y culturales, que sean compatibles con sus aptitudes, edad y condición de salud, cuando estas actividades sean realizadas de común acuerdo entre el Gobierno y el Sindicato;
Fracción XVI.- Incorporar al expediente de cada trabajador, por parte de la unidad administrativa a la que esté adscrito, las notas buenas u otras que le reconozcan, y
Fracción XVII.- Renunciar a su empleo.

- **Obligaciones de los trabajadores**

Artículo 8I. Fracción I.- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes en las unidades de su adscripción y a las Leyes y Reglamentos vigentes;
Fracción II.- Observar buenas costumbres dentro del Servicio:
Fracción III.- Guardar reserva de los asuntos de que tenga conocimiento con motivo de su trabajo;
Fracción IV.- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros, dentro del servicio,}
Fracción V.- Asistir puntualmente a sus labores;
Fracción VI.- Asistir a los cursos y actividades en materia de capacitación, adiestramiento y especialización para mejorar su preparación y eficiencia, dentro del horario de labores que tenga establecido el propio trabajador;
Fracción VII.- Manejar apropiada y honestamente los documentos, correspondencia, valores y efectos que se le confíen con motivo de su trabajo;
Fracción VIII.- Cuidar y conservar en buen estado los muebles, máquinas y útiles que se le proporcionen para el desempeño de su trabajo, de tal manera que solo sufran el desgaste propio de su uso normal, debiendo informar a sus superiores inmediatos los desperfectos causados en los citados bienes, tan pronto como los advierta;
Fracción IX.- Avisar a sus superiores de los accidentes que sufran sus compañeros;
Fracción X.- Tratar con cortesía y diligencia al público;
Fracción XI.- Cumplir con las comisiones que, en los términos del artículo 77 fracción XII de las presentes Condiciones, se les encomienden en lugar distinto del que desempeñe habitualmente sus labores, teniendo derecho a que se les proporcionen los gastos de viaje y a que se le paguen las diferencias de salario cuando vaya a ocupar un puesto superior;
Fracción XII.- Abstenerse de hacer extrañamientos o Amonestaciones en público a sus compañeros;

Fracción XIII.- Someterse a los reconocimientos médicos previstos en estas Condiciones, y
Fracción XIV.- Cumplir con las demás obligaciones que les impone la Ley y estas Condiciones.

Artículo 82.- Los trabajadores estarán obligados al pago de los daños que causen a los bienes que estén al servicio del Gobierno, cuando se compruebe debidamente que los causaron intencionalmente en los términos de estas condiciones, no siendo responsables del deterioro que origine el uso de esos bienes, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, por mala calidad o defectuosa construcción de los mismos. No pudiendo rebasar los descuentos que marca la ley

- **Queda prohibido a los trabajadores**

Artículo 83.- Fracción I.- Aprovechar los servicios de sus subalternos en asuntos ajenos a las labores oficiales;
Fracción II.- Ser procuradores o agentes de particulares y tomar a su cuidado el trámite de asuntos relacionados con el Gobierno, aún fuera de las horas de labores;
Fracción III.- Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores, efectuar rifas o cualquier acto de comercio;
Fracción IV.- Hacer préstamos con interés a empleados cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros o pagadores habilitados, así como retener sueldos por encargo o por comisión de otra persona, sin que medie orden de autoridad competente por escrito.
Fracción V.- Dar referencias con carácter oficial sobre el comportamiento y servicios de empleados que hubieren tenido a su órdenes;
Fracción VI.- Concurrir a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún estupefaciente, psicotrópico o droga enervante a que se refieren las disposiciones de la Ley General de Salud;
Fracción VII.- Cobrar al público por si o interpósita persona, gratificaciones por dar preferencia en el despacho de los asuntos que tiene encomendados;
Fracción VIII.- Dedicarse a asuntos ajenos a sus labores durante su jornada;
Fracción IX.- Incurrir en faltas de probidad u honradez durante sus labores o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o al público en general, siempre y cuando no medie provocación u obre en defensa propia;
Fracción X.- Firmar por otro trabajador las listas de asistencia o marcarle la tarjeta para el control de la misma, con el objeto de encubrirlo por los retrasos o por faltas a su trabajo;
Fracción XI.- Cometer actos inmorales en su trabajo;
Fracción XII.- Ingresar a su centro de trabajo y/o oficinas después de las horas laborables, salvo que cuenten con la autorización escrita o verbal de sus superiores inmediatos;
Fracción XIII.- Comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia, la seguridad del lugar donde el trabajo se desempeñe o de las personas que allí se encuentren;
Fracción XIV.- Causar daños o destruir intencionalmente edificios, instalaciones, obras, maquinaria, instrumentos, muebles, útiles de trabajo, materias primas y demás objetos que estén al servicio del Gobierno, y
Fracción XV.- Hacer propaganda de ninguna clase en:
a) Edificios del Gobierno
b) Áreas de trabajo
c) Vehículos oficiales o su utilización para este fin.

Lo comprendido en los incisos a y b se podrán llevar acabo previo acuerdo entre el Gobierno y Sindicato exclusivamente para campañas sindicales.

Artículo 84.- El incumplimiento de las obligaciones de los trabajadores o la ejecución de las prohibiciones a que se refiere el artículo anterior, deberán comprobarse debidamente, para lo cual se elaborará acta por el superior inmediato, con la intervención del Sindicato a través de sus representantes y la presencia del trabajador a quien se atribuya la infracción, para los efectos que procedan. La inobservancia de los requisitos señalados, será causa de nulidad.

- **intensidad y calidad del trabajo**

Artículo 73.- Se entiende por intensidad en el trabajo, el mayor grado de energía y empeño que el trabajador desarrolle en su jornada laboral al servicio del Gobierno, para lograr según sus aptitudes, un mejor desempeño que satisfaga las funciones que le fueron encomendadas.

Artículo 74.- La intensidad del trabajo se determinará por el desempeño en las labores que se asignen a cada trabajador durante las horas de la jornada reglamentaria, sin que ésta deba ser mayor de la establecida, sin esfuerzo exagerado por una persona normal y competente, de acuerdo también con el nombramiento expedido. Dichas determinaciones se harán con intervención del Sindicato.

Artículo 75.- Los trabajadores prestan un servicio público que por lo mismo debe ser de la más alta calidad y eficiencia, para ello el Gobierno proporcionará:

Fracción I.- Implementos necesarios y adecuados a la función encomendada.
Fracción II.- Capacitación y adiestramiento.
Fracción III.- El Gobierno deberá revisar habitualmente y con la intervención del Sindicato, la planeación, distribución y reestructuración de las actividades laborales, con la finalidad de evitar el trabajo obsoleto, tedioso y burocratizado, creando nuevas técnicas de trabajo que motiven y despierten el interés al trabajador en sus funciones encomendadas.

Artículo 76.- La calidad en el trabajo tiene dos aspectos: el subjetivo y el objetivo. El subjetivo es la importancia que el trabajador da a la solución y desahogo de los asuntos a su cargo. El objetivo es la estimación que el Gobierno da al trabajo realizado, tomando en cuenta las condiciones e implementos de trabajo, la conducta ética, honestidad, responsabilidad, rapidez, pulcritud, presentación, aplicación de los conocimientos y la buena disposición en la realización de sus labores. Esa estimación hecha por el Gobierno, deberá considerarse para el otorgamiento de estímulos y recompensas a sus trabajadores, en los términos previstos por la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y por las presentes Condiciones, con intervención del Sindicato.

3. Salarios, Prestaciones Y Prestaciones Suplementarias

3.1. Salarios

- **Clasificación de salarios:**

salarios devengados
salario integral
salario mínimo
salarios vencidos

- **Condiciones generales de trabajo del Gobierno del Distrito**

Salarios
Artículo 37.- El sueldo o salario que se asigna en los tabuladores para cada puesto, constituye el sueldo total que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados, sin perjuicio de otras prestaciones ya establecidas en acuerdo con el sindicato.

Artículo 38.- Los pagos se efectuarán en el lugar en que los trabajadores presten sus servicios, se harán en moneda de curso legal, por medio de cheques y/o tarjeta electrónica, en días laborables y precisamente durante la jornada de trabajo, previa autorización de la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera.

Artículo 39.- El plazo para el pago del salario, no podrá ser mayor de quince días. En caso de que el día de pago no sea laborable, el sueldo se cubrirá anticipadamente. Cuando se autorice tiempo extraordinario, los pagos por este concepto se harán dentro de un periodo que va de quince a treinta días como máximo, que contarán a partir del término de la quincena correspondiente.

Artículo 40.- Para facilitar el pago de los salarios a sus trabajadores el Gobierno habilitará, en cada centro de trabajo, a un empleado encargado de hacerlo.

Artículo 41.- El sueldo o salario será uniforme para cada uno de los puestos consignados en el catálogo correspondiente y se fijará en el tabulador respectivo, quedando comprendido en el Presupuesto de Egresos del Gobierno.

Artículo 42.- La cuantía del salario uniforme, fijado en los términos del artículo anterior, no podrá ser disminuida durante la vigencia del Presupuesto de Egresos del Gobierno a que corresponda.

Artículo 43.- Los trabajadores expuestos a agentes infectocontagiosos y/o inhalación de substancias tóxicas volátiles, que laboren en áreas con emanaciones radiactivas o que con motivo de su trabajo tengan contacto con substancias materiales o fluidos explosivos o peligrosos, percibirán además del sueldo fijado para cada puesto una prima equivalente al porcentaje que determine la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. Se considerarán dentro de este grupo de trabajadores, los siguientes:

Fracción I.- El personal médico, enfermeras, técnicos, radiólogos y demás personal que labore directa y permanentemente en los gabinetes de rayos X, isótopos radiactivos y servicios de fisioterapia con ese tipo de emanaciones;
Fracción II.- Traumatólogos, neumólogos y demás personal médico especializado que sea asignado a practicar fluoroscopias en forma directa y permanente;
Fracción III.- Los que realicen labores insalubres o peligrosas, considerando entre ellas los trabajos a temperaturas mayores de treinta y cinco grados centígrados; los desarrollados en el subsuelo; el manejo de substancias explosivas o inflamables, desazolve en general; tendido de líneas aéreas; el personal que brinde atención directa a comunidades de alto riesgo social; y, otras labores similares que dictamine la Comisión Mixta de Higiene y seguridad.
Fracción IV.- El porcentaje de esta prima se fijará con base en el dictamen que emita la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad siendo equitativo el porcentaje para la función real del trabajador.
Procederá el reconocimiento del pago de la prima por riesgo, siempre que se mantengan las condiciones que lo originaron.

Artículo 44.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual consistente en cuarenta días de salario. El pago de este aguinaldo se efectuará conforme a las disposiciones que contenga al respecto el Decreto que para tal efecto emita el Ejecutivo Federal.

Artículo 45.- Los trabajadores no estarán obligados a laborar en sus días de descanso. Si por necesidades del servicio lo hicieren, el Gobierno les pagará conforme a lo previsto en la Ley.

Artículo 46.- Las horas de trabajo extraordinario se pagarán conforme a lo previsto en la Ley.

Artículo 47.- El pago de indemnizaciones y salarios caídos se realizará conforme a lo dispuesto en el artículo 43 fracción IV de la Ley.

Artículo 48.- Para determinar el salario en cualquiera de los casos que prevén los artículos anteriores, cuando se pague por unidad de obra o destajo, se promediará el del último mes.

Artículo 49.- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones al salario de los trabajadores por los siguientes conceptos:

Fracción I.- Por deudas contraídas con el Gobierno, por concepto de anticipos de salario, pagos hechos en exceso, errores o pérdidas debidamente comprobadas:
Fracción II.- Por cuotas sindicales y de aportación a fondos para la constitución de cooperativas, siempre que el trabajador hubiere manifestado su consentimiento previo;
Fracción III.- Por descuentos ordenados por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, con motivo de obligaciones contraídas por los trabajadores;
Fracción IV.- Por descuentos ordenados por autoridad judicial competente, para cubrir pensiones alimenticias que fueren exigidas al trabajador;

Fracción V.- Para cubrir obligaciones a cargo del trabajador, en las que haya consentido, derivadas de la adquisición o del uso de habitaciones de interés social, proporcionadas por instituciones oficiales;
Fracción VI.- Por pago de aportaciones a los fondos que se constituyan en beneficio de los trabajadores, y
Fracción VII.- Por pago de primas a cargo del trabajador por concepto de seguro colectivo y de los seguros que autorice el trabajador.
El monto total de los descuentos no podrá exceder del treinta por ciento del importe total, excepto en los casos a que se refieren las fracciones, III, IV, V, VI y VII señaladas.
Fracción VIII.- el Gobierno se obliga a cubrir los descuentos que por concepto de salario haya retenido a los trabajadores equivocadamente o sin justificación alguna en el lapso de dos quincenas posterior a la acreditación del descuento indebido y la reclamación correspondiente.
Fracción IX.- Todos los trabajadores que requieran de contratar un servicio por descuento vía nómina deberá ser debidamente autorizado por él mismo.

Artículo 50.- Por ningún concepto se aceptarán la cesión de salarios en favor de terceras personas.

Artículo 51.- Los salarios deberán pagarse personalmente al trabajador, salvo que esté, por causa de fuerza mayor, autorice a otra persona para que lo reciba en su nombre, debiendo acreditarse los requisitos legales.

Artículo 52.- El salario no es susceptible de embargo judicial o administrativo, salvo en los casos establecidos en el artículo 49 de estas Condiciones.

- **Estímulos y recompensas**

Artículo 118.- El Gobierno otorgará estímulos y recompensas a los trabajadores que se distingan por su asistencia, puntualidad y eficiencia en el trabajo, así como por su antigüedad en el servicio, independientemente de los que establece la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Artículo 119.- Los estímulos consistirán en:
Fracción I.- Notas buenas;
Fracción II.- Diplomas;
Fracción III.- Distintivos,
Fracción IV.- Medallas; y
Fracción V.- Ascensos

Artículo 120.- Las recompensas consistirán en:
Fracción I.- Premios en efectivo que no podrán ser menores al año próximo pasado;
Fracción II.- Días de descanso;
Fracción III.- Vacaciones extraordinarias, y
Fracción IV.- Becas en instituciones educativas del país y del extranjero.

Artículo 121.- Ninguno de estos, estímulos o recompensas elimina al otro y pueden otorgarse varios cuando el trabajador lo amerite, a juicio del Gobierno, con intervención del Sindicato.

Artículo 122.- Se aplicará una nota buena al trabajador que durante quince días no registre falta de puntualidad alguna, a la entrada y a la salida del servicio. La puntualidad se computará del primero al quince y del dieciséis al último de cada mes.

Artículo 123.- Las notas serán transformadas según su número y clasificación en días de descanso o premios en efectivo.

Artículo 124.- Una nota buena dará derecho a la cancelación de una mala, excepto en el caso en que esta última haya sido motivo de sanción. Las notas buenas no aprovechadas para cancelar notas malas permanecerán vigentes mientras no se apliquen para su cobro o compensación.

Artículo 125.- El trabajador que sume tres notas buenas, por puntualidad, tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso extraordinario, en la fecha que él mismo elija.

Artículo 126.- El trabajador que durante seis meses continuos de trabajo efectivo, no incurra en falta de puntualidad, tendrá derecho a doce días del salario que perciba.

Artículo 127.- Los premios a que se refieren los dos artículos anteriores, se otorgarán al trabajador aún cuando falte por enfermedad debidamente comprobada hasta por seis días hábiles en el semestre.

Artículo 128.- Los premios en efectivo son compensaciones de carácter especial y deben considerarse, por lo tanto, independientemente de los días de descanso que se concedan también a título de compensación por notas buenas.

Artículo 129.- En la aplicación de notas buenas estarán obligados a intervenir directamente en todos los casos, los jefes inmediatos de los trabajadores, que serán los encargados de llenar los datos correspondientes, de conformidad con las disposiciones reglamentarias y con la intervención de los Comités Ejecutivos Seccionales.

Artículo 130.- Cuando por alguna circunstancia no se le reconozcan al trabajador las notas buenas, podrá acudir ante la Dirección General de Política Laboral y Servicio Publico de Carrera.. a fin de que se le hagan efectivos sus derechos, con la intervención del Sindicato, cuando así lo solicite el trabajador.

Artículo 131.- Los méritos no previstos por estas Condiciones se compensarán por el Gobierno, con la intervención del Sindicato.

Artículo 132.- Corresponde directamente a cada una de las unidades administrativas del Gobierno, expedir comprobantes de felicitación a los trabajadores de su adscripción, con copia al expediente del trabajador.

Artículo 133.- El Gobierno premiará la antigüedad de los trabajadores, de acuerdo con lo que establece el artículo 89 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Artículo 134.- Además de los beneficios a que se refiere el artículo anterior, el Gobierno podrá otorgar a sus trabajadores premios, estímulos y recompensas que consistirán en:

Fracción I.- Reconocimientos públicos con valor curricular cuando así se determine;
Fracción II.- Diplomas;
Fracción III.- Días de descanso extraordinarios;
Fracción IV.- Vacaciones extraordinarias;
Fracción V.- Cantidades en efectivo;
Fracción VI.- Medallas, y
Fracción VII.- Becas.

Serán objeto de este tipo de premios, estímulos o recompensas los trabajadores que presenten iniciativas, ejecuten en forma destacada actividades propias del Gobierno o realicen alguna labor que por sus características implique méritos suficientes para obtener dichos beneficios. Estas iniciativas o actividades podrán ser en cualquiera de las siguientes materias:

a) Planeación, organización y trámites administrativos;
b) Técnica jurídica;
c) Sistemas de empleo de materiales o herramientas, mantenimiento de equipo y otras actividades análogas, y,
d) Estudios o actividades que impliquen investigación, exploración, descubrimiento, invención o creación, en los campos técnico, científico, artístico, humanista, de seguridad social, etc., que redunden en beneficio del Gobierno o de la Nación.

El trabajador que se considere con merecimiento para obtener los beneficios señalados, pedirá a su jefe inmediato, con intervención del Sindicato, la constancia correspondiente de los servicios prestados a efecto de ejercer su derecho de solicitarlos.

Artículo 135.- Los estímulos y recompensas previstos en este capítulo, serán cubiertos con un fondo especial que se integrará con las cantidades que por concepto de tiempo no laborado dejen de pagarse al personal.

Artículo 136.- Para la administración del fondo de que trata el artículo anterior, se creará una Comisión Mixta que se denominará Comisión del Fondo de estímulos y Recompensas para los Trabajadores, que funcionará con base en las disposiciones de estas Condiciones y en su Reglamento.

- **Prestaciones económicas y sociales**

Artículo 148.- Independientemente de lo establecido en la Ley y en estas Condiciones, el Gobierno otorgara a los trabajadores las siguientes prestaciones:

Fracción I.- Diez días continuos de licencia con gocé de sueldo por una sola vez al trabajador que contraiga matrimonio.,

El trabajador tendrá la opción de utilizar sólo cinco de esos días y los cinco restantes se le pagaran de acuerdo con su sueldo tabular vigente
Fracción II.- Proveer de anteojos a los trabajadores, cónyuge y hasta dos hijos no mayores de veintidós años, que por prescripción médica lo requieran en forma anual, para la entrega de dicha prestación se acordarán los mecanismos con el Sindicato.
Fracción III.- Ropa de trabajo dos veces por año y el equivalente a un día de salario mínimo burocrático por concepto de lavado de la misma en forma quincenal cuando lo requiera la naturaleza de sus labores, previo dictamen que al efecto emita la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
Fracción IV.- Apoyo económico de seis días de salario mínimo burocrático diario del tabulador de salarios del Gobierno Federal, por concepto del Día del Niño, para el trabajador que demuestre tener algún hijo en un rango de edad de un día hasta 10 años.
Esa cantidad se cubrirá en la segunda quincena de abril de cada año. Cada trabajador que pretenda ser considerado dentro de esta prestación, tendrá que comprobar que cubre el requisito y registrarse, oportunamente, en su unidad administrativa de adscripción.
Fracción V.- Servicio completo y decoroso de funerales para el trabajador y para sus familiares en primer grado, a precios módicos;
Fracción VI.- Apoyo económico de 25 salarios mínimos burocráticos diarios (nivel 01 del tabulador de sueldos y salarios del Gobierno Federal), por concepto de ayuda, en el caso del fallecimiento de un familiar directo. Se considerará familiar directo del trabajador el que determina la ley.
Para que un trabajador tenga derecho a esta prestación, tendrá que registrarse, previamente, en la unidad administrativa a la que se encuentre adscrito;
Fracción VII.- Servicios de comedor en los centros de trabajo, a precios módicos
Fracción VIII.- Pagar la impresión de 25 ejemplares de la tesis, en acabado rústico a los trabajadores, a su cónyuge e hijos que concluyan estudios de licenciatura;
Fracción IX.- Dotar de acervo bibliográfico para la Instalación de la biblioteca sindical.
Fracción X.- Estímulo de fin de año (Vales de despensa), la cantidad y fecha de entrega será acordada con el Sindicato.
Fracción XI.-El Gobierno otorgara al Sindicato con base al presupuestó aprobado para la celebración del día internacional de la mujer la cantidad correspondiente para tal efecto
Las prestaciones anteriores las cubrirá el Gobierno con el presupuesto asignado para tal fin.-
Fracción XII.- Los trabajadores de base sindicalizados recibirán durante el año un pago económico de acuerdo a su nivel y antigüedad, bajo la siguiente tabla:
a).- Por seis días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de seis meses a dos años de antigüedad;
b).- Por siete días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de tres a cinco años de antigüedad.
c).- Por ocho días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de seis a diez años de antigüedad.
d).- Por nueve días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de once a quince años de antigüedad.
e).- Por diez días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de dieciséis a veinte años de antigüedad.
f).- Por once días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de veintiuno a veinticinco años de antigüedad, y

g).- Por doce días hábiles al año, a los trabajadores que tengan más de veinticinco años de antigüedad;
Fracción XIII.- Asimismo los trabajadores de base sindicalizados recibirán durante el año un pago, por concepto de antigüedad en base a su nivel salarial y a los años de servicio, de acuerdo a la siguiente tabla:
a).- Hasta por diez días al año a los trabajadores que tengan de seis meses a cinco años de antigüedad, y
b).- A partir del sexto año se pagaran hasta doce días, pudiéndose ampliar el pago con un día más por cada año cumplido de servicios, sin que exceda de treinta días al año.
Las prestaciones comprendidas en las fracciones XII y XIII se cubrirán a través de vales y/o tarjeta electrónica, previo acuerdo con el Sindicato, así como las fechas de pago.
Fracción XIV.- El Gobierno otorgará el obsequio del día de las Madres a más tardar el 30 de mayo de cada año.
Fracción XV.- El 50% aprobado por el Gobierno y el Sindicato, destinado a la compra de juguetes para los niños que asisten a las guarderías administradas por la Oficialía Mayor el día seis de enero de cada año.
Fracción XVI.- Guarderías infantiles en los centros de trabajo, según las necesidades de las trabajadoras.
Fracción XVII.- Casas y Terrenos a preciso accesibles para los trabajadores sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo correspondiente en la Ley del ISSSTE
Fracción XVIII.- Servicio de comedor en los centros de trabajo a precios módicos.
Fracción XIX.- Cooperaciones económicas o en especie para los festivales de aniversario de las secciones sindicales, de acuerdo con las posibilidades presupuestales del Gobierno.
Las prestaciones anteriores las cubrirá el Gobierno con el presupuesto asignado para tal fin.

- **licencias descansos y vacaciones**

Artículo 85.- Los trabajadores del Gobierno podrán disfrutar de dos clases de licencia: sin goce y con goce de sueldo. En ambos casos, el trabajador deberá solicitar el ejercicio de este derecho con la debida anticipación.

Artículo 86.- El Gobierno concederá a sus trabajadores licencia con goce de sueldo hasta por 10 días hábiles al año cuando así lo solicite.

Artículo 87.- Se concederán cinco días con goce de sueldo al trabajador que sufra el deceso de un familiar directo o cónyuge debidamente comprobado.

Artículo 88.- En el caso de enfermedades no profesionales, se aplicará lo previsto en la Ley y en la Ley del ISSSTE.

Artículo 89.- Cuando se trate de riesgos de trabajo, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de licencia con goce de sueldo, conforme a lo previsto en la Ley y la Ley del ISSSTE.

Artículo 90.- Las mujeres disfrutarán de noventa días de descanso, con motivo de parto. Esta licencia se otorgará de preferencia en dos períodos: treinta días antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y sesenta días a continuación del mismo. Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos.
También gozarán de un permiso con goce de sueldo hasta por seis días al año, cuando sus hijos menores de nueve años requieran de cuidados maternos por enfermedad aguda debidamente comprobada, a través de constancia expedida por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Artículo 91.- Cuando un trabajador tenga necesidad de iniciar las gestiones para obtener alguno de los seguros que se señalan en las fracciones V, VI y IX del artículo 3° de la Ley del ISSSTE, el Gobierno le concederá una licencia hasta por tres meses con goce de sueldo, para que pueda atender debidamente los trámites al respecto.

La autoridad entregará la hoja de servicio en un término de 45 días hábiles a partir de la fecha de inicio de su prejubilación y su constancia de baja al término de su licencia de prejubilación.

Artículo 92.- Las licencias sin goce de sueldo se concederán en los siguientes casos:

Fracción I.- Para el desempeño de cargos de elección popular o puestos de confianza, y
Fracción II.- Por razones de carácter particular, hasta por seis meses al año, contado a partir de la fecha en que se conceda dicha licencia.

Artículo 93.- Las licencias concedidas conforme a la fracción II del artículo anterior, serán irrenunciables, salvo que no se haya nombrado trabajador interino en la plaza correspondiente; en tal caso, quien obtuvo la licencia podrá reanudar labores antes de su vencimiento a juicio de la Dirección General de Administración Política Laboral y Servicio Público de Carrera, comunicándosele al Sindicato.

Artículo 94.- Las licencias que se concedan en los términos del artículo 43, fracción VIII de la Ley, serán con goce de sueldo y se computarán como tiempo efectivo de servicio sin menoscabo de sus derechos y prestaciones.

Artículo 95.- Las licencias sin goce de sueldo, serán autorizadas por el jefe inmediato. La solicitud se presentará por escrito y en un término que no exceda de cinco días hábiles se deberá resolver. Transcurrido el término sin autorizarse o negarse se tendrá por concedida, comunicándosele al Sindicato.

Artículo 96.- El Gobierno por conducto de la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, podrá conceder permisos o tolerancias a sus trabajadores, sin perjuicio de sus labores en los casos siguientes:

Fracción I.- A los que estudien en forma regular en escuelas reconocidas oficialmente;
Fracción II.- A los pasantes de cualquier carrera reconocida oficialmente, que deban cumplir su servicio social o presentar su examen profesional;
Fracción III.- A los becados para seguir carreras o estudios específicos;

Fracción IV.- A los que sean requeridos para alguna diligencia por alguna autoridad judicial o administrativa, y
Fracción V.- En aquellos otros casos especiales que a Juicio del Titular del Gobierno sea de otorgarse.

Artículo 97.- Al trabajador que en los seis días laborables siguientes al vencimiento de su licencia, no se presente a reanudar sus labores o a obtener la prórroga de la misma, se le tendrán por terminados los efectos de su nombramiento.

Artículo 98.- Por cada cinco días de labores el trabajador disfrutará de dos días de descanso, de preferencia sábado y domingo con goce íntegro de su salario.
Cuando las necesidades del servicio impidan al trabajador tomar sus descansos en esos días, lo hará en los que señale el Gobierno, procurando que sean continuos, pero el domingo laborado le da derecho al 25% por prima dominical, quedan exceptuados de esta prima los trabajadores que desempeñen sus labores únicamente los días sábado y domingo.
Para los efectos de este artículo, se estará a lo previsto por el segundo párrafo del artículo 40 de la Ley.

Artículo 99.- Se consideran días de descanso obligatorio, además de los semanales a que se refiere el artículo anterior: los que determine el calendario oficial, el 10 de mayo para las madres trabajadoras y los que acuerde el Titular del Gobierno.

3.5. Compensaciones suplementarias

- cuatro meses de salario
- prima de antigüedad
- tres meses de salario
- un mes de salario
- veinte días por año

3.6. Egresos delegación Álvaro Obregón para 2005

Artículo 5 de la ley de egresos, erogación presupuestal:
Delegaciones = 17, 310' 464,342
Álvaro Obregón = 1,213' 895,034

3.7. Ley de fomento para el desarrollo económico del distrito federal

- **objeto y ámbito de aplicación de la Ley**

Artículo 1o. Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés general y tienen por objeto promover y fomentar las actividades económicas, así como conservar y aumentar el empleo, en el marco de un desarrollo sostenido y equilibrado del Distrito Federal.

Las actividades de fomento y el desarrollo económico del Distrito Federal se sujetarán y deberán ser congruentes con lo establecido por el artículo 26 constitucional, con la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal.

Artículo 4o. La aplicación de la presente Ley estará a cargo de:
I. El Jefe de Gobierno;
II. La Secretaría, y
III. Las delegaciones del Distrito Federal.

- **Instrumentos y estímulos de fomento económico**

Definición de los instrumentos:
Artículo 46. Los instrumentos son los medios por los cuales se otorgarán los estímulos que contribuyan al crecimiento económico y a la generación de empleo.

- **Objeto de los estímulos**

Artículo 56. Los estímulos tienen por objeto incentivar y facilitar el desarrollo de las actividades sujetas a fomento para lograr la generación de empleo, incrementar la inversión productiva y mejorar su competitividad

- **otorgamiento de los estímulos**

Artículo 58. Las actividades sujetas a fomento serán susceptibles de estímulos en concordancia con los ordenamientos aplicables, los que, una vez otorgados, serán inalienables e intransferibles. Los procedimientos, criterios, especificaciones y requisitos para su otorgamiento, así como el tiempo de duración que en cada caso se determine, se darán a conocer por medio de los acuerdos que emita el Jefe de Gobierno y deberán ser publicados en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

- **extinción y cancelación de los estímulos**

Artículo 64. La extinción de los estímulos procederá por:
I. Renuncia del interesado;
II. Cumplirse con el término de vigencia, y
III. La determinación que se emita mediante acuerdos que expida la administración pública.

- **cancelación de los estímulos**

Artículo 65. procederá por:
I. Aportar información falsa para obtener el otorgamiento de los estímulos;
II. Suspender actividades durante tres meses consecutivos, sin causa justificada, y

III. Contravenir lo establecido en los ordenamientos correspondientes.
Artículo 66. La cancelación de estímulos se efectuará independientemente de la obligación de asumir las sanciones establecidas en los ordenamientos aplicables.

4. Organización del trabajo y asignación de actividades

- **Organización**

De acuerdo con el proceso administrativo en su fase mecánica o estructural el tercer elemento es la organización, cuya función es " cómo se va hacer", a través de sus cuatro elementos.

La **organización** es la función que se estima necesaria para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución en las funciones respectivas.
Elementos:

Jerarquías
Funciones
Responsabilidades
Coordinación

Herramientas

Organigramas: Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y autoridades existentes dentro de estas.

Manuales: Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Diagrama de procedimientos: Son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. (de flujo y flujugramas

- **Dirección**

De acuerdo con el proceso administrativo en su fase dinámica u operativa el quinto elemento es la dirección, cuya función es " es ver que se haga", a través de sus cinco elementos.

La **Dirección** es el elemento en que se logra la realización efectiva de todo lo planteado por medio de la autoridad del administrador.
Elementos:

Comunicación
Autoridad
Toma de decisiones
Motivación
supervisión

Etapas:

Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros
Que se ejerza esa autoridad
Que se establezcan canales de comunicación
Que se supervise el ejercicio de autoridad en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

5. Determinación del capital humano

- **Negociación gerencial**

Teoría ganar – ganar

YO GANO **TU PIERDES**

YO PIERDO **TU GANAS**

YO PIERDO **TU PIERDES**

YO GANO **TU GANAS**

- **Habilidades del dirigente necesarias:**

Atención individual
Cercanía en el trato
Comunicación e información
Empatía
Reconocimiento
Disciplina
Delegar
Entusiasmo y energía
Cuidado con lo que dice
Auto estima

- **¿Cómo lograrlo?**

No tomando acciones aceleradas
No criticado las acciones tomadas por sus antecesores
Cuidando sus actitudes
(que no se le " suba" el puesto)
¡Sencillez!
!Humildad¡

Como se determina con mayor previsión:

Qué	Enfoque realmente tenemos
Cómo	Pretendemos lograrlo
Cuál	Cual es la finalidad (meta objetivo)
Quién	Lo va ha realizar

Por qué	Lo va ha realizar
Cuándo	A corto, mediano o a largo plazo
Dónde	Mercado nacional o internacional

6. Administración del capital humano

- **Comunicación organizacional**

La comunicación no verbal de la empresa u organismo

Marco de confianza

Comunicación descendiente

Comunicación ascendente

Comportamiento humano

BIBLIOGRAFÍA

LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES,
JAIME A. GRADOS / ELDA SÁNCHEZ,
MANUAL MODERNO 1993

LA TOMA CREATIVA DE DECISIONES
H. B. GELATT
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANO
1991

EL DIRIGENTE
ANGEL DÍAZ MÉRIGO
DIME EDITORES S.A. DE C.V. 1992

EL ARTE DE TOMAR DECISIONES
ACKOFF
LIMUSA 1980

TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA
HUMPHREYS P.
MC GRAW HILL 1991

EL ARTE DE DIRIGIR
COURTOIS G.
PROMESA 1992

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA F
TRILLAS 1998

EL OFICIO DE MANDAR
BARCELÓ MATUTANO
LUMUSA 1993

EL HOMBRE EN EL GRUPO
BATTEGAY,R
HERDES, BARCELONA 1991

ADMINISTRACIÓN CREATIVA
KOBAYASHI S
ED. TÉCNICA 1998

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
ODIORNE G. S.
LIMUSA 1995

PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN
SUPREMA CORTE DE CONSTANCIA
MÉXICO 2005

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley orgánica de la administración pública del Distrito Federal
- Condiciones generales de trabajo del Gobierno del Distrito Federal
- Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado b)
- del articulo 123 constitucional
- Ley federal del trabajo
- Ley de fomento para el desarrollo económico del Distrito Federal