



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

Del 21 de noviembre al 05 de diciembre de 2001

APUNTES GENERALES

Jose Luis Villafaña García
Sistema de Transporte Colectivo (Metro)
Noviembre /2001

T E M A R I O

I.- NORMAS CONSTITUCIONALES DEL TRABAJO.

- Las responsabilidades de los servidores públicos.

II.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

- El escalafón, aportaciones a favor del trabajador.
- Otorgar licencias.
- La suspensión temporal de los efectos de nombramiento.

III.- FORMULACIÓN DE ACTAS ADMINISTRATIVAS.

- Las causales del cese.
- La falta de probidad u honradez
- El abandono de labores.
- Elementos de las actas administrativas.
- La objetividad de las conductas.
- El citatorio para levantamiento del Acta Administrativa.
- Los sujetos que intervienen en la diligencia.

IV.-LA DEMANDA DEL TRABAJADOR O EL TITULAR.

- La representación de los trabajadores y del titular.
- Los elementos de la demanda.
- Cómo se contesta la demanda.

V.- EL LAUDO Y SU EJECUCIÓN.

- El laudo y sus elementos.
- Sus formalidades.
- Las resoluciones de los conflictos laborales.
- El incidente de presentación de planillas.
- El pago de salarios caídos.
- La reinstalación.
- Obligaciones de los titulares de cumplir los laudos.

VI.- RELACIONES CON EL SINDICATO.

- Derechos, estatutos y registros.

FUNDAMENTOS CONSTITUCIONALES RESPONSABILIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

ARTICULO 108.- Para los efectos de las responsabilidades a que anude este título se reputarán como servidores públicos, los funcionarios y empleados, y en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo, o comisión de cualquier naturaleza en el Distrito Federal.

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE SERVIDORES PÚBLICOS

Sujetos y obligaciones del Servidor Público.

I.- Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto y omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión.

II.- Formular y ejecutar legalmente en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondiente a su competencia y cumplir las leyes y otras normas que determine el manejo de recursos económicos públicos.

III.- Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso por su función exclusivamente para los fines a que están afectos.

IV.- Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción ocultamiento o inutilización indebida de aquellas.

V.- Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con motivo de este.

VI.- Observar en la dirección de sus interiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.

VII.- Observar respeto y subordinación legítimos con respecto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que estos dicten en el ejercicio de sus atribuciones.

VIII.- Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que presten sus servicios las dudas fundadas que les suscite la procedencia de las ordenes que reciba.

IX.- Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión después de haber concluido el período para el cual se le designó o de haber cesado, por cualquier otra causa en el ejercicio de sus labores.

X.- Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores por más de 15 días continuos o 30 días discontinuos en un año, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones cuando las necesidades del servicio público no lo exigen.

XI.- Abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley prohíba.

XII.- Abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución firme de la autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público.

XIII.- Excusarse de intervenir en cualquier forma, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocio, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para él, para su cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o para terceros con las que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte.

XIV.- Informar por escrito al jefe inmediato, y en su caso al superior jerárquico sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia la fracción anterior y que sean de su conocimiento y observar las

instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación y resolución cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos.

XV.- Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar o recibir por sí o por interpósita persona dinero, objetos mediante enajenación a su favor en precio notoriamente inferior al que el bien que se trate tengan en el mercado ordinario, cualquier donación, empleo, cargo o comisión para sí o para las personas a las que se refiere la fracción XIII y que procedan de cualquier persona física o moral, cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público que se trate en el desempeño de su empleo y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión.

XVI.- Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el estado le otorga para el desempeño de su función sean para él o para las personas a las que se refiere la fracción XIII.

XVII.- Abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público cuando tenga interés personal familiar o de negocios o pueda derivar alguna ventaja para él o para las personas que se refiere la fracción XIII.

XVIII.- Presentar con oportunidad y veracidad las declaraciones de situación patrimonial en los términos establecidos por esta ley.

XIX.- Atender con diligencia las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la Secretaria de la Contraloría conforme competencia.

XX.- Supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección cumplan con las disposiciones de este artículo y denunciar por escrito ante su superior jerárquico o la contraloría interna los actos o visiones que en ejercicio de sus funciones llegará advertir respecto de cualquier servidor público.

XXI.- Proporcionar en forma oportuna y veraz toda la información y datos solicitados por la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, a efecto de que ella pueda cumplir con las facultades y atribuciones que le corresponden.

XXII.- Abstenerse de cualquier acto y omisión que implique incumplimiento de cualquier disposición jurídica relacionada con el servicio público.

XXIII.- Abstenerse en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellos de celebrar o autorizar la celebración de pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos y enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicio de cualquier naturaleza y la contratación de obra pública, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público o bien con la sociedad de las que dichas personas forman parte sin la autorización previa y específica de la Secretaría a propuesta razonada conforme a las disposiciones legales aplicables del titular de la dependencia o entidad a que se trate.

SANCIONES ADMINISTRATIVAS Y PROCEDIMIENTOS PARA APLICARLAS

ARTÍCULO 49.- En las dependencias y entidades de la administración pública se establecerá unidades específicas a la que el público tenga fácil acceso para que cualquier interesado pueda presentar quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos, con las que se iniciará en su caso el procedimiento disciplinario correspondiente.

La Asamblea Legislativa del Distrito Federal establecerá los órganos y sistemas para identificar, investigar y determinar las responsabilidades establecidas en el artículo 47, así como practicar las sanciones establecidas conforme a la legislación respectiva y por lo que hace a su competencia.

ARTÍCULO 53.- Las sanciones por faltas administrativas consistirán en:

- I.- Apercibimiento privado o público.
- II.- Amonestación privada o pública
- III.- Suspensión.
- IV.- Destitución del puesto.
- V.- Sanción económica.
- VI.- Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio públicos.

ARTÍCULO 54.- Las sanciones administrativas se impondrán tomando en cuenta los siguientes elementos:

I.- La gravedad de la responsabilidad en que se incurra y la conveniencia de suprimir prácticas, infrinjan en cualquier forma las disposiciones de esta ley o las que se dicten con base en ella.

II.- Las circunstancias socioeconómicas del servidor público.

III.- El nivel jerárquico, los antecedentes y las condiciones del infractor.

IV.- Las condiciones exteriores y los medios de ejecución.

V.- La antigüedad del servicio.

VI.- La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones.

VII.- El monto del beneficio, daño o perjuicio económico derivado el incumplimiento de obligaciones.

ARTÍCULO 56.- Para la aplicación de las sanciones se observarán las siguientes reglas:

I.- El apercibimiento, la amonestación y la suspensión de empleo, cargo o comisión por un período no menor de 3 días ni mayor de 3 meses, será aplicable por el superior jerárquico.

II.- La destitución del empleo, cargo o comisión se demandará por el superior jerárquico de acuerdo con los procedimientos consecuentes por la naturaleza de la relación y en los términos de las leyes respectivas.

III.- La suspensión del empleo, cargo o comisión durante el período al que se refiere la fracción I y la destitución de los servidores públicos de confianza se aplicará por el superior jerárquico.

IV.- La Secretaría promoverá los procedimientos a los que se refiere la fracción II y III demandando la destitución del servidor público responsable o procediendo a la suspensión de éste cuando el superior jerárquico no lo haga.

V.- La inhabilitación para desempeñar un empleo, cargo o comisión será aplicable por la resolución que dicte la autoridad competente.

VI.- Las sanciones económicas serán aplicadas por la contraloría interna de la dependencia o entidad.

Se entiende por superior jerárquico al titular de la dependencia en el caso de las entidades al coordinador del sector correspondiente, el cual aplicará las sanciones cuya imposición se le atribuye a través de la contraloría interna de su dependencia.

Procedimiento para imponer sanciones administrativas:

I.- Citará al presunto responsable a una audiencia, haciéndole saber la responsabilidad o responsabilidades que se le imputen, el lugar, día y hora en que tendrá verificativo dicha audiencia y su derecho a ofrecer pruebas y alegar en la misma lo que a su derecho convenga por sí o por medio de un defensor, también asistirá a la audiencia el representante de la audiencia que para tal efecto se designe.

Entre la fecha de la citación y la audiencia deberá mediar un plazo no menor de 5 días ni mayor de 15 días hábiles.

II.- Desahogadas las pruebas si las hubiere, la Secretaría resolverá dentro de los 30 días hábiles siguientes sobre la inexistencia de responsabilidad o imponiendo al infractor las sanciones administrativas correspondientes y notificará la resolución al interesado dentro de las 72 horas a su jefe inmediato, al representante designado por la dependencia y al superior jerárquico.

III.- Si en la audiencia la Secretaria encontrará que no cuenta con elementos suficientes para resolver o advierte nuevos elementos que implique nueva responsabilidad administrativa a cargo del presunto responsable o de otras personas podrá disponer la práctica de investigaciones para otra u otras audiencias.

ESCALAFÓN

Es el sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título para efectuar las promociones de ascensos de los trabajadores y autorizar las permutas.

Tienen derecho a participar todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior.

Existirá un reglamento de escalafón formulado de común acuerdo por el titular y el sindicato respectivo.

Los factores escalafonarios son:

- I.- Los conocimientos.
- II.- La aptitud.
- III.- La antigüedad.
- IV.- La disciplina y puntualidad.

En cada dependencia mencionará una comisión mixta de escalafón integrada por igual número de representantes del titular y del sindicato de acuerdo con las necesidades de la unidad, quienes designarán un arbitro que decida en los casos de empate; si no hay acuerdo la designación la hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en un término que no excederá de 10 días y de una lista de cuatro candidatos que las partes en conflicto le propongan.

Los titulares darán a conocer a las comisiones mixtas de escalafón las vacantes que se presenten dentro de los 10 días siguientes en que se dicte el aviso de baja o se apruebe oficialmente la creación de plazas de base.

Las comisiones convocarán a un concurso mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de los centros de trabajo; dichas convocatorias señalaran los requisitos para aplicar, plazos para presentar solicitudes y otros datos.

La vacante se otorgará al trabajador que haya sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo y obtenga la mejor calificación.

En caso de vacantes temporales que no excedan de 6 meses, no se moverá el escalafón; y el titular de la dependencia nombrará y removerá libremente al empleado interino que debe cubrirla.

Las vacantes temporales mayores de 6 meses serán ocupadas por riguroso escalafón, pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter provisional.

L I C E N C I A S

Entre las obligaciones de los titulares a que se refiere la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado está:

ARTICULO 43, Fracción 8º.- Conceder licencias a sus trabajadores, sin menoscabo de sus derechos y antigüedades y en los términos de las condiciones generales de trabajo, en los siguientes casos:

- a) Al desempeño de comisiones sindicales.
- b) Cuando sean promovidos temporalmente al ejercicio de otras comisiones, en dependencia diferente a la de su adscripción.
- c) Para desempeñar cargos de elección popular.
- d) Para trabajadores que sufran enfermedades no profesionales en los términos del artículo 111 y la presente ley.
- e) Por razones de carácter personal del trabajador.

ARTÍCULO 111.- Los trabajadores que sufran enfermedades no profesionales tendrán derecho a que se le concedan licencias para dejar de concurrir a sus labores, previo dictamen y la consecuente vigilancia médica en los siguientes términos:

A los empleados que tengan menos de un año de servicio, se les podrá conceder licencia por enfermedad no profesional hasta 15 días con goce de sueldo integro y hasta 15 días con medio sueldo.

A los que tengan de 1 a 5 años de servicio hasta 30 días con goce de sueldo integro y hasta 30 días más de medio sueldo.

A los que tengan de 5 a 10 años de servicio hasta 45 días con goce de sueldo integro y hasta 45 días con medio sueldo.

A los que tengan de 10 años de servicios en adelante, hasta 60 días con goce de sueldo integro y hasta 60 días con medio sueldo.

SUSPENSIÓN TEMPORAL DE LOS EFECTOS DEL NOMBRAMIENTO

La suspensión temporal de los efectos de nombramiento de un trabajador no significa el cese del mismo.

Son causas de suspensión temporal:

I.- Que el trabajador contraiga una enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajan con él.

II.- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judicial o administrativa, a menos que, tratándose de arresto el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje resuelva que debe tener lugar el cese del trabajador.

Los trabajadores que tengan encomendado manejos de fondos, valores o bienes, podrán ser suspendidos hasta por 70 días por el titular de la dependencia respectiva cuando apareciere alguna irregularidad en su gestión mientras se práctica la investigación y se resuelve sobre su cese.

ARTÍCULO 46.- CAUSALES DEL CESE: Ningún trabajador podrá ser cesado sino por causa justa, en consecuencia el nombramiento o designación de los trabajadores solo dejará de surtir efecto sin responsabilidad para los titulares de las dependencias por las siguientes causas:

I.- Por renuncia, por abandono de empleo, o por abandono o repetida falta injustificada a las labores técnicas relativas al funcionamiento de maquinaria o equipo o a la atención de personas que pongan en peligro esos bienes que cause la suspensión o la deficiencia de un servicio o que ponga en peligro la salud o la vida de las personas, en los términos que señale los reglamentos de trabajo aplicables a la dependencia respectiva.

II.- Por conclusión el término o de la obra determinada de la designación.

III.- Por muerte del trabajador.

IV.- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental que le impida el desempeño de sus labores.

V.- Por resolución el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, en los casos siguientes:

- a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia amagos, injurias o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
- b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.

- c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás sujetos relacionados con el trabajo.
- d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviera conocimiento con motivo de su trabajo.
- f) Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad de taller, oficina o dependencia donde preste sus servicios o de personas que allí se encuentren.
- g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las ordenes que reciba de sus superiores.
- h) Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- i) Por falta comprobada de incumplimiento de las condiciones federales de trabajo de la dependencia respectiva.
- j) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria.

Cuando el trabajador incurra en alguna de las causales a la que se refiere la fracción V del artículo anterior, el jefe superior de la oficina procederá a levantar un acta administrativa, con intervención del trabajador y un representante del sindicato respectivo, en la que con toda precisión se asentarán los hechos, la declaración del trabajador afectado y la de los testigos de cargo y descargo que se propongan, la que se firmará por lo que en ella intervengan y por dos testigos de asistencia, debiendo entregarse en este mismo acto una copia al trabajador y otra al representante sindical.

Si a juicio del titular procede demandarlo ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje la terminación de los efectos del nombramiento del trabajador, a la demanda se acompañará, como instrumentos base de la acción el acta administrativa y los documentos que al formularse ésta, se hallan agregado a la misma.

El procedimiento para resolver las controversias relativas a la terminación de los efectos del nombramiento de los trabajadores ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, se desarrollará en la siguiente forma:

I.- La dependencia presentará por escrito su demanda, acompañada del acta administrativa y de los documentos que se alude en el artículo 46 BIS, solicitando en el mismo acto el desahogo de las pruebas que sea posible rendir durante la audiencia a que se refiere la siguiente fracción.

II.- Dentro de los 3 días siguientes a la presentación de la demanda se correrá traslado de la misma al demandado quien dispondrá de 9 días hábiles para contestar por escrito, acompañando las pruebas que obren en su poder, señalando el lugar o lugares en donde se encuentren los documentos que no posea para que al efecto el Tribunal lo solicite y proponiendo la práctica de pruebas durante la audiencia a que se refiere la fracción siguiente:

III.- Fijados los términos de la controversia y reunidas las pruebas que se hubiesen presentado con la demanda y la contestación, el Tribunal citará a una audiencia que se celebrará dentro de los 15 días siguientes de recibida la contestación, en la que se desahogarán pruebas, se escucharán alegatos de las partes y se dictaran los puntos resolutivos del laudo, que se engrosará dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la celebración de la audiencia, salvo cuando a juicio del tribunal se requiera la practica de otras diligencias para mejor proveer en cuyo caso se ordenará que se lleven a cabo y una vez desahogadas se dictará el laudo dentro de 15 días.

ELEMENTOS DE LA DEMANDA DEL TRABAJADOR.

I.- Nombre y domicilio del reclamante.

II.- Nombre y domicilio del demandado.

III.- El objeto de la demanda.

IV.- Una relación de hechos.

V.- La indicación del lugar en que pueden obtenerse las pruebas que el reclamante no pudiera aportar directamente y que tenga por objeto la verificación de los hechos en que funde su demanda y las diligencias cuya práctica solicite con el mismo fin a la demanda acompañada de las pruebas de que disponga y los documentos que acrediten la personalidad de su representante si no concurre personalmente.

La contestación se presentará en un término que no exceda de 5 días contados a partir del siguiente a la fecha de su notificación y deberá referirse a todos y cada uno de los hechos que comprenda la demanda y ofrecer las pruebas en los términos de la fracción V del artículo anterior.

El tribunal tan luego como reciba la contestación de la demanda o una vez transcurrido el plazo para contestarla ordenará la práctica de las diligencias que fueren necesarias, licitará las partes y en su caso a los testigos y peritos, para la audiencia de pruebas, alegatos y resolución.

El día y hora de la audiencia se abrirá el periodo de recepción de pruebas, el tribunal calificará las mismas admitiendo las que estime pertinentes y desechando aquellas que resulten notoriamente inconducentes o contrarias a la moral y al derecho o que no tengan relación con la litis. Acto continuo se señalará el orden de su desahogo, primero las del actor y después las del demandado en la forma y términos que el tribunal estime oportuno, tomando en cuenta la naturaleza de las mismas y procurando la celeridad en el procedimiento, los trabajadores podrán comparecer por sí o por representantes acreditados mediante simple carta poder.

Los titulares podrán hacerse representar por apoderados que acrediten este carácter mediante simple oficio.

El tribunal apreciará en conciencia las pruebas que se le presenten sin sujetarse a reglas fijas a su estimación y resolverá los asuntos a verdad sabida y buena fe guardada, debiendo expresar en su laudo las consideraciones en que funde su decisión.

Antes de pronunciarse el laudo, los magistrados representares podrán solicitar mayor información para mejor proveer en cuyo caso el Tribunal acordará la práctica de las diligencias necesarias.

La demanda, la citación para absolver posiciones, la declaratoria de caducidad, el laudo y los acuerdos con apercibimiento se notificarán personalmente a las partes, las demás notificaciones se harán por estrados.

Todos los términos correrán a partir del día hábil siguiente aquel en que se haga el emplazamiento, citación o notificación y se contará en ellos el día del vencimiento.

MODELO PARA DEMANDA DE REINSTALACIÓN DEL TRABAJADOR POR CESE INJUSTIFICADO

**MARTÍNEZ SANDOVAL JUAN
V. S.
C. SECRETARIO E HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO.**

**C. PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL FEDERAL
DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.**

JUAN MARTÍNEZ SANDOVAL, por mi propio derecho, señalando como domicilio para oír y notificaciones el despacho 203 del edificio marcado con el número _____ de las calles de _____, colonia _____, Delegación _____ de esta ciudad, autorizando para oír las al C. Lic. _____, ante usted respetuosamente comparezco y expongo:

Vengo a demandar del C. Secretario de Hacienda y Crédito Público, con domicilio en _____, las siguientes prestaciones:

a) La reinstalación en el empleo, categoría, cargo o plaza de _____, en las mismas condiciones y términos que lo había venido desempeñando para la demandada hasta el día del cese injustificado.

b) El pago de los salarios vencidos o caídos desde el día del cese injustificado de que fui objeto hasta que se cumplimente el laudo que recaiga al presente negocio.

Mi demanda se funda en los siguientes hechos y preceptos legales.

HECHOS

I.- Con fecha _____ ingresé a prestar servicios personales subordinados a la demandada, con la categoría de _____, horario de _____ a las _____, con una jornada de trabajo de _____ a _____

_____, de lunes a viernes, percibiendo como último salario el de _____ mensuales.

II.- La plaza e _____ que ocupaba el suscrito es de base en términos de lo dispuesto por el artículo 6 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Federal, habiendo adquirido la calidad de inamovible.

III.- El día _____ el Lic. _____, Director de Recursos Humanos de la demandada, me dijo que estaba cesado y que ya no se me permitiría firmar las listas de entrada y salida, por lo que acudí al Jefe del Departamento de Personal de la demandada señor _____, quien me dijo que por instrucciones del C. Director de Recursos Humanos estaba cesado, sin decirme la causa del cese.

IV.- El cese de que fui objeto por parte de la demandada es injustificado porque no di motivo para ello, además de que no se me comunicó de manera verbal o escrita la causa o causas del cese en términos del artículo 46 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

V.- Como la demandada no me avisó por escrito de la causa o causas del cese, existe la presunción en mi favor de que el cese fue injustificado de conformidad con lo dispuesto por el artículo 47 último párrafo de la Ley Federal del Trabajo aplicado supletoriamente.

DERECHO

Por cuanto al fondo son aplicables los artículos 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 18, 23, 32, 37, 43, 46 y demás relativos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, 47 último párrafo de la Ley del Trabajo de aplicación supletoria.

El procedimiento se rige por los artículos 126, 127 y demás conducentes de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio el Estado.

CAPÍTULO DE PRUEBAS

Ofrezco las siguientes:

PRUEBAS

1.- **CONFESIONAL**, a cargo del representante legal de la demandada, al tenor de las posiciones que se articularán el día y hora que se señale para la recepción de esta probanza, pidiendo se le cite personalmente por los conductos legales y acostumbrados, para que en la misma forma comparezca el local de la Sala correspondiente a absolver las posiciones que fueren calificadas de ilegales.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda y correlativos de la contestación.

2.- **TESTIMONIAL**, a cargo de los señores _____ y _____, con domicilio en _____ y _____ respectivamente, personas a las que obligó a presentar el día y hora que se señale para la recepción de esta probanza, al tenor del interrogatorio que en forma oral y directa se les formulará oportunamente.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda inicial y correlativos de la contestación.

3.- **DOCUMENTAL PÚBLICA**, consiste en el nombramiento de fecha _____ que me otorgó la demanda, folio número _____.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda inicial y correlativos de la contestación.

4.- **DOCUMENTAL PÚBLICA**, consiste en el talón del cheque de la segunda quincena del mes de _____ del año de _____.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda inicial y correlativos de la contestación.

5.- **INSPECCIÓN** en el expediente personal de actor, la cual se practicará en el domicilio de la demandada, Departamento de Personal, ubicado en _____ de esta Ciudad, por el período comprendido el día _____ al día _____ del año de _____.

a).- Si existe en el expediente del actor el oficio comunicándole la causa o causas del cese.

- b).- Si el oficio fue firmado de recibido por el actor.
- c).- Si existe acta administrativa levantada en contra del actor incurriendo en alguna causa del cese señaladas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- d).- Si existe en el expediente algún reporte relacionado con alguna causa del cese.
- e)
- f)

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda inicial y correlativos de la contestación.

6.- DOCUMENTAL PRIVADA, consiste en el informe que rinde el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda, Sección 18 con domicilio en _____, acerca de sí recibió aviso de la causa o causas del cese del actor.

En preparación de esta prueba, solicito gire atento oficio al C. Secretario de la Sección 18 del Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda, para tal efecto apuntado.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la demanda inicial y correlativos de la contestación.

Por lo expuesto,

A USTED C. PRESIDENTE, ATENTAMENTE PIDO SE SIRVA:

PRIMERO.- Admitir la demanda, ordenando se emplace al demandado y se le corra traslado, para que produzca su contestación.

SEGUNDO.- Ordenar se prevenga al demandado para que manifieste si la plaza de la que fui cesado, está ocupada por otro trabajador y siendo así, proporcione su nombre y domicilio.

TERCERO.- Proveer lo demás que en derecho proceda.

PROTESTO LO NECESARIO.

México, D. F., a

JUAN MARTÍNEZ SANDOVAL.

MODELO DE CONTESTACIÓN A LA DEMANDA DE REINSTALACIÓN POR CESE INJUSTIFICADO

MARTÍNEZ SANDOVAL JUAN.

V. S.

**C. SECRETARIO DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO.**

EXPEDIENTE:

SALA:

**C. PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL FEDERAL
DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.**

Vengo a dar contestación a la demanda en los siguientes términos:

JOSÉ PÉREZ MONTES DE OCA, apoderado de la parte demandada en términos del instrumento notarial número _____, otorgado ante la fe del Notario Público número _____, del Distrito Federal, que se anexa, señalando como domicilio para oír notificaciones el número _____, de las calles de _____, colonia _____, Delegación _____, ante Usted respetuosamente comparezco y expongo:

CONTESTACIÓN A PRESTACIONES

Carece de derecho y de acción el actor para demandar a mi representada las prestaciones que marca con los incisos a) y b) en el promedio de la demanda inicial, en virtud de que se negó a recibir el aviso de la causa del cese y a declarar en el acta administrativa que se le levantó con motivo de los hechos que motivaron el cese.

CONTESTACIÓN A HECHOS

Controvertiendo los hechos paso a contestarlos de la siguiente forma:

I.- Este hecho es cierto, por lo que no amerita controversia.

II.- Este hecho es cierto.

III.- Este hecho es falso, siendo la verdad que el actor se negó a recibir el aviso de la causa del cese y a firmar el acta administrativa que se levantó con motivo de los hechos que originaron el cese del actor, por lo que la demanda ya tiene promovida la cesación de los efectos de su nombramiento en términos de la fracción V del artículo 46 BIS de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, como se acredita con la copia al carbón de la demanda respectiva debidamente sellada por el H. Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

IV.- Este hecho es falso, siendo la verdad que el actor se negó a recibir el aviso del cese y a firmar el acta administrativa que se levantó con motivo de los hechos que originaron su cese.

V.- Este hecho es falso, la verdad es que se negó a recibir el aviso del cese y firmar el acta administrativa tantas veces referida, aclarando que la causa de cese del actor fue _____.

CONTESTACIÓN A DERECHO

Es inaplicable el capítulo de derecho invocado por el actor, por todas y cada una de las razones que se han expuesto al dar contestación a los hechos de la presente demanda.

EXCEPCIONES Y DEFENSAS.

Opongo al actor las siguientes excepciones y defensas:

1.- La excepción de **FALTA DE ACCIÓN** por negarse a recibir el aviso de la causa del cese.

2.- La excepción de justificación del cese, ya que el actor fue legal y correctamente cesado por haber incurrido en la causal del cese establecido en la fracción _____ del artículo _____ de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

PETICIÓN DE ACUMULACIÓN

Pido se acumulen los presentes autos al juicio laboral número de la _____ Sala, por tratarse del mismo actor y demandada, para el efecto de que no se den fallos diferentes sobre un mismo asunto o juicio, debiendo darse vista a la contraria por el término de tres días, para que manifieste lo que a su derecho corresponda, resolviendo de plano la acumulación, una vez desahogada o no la vista.

CAPÍTULO DE PRUEBAS

Ofrezco a nombre de mi representada las siguientes:

PRUEBAS

1.- **DOCUMENTAL PÚBLICA**, consiste en acta administrativa de fecha _____, levantada con motivo de los hechos que dieron lugar al cese del trabajador actor, la cual contiene la intervención del sindicato.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la contestación a la demanda y correlativos de ésta.

2.- **DOCUMENTAL PÚBLICA**, consiste en el oficio número de fecha _____, dirigido al actor en la cual se le da aviso de la causa de su cese.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la contestación a la demanda inicial correlativos de ésta.

3.- **CONFESIONAL** del actor, al tenor de las siguientes posiciones que desde ahora se acompañan en sobre cerrado, que deberá absolver en forma personal y no por conducto de apoderado, pidiendo se le

cite en este acto personalmente para que comparezca al local del Tribunal y Sala correspondiente a absolver las que fueren calificadas de legales.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la contestación a la demanda correlativos de ésta.

4.- TESTIMONIAL a cargo de los señores _____ y _____, con domicilio respectivamente en _____ y _____, personas a las que me obligo a presentar el día y hora que se señale para el desahogo de esta probanza.

5.- DOCUMENTAL PÚBLICA, consiste en copia certificada de la demanda y del juicio laboral número _____, que contiene las actuaciones tendientes a dejar sin efecto el nombramiento del actor con fundamento en la fracción V del artículo 46 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Esta prueba la relaciono con todos los hechos de la contestación a la demanda y correlativos de ésta.

Por lo antes expuesto,

A USTED C. PRESIDENTE, ATENTAMENTE PIDO SE SIRVA:

PRIMERO.- Tenerme por presentado con este escrito documentos y copias simples, dando contestación a la demanda.

SEGUNDO.- Tener por contestada la demanda y ofrecidas las pruebas a que me refiero en el cuerpo de este escrito.

TERCERO.- Señalar día y hora para la celebración de la audiencia de ley.

PROTESTO LO NECESARIO.

México, D. F., a

JOSÉ PÉREZ MONTES DE OCA.

LAUDO

Las resoluciones laborales son todas aquellas declaraciones formales del juzgador que tienden a ejercer sobre el proceso una influencia directa inmediata o definición de la controversia siendo sus principales características las siguientes:

- a).- Son actos de jurisdicción.
- b).- Mediante ellas el órgano expresa su voluntad y ordena o prohíbe.
- c).- Son unilaterales y se llevan a cabo por conducto del tribunal.
- d).- Mediante las resoluciones, se tramita, suspende o resuelve el proceso.

Dentro del proceso existen dos formas básicas para terminar la relación jurídica procesal, la ordinaria denominada LAUDO, y la extraordinaria como es la de composición o convenio conciliación autocomposición, caducidad, etc.

El laudo en materia procesal es el auto jurisdiccional en virtud del cual la junta aplica la norma al caso concreto, a fin de resolver la incertidumbre del derecho.

REQUISITOS DE FORMA Y FONDO DEL LAUDO.

El laudo contendrá los requisitos siguientes:

- I.- Lugar, fecha y junta que lo pronuncie.
- II.- Nombres, domicilios de las partes y de sus representantes.
- III.- Extracto de la demanda y su contestación, que deberá contener con claridad y concisión las peticiones de las partes y los hechos controvertidos.
- IV.- Enumeración de las pruebas y su debida apreciación.
- V.- Extracto de los alegatos.
- VI.- Las razones legales o de equidad, la jurisprudencia y doctrina que les sirve de fundamento.
- VII.- Los puntos resolutivos o conclusiones de la determinación.

Los laudos se dictarán a verdad sabida y buena fe guardada, apreciando los hechos en conciencia sin necesidad de sujetarse a reglas o formulismos sobre estimación de las pruebas, lo que significa que al valorarlas no se haga con un sentido estrictamente legal, sino que se analice con lógica y equidad.

Conforme a la garantía constitucional de audiencia y legalidad las juntas deberán expresar los motivos y fundamentos legales en que se apoyen, ya que todo acto de autoridad debe estar adecuado y suficientemente motivado, entendiéndose que deberán expresar el precepto legal aplicable y las circunstancias especiales y razones particulares o causas inmediatas de su decisión, adecuado el caso concreto a la hipótesis normativa.

El principio de congruencia es un requisito esencial de validez en las resoluciones laborales que debe mediar entre los laudos y las pretensiones deducidas por las partes contendientes.

En efecto los laudos deben ser claros, precisos y congruentes con la demanda, contestación y demás pretensiones deducidas y planteadas en el juicio, lo que obliga en el Tribunal a observar las reglas más elementales de certeza y lógica jurídica.

La incongruencia de un lado se expresa tanto por la falta de adecuación entre lo alegado por las partes y lo resuelto por las juntas, como por la discrepancia entre los puntos resolutivos y sus consideraciones.

Los laudos como consecuencia podrán combatirse en el término de 15 días exclusivamente por amparo directo ya que el indirecto procede contra resoluciones que no tienen el carácter definitivo o contra leyes que por su sola expedición causen perjuicio al particular.

El Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje tiene la obligación de proveer la inmediata y eficaz ejecución de sus laudos y a ese efecto dictara todas las medidas necesarias en la forma y términos que a su juicio sea procedentes.

Cuando se pida la ejecución de un laudo, el tribunal despachará auto de ejecución y comisionará un actuario para que asociado de la parte que obtuvo, se constituya en el domicilio de la demandada y la requiera para que cumpla la resolución.

RELACIONES CON EL SINDICATO

Los sindicatos son las Asociaciones de Trabajadores que laboran en una dependencia, constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes.

Para que se constituya un sindicato se requiere que lo constituyan 20 trabajadores o más y que no exista dentro de la dependencia otra agrupación sindical que cuente con mayor número de miembros.

Los sindicatos serán registrados por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, a cuyo efecto rendirán a éste por duplicado los siguientes documentos:

I.- El Acta de la Asamblea constitutiva o copia de ella autorizada por la directiva de la agrupación.

II.- Los estatutos del Sindicato.

III.- El acta de la sesión en que se haya designado la Directiva o copia autorizada de aquella.

IV.- Una lista de los miembros de que se componga el Sindicato, con expresión de nombres de cada uno, estado civil, empleo, edad, sueldo que perciba, y relación pormenorizada de sus antecedentes como trabajador.

El Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje al recibir la solicitud de registro comprobará por los medios que estime más prácticos y eficaces que no existe otra asociación sindical dentro de la dependencia que se trate y que la peticionaria cuenta con la mayoría de los trabajadores de esa unidad, para proceder en su caso al registro.

El estado no podrá aceptar en ningún caso la cláusula de exclusión. Son obligaciones de los sindicatos proporcionar los informes que en cumplimiento de esta ley solicite el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

Comunicar al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje dentro de los 10 días siguientes a cada elección los cambios que ocurrieren en la elección en su Directiva, su Comité Directivo, las Altas y Bajas de sus miembros y las modificaciones que sufran los estatutos.

Facilitar la labor del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en los conflictos que se ventilen ante el mismo, ya sea del sindicato o de sus miembros, proporcionándole la cooperación que le solicite.

Patrocinar y representar a sus miembros ante las autoridades y ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje cuando le fuera solicitado.

Los Sindicatos podrán adherirse a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, única central reconocida por el Estado.

En ningún caso podrá declararse la expulsión de un Sindicato del seno de la Federación.

Todos los conflictos que surjan en la Federación y los Sindicatos o sólo entre estos serán resueltos por Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

Estas se fijarán por el titular de la dependencia respectiva, tomando en cuenta la opinión del sindicato correspondiente a solicitud de este, se revisarán cada 3 años.

Las condiciones generales de trabajo establecerán:

1. La intensidad y calidad del trabajo.
2. Las medidas que deben adoptarse para prevenir la realización de riesgos profesionales.
3. Las disposiciones disciplinarias y la forma de aplicarlas.
4. Las fechas y condiciones en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
5. Las labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores de edad y la protección que se dará a las trabajadoras embarazadas.
6. Las demás reglas que fueran convenientes para obtener mayor seguridad y eficacia del trabajo.
7. Las condiciones generales de trabajo de cada dependencia serán autorizadas previamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación, cuando contengan prestaciones económicas que signifiquen erogaciones con cargo al Gobierno Federal y que deberán cubrirse a través del presupuesto de egresos de la federación, cuyo requisito no podrá exigirse a Estado su cumplimiento.

MODELO PROMOViendo INCIDENTE DE LIQUIDACIÓN CON PLANILLA DE LIQUIDACIÓN

**PÉREZ ORTIZ JUAN
V. S.
C. SECRETARIO DE TURISMO
EXPEDIENTE:
PRIMERA SALA.**

C. PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.

JUAN PÉREZ ORTIZ, promoviendo en el juicio laboral señalado al rubro, ante Usted respetuosamente comparezco y expongo:

En ejecución de laudo y habiéndome reinstalado la demanda, vengo a promover incidente de liquidación, acompañando la planilla de liquidación de los salarios vencidos, pidiendo se dé vista o se corra traslado a la contraria, para que en el término de tres días, presente su planilla de liquidación, con el apercibimiento de que si no lo hace, se tendrá por cierta la presentada por el suscrito y con base en ella se hará la liquidación de los salarios vencidos.

Por lo expuesto,

A USTED C. PRESIDENTE, ATENTAMENTE PIDO SE SIRVA:

ÚNICO.- Acordar de conformidad lo solicitado.

PROTESTO LO NECESARIO.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

CURSOS INSTITUCIONALES

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)

**“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y RELACIONES LABORALES”**

Del 21 de noviembre al 05 de diciembre de 2001

A N E X O S

**Palacio de Minería
Noviembre /2001
Mtro. Javier Gómez Abrams**



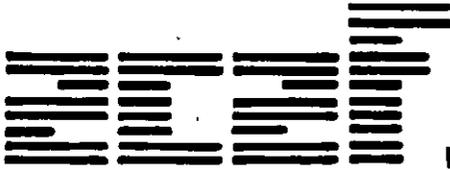
INDICE

TEMA

PAGINA

● TIPOS DE RECURSOS	1.
● HISTORIA RELACIONES DE TRABAJO	2.
● COMPORTAMIENTO HUMANO	3.
● TEORIA MOTTUACIONAL	4.
● TIPOS DE LIDERAZGO	5.
● TEORIAS DE LIDERAZGO	6.
● FUNCION DE RECURSOS HUMANOS	7.
● DESARROLLO DE ESPECIFICACIONES DE EMPLEO	9.
● RECLUTAMIENTO	10
● SELECCION	11
● INVESTIGACION DE SOLICITUDES	13
● ENTREVISTA PLANIFICADA	14
● ENTREVISTA ANUAL	15
● MANEJO DEL PERSONAL	17
● DESCRIPCION DE OBJETIVOS	19
● DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO	22
● MANEJO DE CONFLICTOS; DECISIONES	24
● BIBLIOGRAFIA	26

DERECHOS RESERVADOS:
A.C.A.F. © 1994.



ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

TODA ORGANIZACION, PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS, REQUIERE DE UNA SERIE DE RECURSOS; ESTOS SON ELEMENTOS QUE, ADMINISTRADOS CORRECTAMENTE, LE PERMITIRAN O LE FACILITARAN ALCANZAR SUS OBJETIVOS.

LOS RECURSOS A GRANDES RASGOS SON:

A) RECURSOS MATERIALES; DINERO, INSTALACIONES FISICAS, MAQUINARIA, MUEBLES, MATERIAS PRIMAS ETC.

B) RECURSOS TECNICOS; AQUI SE CONSIDERAN: SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS, INSTRUCTIVOS ETC.

C) RECURSOS HUMANOS; NO SOLO SE CONSIDERA COMO EL ESFUERZO HUMANO, SINO TAMBIEN OTROS FACTORES QUE DAN DIVERSAS MODALIDADES A ESTA ACTIVIDAD; CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, MOTIVACION, INTERESES, APTITUDES, ACTITUDES, HABILIDADES, POTENCIALES ETC.

A DIFERENCIA DE LOS 2 PRIMEROS RECURSOS, EL RECURSO HUMANO NO PUEDE SER PROPIEDAD DE LA EMPRESA. EL RECURSO HUMANO IMPLICA UNA DISPOSICION VOLUNTARIA DE LA PERSONA. ADEMAS DE QUE TODA EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO YU HABILIDAD SON INTANGIBLES Y SE MANIFIESTAN SOLAMENTE A TRAVES DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.

ASI PUES, LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO APLICADO A LA ATRACCION, CONSERVACION Y ACRECENTAMIENTO DE ESFUERZOS Y EXPERIENCIAS HUMANAS PARA UN OBJETIVO COMUN.

RAMAS COMUNES A LOS RECURSOS HUMANOS:

RELACIONES HUMANAS; CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER MEJORES RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA.

RELACIONES INDUSTRIALES; AQUI EL GRUPO DE RELACIONES SE EXTIENDE A ORGANIZACIONES BANCARIAS, GUBERNAMENTALES, EDUCATIVAS, RELACIONES CON PROVEEDORES DE SERVICIOS (POLICIA INDUSTRIAL, COMEDOR Y SINDICATO).

RELACIONES LABORALES; AQUI COMPRENDE ASPECTOS JURIDICOS TALES COMO LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

BREVE HISTORIA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

LESCLAVITUD: DONDE EL ESCLAVO FORMA PARTE DE LAS PROPIEDADES DEL AMO CON ENORMES OBLIGACIONES Y CARENCIA DE DERECHOS. CON LA REVOLUCION FRANCESA SE DA TERMINADA ESTA FASE.

II GREMIOS Y CORPORACIONES: APARECE EN LA EDAD MEDIA Y SE CARACTERIZA POR PERSONAS DEDICADAS A LA MISMA PROFESION O ACTIVIDAD.

III ETAPA CIENTIFICA: DONDE LA IDEOLOGIA NACE A TRAVES DE LA IGUALDAD DE CARLOS MARX; CONCLUYENDO CON RENGLONES COMO: JORNADA DE 8 HRS. PROHIBICIONES DE TRABAJOS NOCTURNOS, A MENORES DE EDAD, REPOSOS PERIODICOS, ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS Y BENEFICIOS; EXPEDICION DE MEDIDAS HIGIENICAS ETC.

EN MEXICO

EN MEXICO A GRANDES RASGOS SOBRESALEN LAS SIGUIENTES ETAPAS:

EPOCA PREHISPANICA; EPOCA COLONIAL; LA GUERRA DE INDEPENDENCIA; EPOCA DE REFORMA; EL PORFIRIATO; LA REVOLUCION Y EPOADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

PROBLEMA PRESENTE Y FUTURO

- A) REDUCCION DE AUMENTO DE NATALIDAD
- B) AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
- C) INCREMENTAR LOS NIVELES DE EDUCACION
- D) DISTRIBUCION DEL INGRESO
- E) MEJORAR EL NIVEL DE SALUD Y ALIMENTACION
- F) AHORRO
- G) MEJOR DISTRIBUCION DE CENTROS URBANOS E INDUSTRIALES EN TODO EL PAIS
- H) MEJOR APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES
- I) COMBATIR LA CONTAMINACION
- J) SER COMPETITIVO FRENTE A NUEVOS RETOS INTERNACIONALES

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

POR SU ORIGEN, CUALQUIER RASGO DE LA PERSONALIDAD ES: HEREDADO O ADQUIRIDO.

POR HERENCIA SE ENTIENDE, TODA LA TRASMISION DE CARACTERES SOMATICOS O PSICOLOGICOS POR MEDIO DE LOS GENES, HERENCIA ENDOSOMATICA; Y SE LLAMA HERENCIA EXOSOMATICA LA TRASMISION DE LEGADOS CULTURALES, TRADICIONES, COSTUMBRES, EXPERIENCIA Y LENGUAJE. ES DECIR POR PARTE DE NUESTROS PADRES, ABUELOS, BIS-ABUELOS ETC. ETC. ETC.

EN EL INSTANTE MISMO EN QUE EL OVULO QUEDA FECUNDADO ESTO ES, EN EL MOMENTO DE LA CONCEPCION, EL SER HUMANO RECIBE LA TOTALIDAD DE SU HERENCIA GENETICA. LA HERENCIA BIOLOGICA NOS LLEGA DEL PASADO MAS REMOTO DE NUESTRA ESPECIE.

EN EL MOMENTO DEL NACIMIENTO, ADEMAS DE ACONTECER EN UN LUGAR, SUCEDE EN UN MOMENTO DADO, DONDE LA EPOCA DEL MISMO NACIMIENTO Y DEL EMBARAZO PUDO HABER SIDO DE: PAZ, GUERRA, DE TENSION NERVIOSA, DE PRESIONES, DE PROSPERIDAD, DE MISERIA, DE PROGRESO, DE ATRASO, DE FANATISMO, DE TOLERANCIA, DE SEGURIDAD, DE INCERTIDUMBRE. LO CUAL INFLUIRA EN EL CRECIMIENTO DEL NUEVO BEBE. POR LO MISMO NUNCA SERA LA MISMA FORMA DE REACCIONAR DE UN SER HUMANO A OTRA. AUN SIENDO HERMANOS, CUATES O GEMELOS.

NECESIDADES O MOTIVACIONES

POR OTRO LADO, AL NACER EL NIÑO, SIENTE HAMBRE, SED, FRIO, CALOR; NECESITA: DEFECAR, ORINAR, LLORAR, GRITAR Y BUSCA: PROTECCION, CUIDADO, ATENCION Y AMOR. ESTE CONTACTO PERMANENTE E INELUDIBLE NECESITA Y BUSCA SATISFACER, AUNQUE NO SABE DE QUE MANERA SUS NECESIDADES Y MOTIVACIONES.

CARGA AFECTIVA

ES LA CANTIDAD DE ENERGIA QUE CUALQUIER SER HUMANO INVIERTE EN SUS ACTIVIDADES. ESTA PUEDE SER POSITIVA O NEGATIVA, NECESARIA O DESEABLE, IMPUESTA O AUTOIMPUESTA. POR EJEMPLO UN SER HUMANO INVERTIRA Y GASTARA MAS ENERGIA CUANDO:

- UN ESPOSO AGUARDA EN LA SALA DE ESPERA. MIENTRAS SU MUJER DA LUZ, QUE CUANDO: ESPERA LE ENVUELVAN UN REGALO DE CUMPLEAÑOS
- UNA PERSONA QUE BUSCA LA FORMA DE SALDAR A TIEMPO SUS DEUDAS QUE: CUANDO BUSCA UNA PIEZA DE SU ROMPECABEZAS
- UN AFICIONADO VE A SU EQUIPO FAVORITO PERDER QUE: CUANDO VE A SU PERRO JUGAR
- EL ESTUDIANTE QUE SE PREPARA PARA PRESENTAR UN EXAMEN FINAL QUE: CUANDO SE PREPARA PARA SALIR DE LA ESCUELA.

EL RESULTADO DE CUALQUIER SITUACION DE ESTAS DETERMINARA LA CONDUCTA DE ESTE MISMO, CON LA INTENSIDAD MISMA QUE HAYA PUESTO EN CADA ACTIVIDAD.

POR MOTIVAR SE ENTIENDE COMO EL DESEO DE CAMBIAR LA CONDUCTA DE UNA PERSONA, PARA QUE HAGA ALGO O DEJE DE HACER ALGO.

TEORIAS MOTIVACIONALES

ABRAHAM MASLOW; UNO DE LOS MAS NOTABLES PSICOLOGOS HUMANISTAS, FALLECIDO EN 1970; EXPLICO EN UNA DE LAS TEORIAS MAS COMPROBADAS EXISTENTES; LAS RELACIONES ENTRE LAS MOTIVACIONES Y LOS NIVELES DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

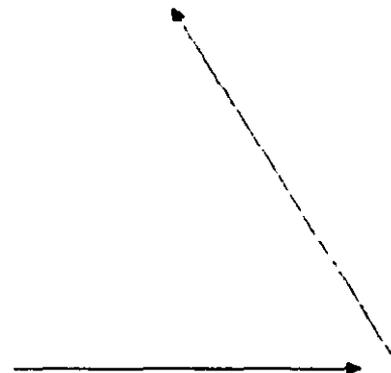
5 AUTORREALIZACION

4. RECONOCIMIENTO

3. AFILIACION O SOCIALES

2. SEGURIDAD

1. BIOLÓGICAS O PRIMARIAS



SUPERVISION Y LIDERAZGO

LIDERAZGO SE DERIVA DEL INGLES LEADER. VERBO LEAD "GUIAR, DIRIGIR". SIEMPRE POR REGLA GENERAL, TODOS SOMOS LIDERES, LOS PRIMEROS LIDERES QUE TENEMOS EN LA VIDA SON NUESTROS PADRES, LUEGO NUESTROS MAESTROS, TAMBIEN Y EN CIERTA ETAPA NUESTROS AMIGOS, PARIENTES ETC. CUANDO YA TRABAJAMOS, NUESTROS JEFES, (EN FRANCES CHEF, EN ITALIANO CAPO), NUESTROS SUPERVISORES ETC. UNA PERSONA QUE

CONTRATA LOS SERVICIOS DE UN PLOMERO DE UN CARPINTERO O DEL JARDINERO, TAMBIEN SE CONVIERTE EN LIDER.

UN BUEN LIDER DEBE 'GANARSE LA OBEDIENCIA' A TRAVES DE SU HABILIDAD PARA MEJORAR SITUACIONES Y TRATAR A LA GENTE. EL JEFE NO NECESARIAMENTE ES HACER USO DE LA AMENAZA NI DE LA PRESION. EN ESTAS CONDICIONES, FORMAR LIDERES ES PROMOVER EL PROGRESO DE NUESTROS PAISES Y EL DESARROLLO CONJUNTO DE TODOS LOS HABITANTES. UN BUEN LIDER ES LA PERSONA QUE SABE DIRIGIR, GUIAR ENTENDER Y ASESORAR.

CUALIDADES DEL EXCELENTE SUPERVISOR:

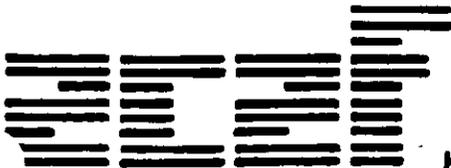
SER: CORTES, JUSTO, HONESTO, EQUITATIVO, CUIDADOSO, IMPARCIAL, PRESTANTE, COMUNICATIVO, CALMADO, AMISTOSO, DISPONIBLE, CONSECUENTE, CONFIABLE, TRATARME CON RESPETO, DARME RECONOCIMIENTO, APRECIARME, UTILIZAR TACTO Y DIPLOMACIA, TENER CATEGORIA DENTRO DE LA ORGANIZACION, MANTENER ALTAS NORMAS DE TRABAJO Y DISCIPLINA, DAR UN BUEN EJEMPLO, PRODUCIR BUEN AMBIENTE, NO GRITAR NI REGAÑAR, DELEGAR, MOTIVAR, INCENTIVAR, SER BUENO PARA RESOLVER PROBLEMAS, SABER ESCUCHAR, SER COMPENSIVO ETC.

TIPOS DE LIDER

EXISTEN DIVERSAS TEORIAS ACERCA DEL LIDERAZGO, ALGUNAS MUY VALIDAS POR CIERTO, TAMBIEN EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE LIDER, ALGUNOS OBIAMENTE TENDRAN UNA SERIE DE CUALIDADES QUE LOS DISTINGUEN DE LOS DEMAS Y OTROS, OTRAS. DE LA EXPLOTACION DE CADA UNO DE SUS CUALIDADES DEPENDERA SU EXITO COMO JEFE.

SON:

- CARISMATICO.-ESTE TIPO DE PERSONA SE CARACTERIZA POR SER BRILLANTE, CONTAGIANTE, DE FUERZA, AGILIDAD Y VALENTIA ADEMAS DE SER INTELIGENTE, ACTIVO Y AUDAZ.
- TRADICIONAL.- ESTE TIPO DE PERSONA SE CARACTERIZA POR SER TRABAJADOR Y SEGUIR LOS LINEAMIENTOS MARCADOS, SE BASA EN LOS RESULTADOS PRIMERO Y EN LOS ANTECEDENTES QUE EL MISMO VIVIO.
- AUTOCRATICO.- ESTA PERSONA SE IMPONE EN BASE A SU FUERZA QUE VIENE DESDE ARRIBA, LO UNICO QUE LE INTERESA ES QUE SUS ORDENES FUERAN CUMPLIDAS.



- PATERNALISTA.**- ES UNA PERSONA, QUE LE INTERESA MAS EL SER HUMANO COMO PERSONA. POR AMISTAD, POR EVITAR DOLOR AJENO. NO DESEA LASTIMAR A LA DEMAS GENTE. LUEGO SON LOS RESULTADOS.
- BUROCRATIZADO.**- ESTA PERSONA TIENDE A IRSE UNICAMENTE POR QUE TODO ESTE BIEN. MUCHAS VECES SE AHOGA POR PROCEDIMIENTOS OBSOLETOS QUE LO LLEVAN A AHOGARSE EN PAPELEO INNECESARIO.
- DESPREOCUPADO.**- ESTE TIPO DE DIRIGENTE TIENE LA TENDENCIA Y LA HABILIDAD MUCHAS VECES DE SABER QUE TODO IRA BIEN. QUE CADA PERSONA CONOCE PERFECTAMENTE SU TRABAJO Y POR LO TANTO LO SACARA ADECUADAMENTE, CON O SIN SU AYUDA.
- DEMOCRATA.**- ESTE TIPO DE GENTE, TIENDE A HACER PARTICIPE A SUS COLABORADORES, LOS ESCUCHA Y LOS CONSIDERA, DELEGA Y ENTIENDE A SU GENTE. EL RIESGO DEL DEMOCRATA ES CORRER EL RIESGO DE QUE SE LE SALGA LA GENTE DE SUS FUNCIONES CORRESPONDIENTES Y POR LO TANTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.

TEORIAS DE LIDERAZGO

DESDE LA ANTIGÜEDAD CLASICA, YA SE OBSERVABA UN INTERES POR EL CONOCIMIENTO DE ESTE IMPORTANTE TEMA:

- **PLATON Y ARISTOTELES, EN SUS OBRAS " LA REPUBLICA Y LA POLITICA " (AMBAS ESCRITAS HACE MAS DE 2000 AÑOS), HACEN HINCAPIE EN LA IMPORTANCIA DE LA JUSTICIA.**
- **EN LA EPOCA ROMANA; LA TENDENCIA ES HACIA UN ABSOLUTISMO IMPERIAL Y UNIVERSAL.**
- **EN LA EDAD MEDIA (1469-1527), UN LIBRO POLEMICO Y DESAFIANTE " EL PRINCIPE " DE NICOLAS MAQUIAVELO, NO SOLO DESCRIBE LOS CAMINOS TORTUOSOS DEL PODER, SINO TAMBIEN LAS CONDUCTAS CRUELES DE GOBERNACION. RUTAS HASTA LA EPOCA DE LA REVOLUCION FRANCESA, A FINES DEL SIGLO XIX.**
- **A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX. CON LA REVOLUCION INDUSTRIAL; SE DA LA IMPORTANCIA DEBIDA A LA PERSONA COMO SER HUMANO. SIENDO EN CHICAGO CUNA DE ESTAS INVESTIGACIONES:**

TAYLOR, MAYO, Mc. GREGOR Y LICKERT; DETERMINAN LA IMPORTANCIA DE SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES MEDIANTE LA MOTIVACION DE LA PERSONA. EN BASE A ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. REQUERIDOS DE CADA PUESTO, VEN A LA PERSONA COMO INSTRUMENTO VITAL DE FUNCIONAMIENTO.

ALREDEDOR DE LOS AÑOS DE 1927; SE HACEN ESTUDIOS EN HAWTHORNE, SOBRE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL, DEL RECURSO HUMANO; SOBRE MOTIVACIONES, ACTITUDES, SENTIMIENTOS Y ASPIRACIONES.

A PARTIR DE ENTONCES Y EN BASE A ESTAS TENDENCIAS HAN SURGIDO UNA SERIE DE TEORIAS, MUY VALIDAS DENTRO DES CUALES SOBRESALEN POR SU VALIDEZ Y APLICABILIDAD: PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD. TOMANDO EN CUENTA LAS METAS, OBJETIVOS, LA RELACION HUMANA, MOTIVACION Y LA ACTITUD Y CAPACIDADES DE LOS SEGUIDORES. SIMPLIFICANDO SU " GRID " DE LA SIGUIENTE MANERA:

- EL COLABORADOR NO PUEDE Y NO QUIERE HACER UNA TAREA: ORDENAR.
- EL SEGUIDOR PUEDE Y QUIERE EN 33%; PERSUADIR
- EL SEGUIDOR PUEDE Y QUIERE EN 66% ; PARTICIPAR
- EL SEGUIDOR PUEDE Y QUIERE EN 100% ; DELEGAR

LA TEORIA DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON SOBRE LOS FACTORES: PRODUCTIVIDAD Y RELACION HUMANA.

OTRA TEORIA MUY IMPORTANTE ES LA TEORIA DE Mc. GREGOR: ESTILOS GERENCIALES " X, Y, PERFECCIONADAS CON LA Z ". (VARIABLES: TEMPERAMENTO Y CARACTER DEL LIDER, DEL SEGUIDOR, EL DEL LIDER DEL LIDER, DE LOS COMPAÑEROS, CIRCUNSTANCIAS DE TIEMPO, DEL LUGAR, DE LA TAREA E IMPORTANCIA.) * VER PRACTICAS DE APLICACION.

PUNTOS IMPORTANTES Y COMPLEMENTARIOS DENTRO DEL PAPEL DEL LIDER SE CONSIDERAN: CONOCIMIENTO Y MANEJO DE LA A.P.O.; MANEJO Y CONDUCCION DE REUNIONES Y JUNTAS DE TRABAJO; RESOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO; SE DEFINE COMO LA ACCION DE BUSCAR Y ATRAER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN.

SELECCION DE PERSONAL; ANALIZAR LAS HABILIDADES, EXPERIENCIAS Y CAPACIDADES DE LOS SOLICITANTES A FIN DE DECIDIR SOBRE BASES OBJETIVAS, CUALES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO Y POSIBILIDADES DE UN DESARROLLO FUTURO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

INDUCCION; DAR TODA LA INFORMACION NECESARIA AL NUEVO TRABAJADOR, Y REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES PARA LOGRAR SU RAPIDA INCORPORACION E IDENTIFICACION CON LA MISMA ORGANIZACION Y TODOS SUS MIEMBROS; HISTORIA DE LA ORGANIZACION, SUS PRODUCTOS Y OBJETIVOS, HORARIOS, DIAS DE PAGO, ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, LOCALIZACION DE COMEDOR, BAÑOS, REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO ETC.

NORMAS Y POLITICAS; ES EL AJUSTE DE LA EMPRESA - TRABAJADOR DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ASI COMO EL CONTRATO COLECTIVO; CAUSAS DE RESICION DE CONTRATOS, RETARDOS, HORARIOS, DIAS FESTIVOS, PERMISOS, PRIMAS DE ANTIGUEDAD, ENFERMERIA, HOSPITALIZACIONES, AUSENCIAS, REGLAS DE SEGURIDAD, ASEO PERSONAL, VACACIONES, DIAS FESTIVOS, TIEMPO EXTRA, NORMAS DE TRABAJO, DE CALIDAD, SALARIOS, AVISOS E INFORMACION GENERAL.

PRESTACIONES AL PERSONAL; DE IGUAL MANERA DE ACUERDO A LA L.F.T. ASI COMO DE ACUERDO AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS; REPRESENTA TODO AUMENTO DE NIVEL DE PUESTO O BIEN EL TRASPASO DE UN PUESTO PARA EJERCER ALGUN OTRO, SUPUESTAMENTE DE MAS RESPONSABILIDAD Y JERARQUIA.

MOTIVACION AL PERSONAL; SON TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA DEL SER HUMANO HACIA OBJETIVOS DETERMINADOS.

CAPACITACION Y DESARROLLO; EN ESTE PUNTO; TRATA SOBRE COMO ENTRENARSE DENTRO DE LA MISMA ORGANIZACION CON LA FINALIDAD DE VOLVERSE MAS APTO Y PODER DESEMPEÑAR UNA MEJOR LABOR. DE ESTA MISMA MANERA ESTE MISMO CAPACITADO TENDRA MEJORES OPORTUNIDADES DE DESARROLLARSE EN PUESTOS DE MAYOR JERARQUIA.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL; ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS TECNICOS Y SU APLICACION PARA LA REDUCCION, CONTROL Y ELIMINACION DE ACCIDENTES EN EL TRABAJO, ENCARGANDOSE IGUALMENTE DE LAS REGLAS TENDIENTES A EVITAR EN EL FUTURO.

RELACIONES LABORALES; COMO VIMOS ANTERIORMENTE, ES TODO ASPECTO JURIDICO RELACIONADO CON CONTRATOS COLECTIVOS Y RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

ANALISIS DE PUESTOS; ES EL METODO CUYO FIN ESTRIBA EN DETERMINAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN O REALIZARAN EN CADA PUESTO, ASI COMO REQUISITOS (CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS DESEADAS, HABILIDADES ETC.) PARA TENER LA



SEGURIDAD DE QUE LOS RESULTADOS DEL PUESTO SERAN DE EXITO Y COMUNES CON LOS OBJETIVOS PREVISTOS.

VALUACION DE PUESTOS; ES EL SISTEMA QUE CONSISTE EN " VALUAR " POR MEDIO DE LOS PUESTOS, FACTORES, UN PRECIO JUSTO A CADA PUESTO QUE INTEGRE FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION.

CALIFICACION DE MERITOS; SE ENTIENDE COMO EL CONJUNTO DE ATRIBUTOS QUE CADA TRABAJADOR TIENE O LLEVA O APORTA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE SU DEPARTAMENTO Y QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA LLEVAR A CABO SUS REVISIONES PERIODICAS DE SUELDO, CALIDAD DE TRABAJO, CANTIDAD, CONOCIMIENTO DEL PUESTO, RAPIDEZ, DEDICACION, INICIATIVA, RESPONSABILIDAD, DISCIPLINA, ESPIRITU DE COLABORACION, LEALTAD ETC.

CONTRATACION COLECTIVA; ES EL CONVENIO QUE CELEBRAN ENTRE LOS TRABAJADORES (SINDICATO) Y LOS PATRONES DE UNA EMPRESA, PARA ESTABLECER LAS CONDICIONES SEGUN LAS CUALES DEBE PRESTARSE EL TRABAJO.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS; ES LA BUSQUEDA DE UNA RETRIBUCION JUSTA Y EQUITATIVA PARA TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACION; DE ACUERDO AL ESFUERZO, EFICIENCIA, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO.

APLICACIONES PRACTICAS

PASO UNO: DESARROLLAR ESPECIFICACIONES DE EMPLEO

EL PUNTO DE PARTIDA PARA DESARROLLAR ESPECIFICACIONES DE EMPLEO ES OBTENER UN CUADRO CLARO DE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS DEL TRABAJO. UN PROCEDIMIENTO DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO, PROPORCIONA UNA GRAN PARTE DE LA INFORMACION REQUERIDA A DESARROLLAR, SI SE USA CON UN POCO DE SENTIDO COMUN, EL PROCEDIMIENTO SERIA:

A) SE PIDE A TODOS Y CADA UNO DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO, ESCRIBIR SUS FUNCIONES O TAREAS A DESARROLLAR, TODO AQUELLO QUE COMPONE EL PUESTO, NO DE VECES QUE SE REALIZA LA TAREA EN UNA MEDIDA ESTANDAR, POR EJEMPLO UNA SEMANA O UN MES.

B) SE ESTABLECEN OBJETIVOS DE CADA UNA DE ESTAS TAREAS, ASI COMO UNA MEDIDA ESTANDAR QUE EQUILIBRE TIEMPO, CANTIDAD, COSTO Y CALIDAD.

ESTOS INFORMES ESCRITOS SON COMPARADOS CUIDADOSAMENTE Y COTEJADOS PARA DETERMINAR:

- 1.- CUALES SON LOS ALCANCES DE LA TAREA
- 2.- QUE PASOS SE TOMAN PARA LOGRAR ESOS ALCANCES
- 3.- QUE EQUIPOS O HERRAMIENTAS SE USAN
- 4.- CUALES SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO BAJO LAS CUALES LA TAREA SE REALIZA
- 5.- LAS RELACIONES DEL TRABAJO A EFECTUAR CON OTRAS HABILIDADES, O PROCEDIMIENTOS.
- 6.- LAS RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS.
- 7.- EL GRADO DE AUTORIDAD DELEGADA Y A DELEGAR.
- 8.- QUE REQUIERE EL PUESTO PARA SER PERFECCIONADO. QUE CONOCIMIENTOS SERIAN LOS IDEALES.

C) AL ANALIZAR LAS DESCRIPCIONES DE TAREAS, MUCHAS PERSONAS ENCUENTRAN QUE ALGUNAS ACTIVIDADES SERAN MUCHO MAS IMPORTANTES QUE LAS OTRAS, POR LO QUE SU PESO ES DISTINTO. POR EJEMPLO, SI ESTAMOS REQUIRIENDO DE UNA SECRETARIA, UN PUNTO CONSIDERADO COMO CLAVE ES LA MECANOGRAFIA; ENTONCES REQUERIREMOS UNA PERSONA CON CONSIDERABLE RAPIDEZ Y PRECISION MECANOGRAFICA, PUDIENDO EXIGIR UN MINIMO DE 50 PALABRAS POR MINUTO, CON 90% DE EXACTITUD. Y ESTE RENGLON OBIAMENTE TENDRA UN PESO DISTINTO A LAS OTRAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO. PARA ALGUNOS OTROS PUESTOS, LOS PUNTOS CLAVES QUIZAS SEAN LA EFICIENCIA, PARA OTROS LA LIMPIEZA, EN OTROS LA LEALTAD, EN OTROS EL TRABAJO DURO, LA EXPERIENCIA, EL CONOCIMIENTO ACTUALIZADO EN OTROS LA APARIENCIA Y PERSONALIDAD ETC. TODO DEPENDE DEL TIPO DE TRABAJO.

PASO DOS RECLUTAR:

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE UN PROGRAMA EFICIENTE DE RECLUTAMIENTO ES BASICO PARA UNA FIRME SELECCION DE PERSONAL. EL HECHO DE TENER UNA CANTIDAD SUFICIENTE DE SOLICITANTES PARA ENCONTRAR UNA POSICION SELECTIVA DE EMPLEO, PROPORCIONA VENTAJAS REALES DE ESCOGER LO REALMENTE REQUERIDO.

SI UNA EMPRESA NECESITA DESESPERADAMENTE 12 NUEVOS VENEDORES Y SOLAMENTE SE OFRECEN 8, NO PUEDE HABER NINGUNA SELECCION REAL. ALGUNAS FIRMAS DE PRESTIGIO INDICAN QUE SE NECESITAN 5 SOLICITANTES PARA CADA UNA DE LAS VACANTES



DE SU OFICINA. A VECES SE REQUIEREN HASTA 8 SOLICITUDES ANTES DE TOMAR UNA DECISION. EN LOS PUESTOS EJECUTIVOS, FRECUENTEMENTE SE REQUIEREN 20 O 30 CANDIDATOS ANTES DE ENCONTRAR UNO DEBIDAMENTE CALIFICADO.

DE IGUAL FORMA SE HA ENCONTRADO QUE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO SIN CALIDAD AUNQUE HAYA CANTIDAD, NO VALE DE MUCHO. UN PROGRAMA DE CALIDAD ASEGURA QUE MAS CANDIDATOS POSEERAN LAS CALIFICACIONES BASICAS REQUERIDAS PARA EL EMPLEO. LAS FUENTES DE ESTOS SON EL PERIODICO, AGENCIAS DE EMPLEO Y ASOCIACIONES INDUSTRIALES DE LA ZONA. E INTERNAMENTE LAS PROMOCIONES, LAS RELACIONES CON TERCEROS Y PLANTELES EDUCATIVOS. LO IMPORTANTE DE ESTO, ESTA ENFOCADO A LA REDACCION DEL TEXTO, LO QUE ANDAMOS BUSCANDO CON EL ANUNCIO A PUBLICAR.

PRINCIPIOS DE RECLUTAMIENTO

NO EXISTE UNA SOLA TECNICA DE RECLUTAMIENTO QUE SEA EFICIENTE A LARGO PLAZO. BAJO CUALQUIER CIRCUNSTANCIA Y PARA TODAS LAS EMPRESAS.

AGENCIAS, ESCUELAS Y SOCIEDADES PROFESIONALES HAN DEMOSTRADO SER UNA BUENA FUENTE DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA DETERMINADAS CATEGORIAS DE TRABAJO Y DETERMINADOS NIVELES DE EXPERIENCIA.

RECLUTAR ES TAMBIEN VENDER; SE DEBEN EXPONER LAS VENTAJAS DE TRABAJAR EN LA EMPRESA, BENEFICIOS, SEGUROS, PLANES DE RETIRO, PROGRAMAS, UTILIDADES, CONDICIONES LABORALES, OPORTUNIDADES DE PROGRESO ETC.

DENTRO DEL TEXTO, DE RECLUTAMIENTO ES IMPORTANTE CONSIDERAR FRASES COMO " EN RAPIDA EXPANSION, CONOCIDO NACIONALMENTE, LIDER, IMPORTANTE Y HABLARA DE UNA OPORTUNIDAD EXCEPCIONAL ".

EL METODO EMPLEADO DEBE ESTIMULAR A LOS CANDIDATOS PROMETEDORES E INTERESARSE POR LA EMPRESA EN PRIMER LUGAR.

EMPLEE LOS DIAS LIBRES O FUERA DE TEMPORADA PARA LA CAPTACION DE PERSONAL, DOMINGOS Y LUNES EN LOS PERIODICOS. VACACIONES EN UNIVERSIDADES ETC.

USO DEL TELEFONO; PARA EL CONTACTO INICIAL DEL CANDIDATO.

PASO TRES: SELECCIONAR:

UNA VEZ QUE EL FLUJO ADECUADO DE SOLICITUDES PROMETEDORAS HA SIDO ASEGURADO, POR MEDIO DE UN PROGRAMA EFECTIVO, SE PUEDE COMENZAR LA ELIMINACION DE LOS SOLICITANTES CLARAMENTE DESCALIFICADOS. ESTE ES EL PROCESO

DE SELECCION. DE HECHO, MUY POCAS SOLICITUDES RECIBEN EL PROCEDIMIENTO COMPLETO. DEL 10 AL 30 % SON ESCOGIDOS EN EL PROCESO DE SELECCION INICIAL. OTRO 10% FALLA EN LOS MOMENTOS DE PRUEBA Y ALGUN 5 O 10% MAS EN LA SEGUNDA ENTREVISTA. SELECCIONAR CONSISTE EN VERIFICAR LAS CALIFICACIONES DE LAS SOLICITUDES CON NORMAS PRELIMINARES ESTABLECIDAS. COMO EDAD, EDUCACION, EXPERIENCIA, Y OTROS REQUISITOS. (APARIENCIA, PESO, ESTATURA, EDAD, DISTANCIA A SU CASA.)

NORMAS

SEGUN DIVERSOS EXPERIMENTOS, SE COMPROBO QUE ENTRE LOS EMPLEADOS QUE INVERTIAN MAS DE 45 MINUTOS DE VIAJE, O TUVIERON QUE CAMBIAR DE TRANSPORTE MAS DE 2 VECES, 95% DE ELLOS TUVIERON QUE DEJAR EL EMPLEO EN UN PERIODO NO MAYOR DE 6 MESES. OTRA EMPRESA ENCONTRO QUE PERDIA DINERO CUANDO EMPLEABA MUJERES DE MAS DE 35 AÑOS EN LABORES MANUALES, EN HOMBRE MADUROS CON MAS DE 50 AÑOS VIERON TAMBIEN QUE RESULTABA SUMAMENTE DIFICIL SU ADAPTACION. LAS PERSONAS CON ENFERMEDADES COMO DIABETES, ULCERAS, HERNIAS, VARICES, SE HA VISTO QUE TIENEN DIFICULTAD PARA LLEGAR PUNTUALMENTE A SU TRABAJO.

EN ALGUNOS OTROS TIPOS DE EMPRESA, DE ACUERDO AL GIRO DE ESTA SE VIO QUE LOS CANDIDATOS ENTRE 20 Y 30 AÑOS ERAN LOS QUE MAS PRODUCIAN Y DE ACUERDO CON ESTO ELABORABAN REGISTROS, ESTADISTICAS DESARROLLADAS DE LA SIGUIENTE MANERA.

- POR DEBAJO DE 20 AÑOS 0
- DE 20 A 29 AÑOS 3
- DE 29 A 39 AÑOS 2
- DE 39 EN ADELANTE 1
- MAS DE 55 AÑOS 0

DE ACUERDO AL ESTADO CIVIL:

- SOLTERO 1
- CASADO 2
- VIUDO 2
- DIVORCIADO 0

LA SELECCION PONDERADA DE ENTREVISTAS Y SOLICITUDES, HA SIDO USADA EXTENSAMENTE EN DIVERSAS EMPRESAS CON CALIFICACIONES MAS ALLEGADAS A LOS REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES, DONDE LA EXPERIENCIA DEL RECLUTADOR CON LA AYUDA DE LA MENCIONADA TABLAS DE ESTADISTICAS AYUDAN CONSIDERABLEMENTE A SELECCIONAR DE MANERA MAS PRECISA A LOS CANDIDATOS A CONSIDERAR.

PASO 4: PROBAR:

A MENUDO LOS EXAMENES PSICOLOGICOS, MEDICOS Y DE HABILIDADES NOS DAN LA VERDADERA PAUTA PARA SELECCIONAR AL MEJOR CANDIDATO. SIN EMBARGO ESTAS PRUEBAS NO SON UN " SABELTODO " SON UNICAMENTE " INSTRUMENTOS "; POR LO CUAL LA OBSERVACION QUE HAGAMOS DURANTE LAS ENTREVISTAS, RESULTA POR DEMAS BASTANTE BENEFICA EN TODOS SENTIDOS.

ENTRE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS MAS IMPORTANTES SE CUENTAN:

- 1.- LAS DE MEDICIONES DE HABILIDAD MENTAL, VIVEZA O INTELIGENCIA.
- 2.- HABILIDADES, DESTREZAS E INFORMACION SOBRE EL TRABAJO.
- 3.- DE APTITUD.
- 4.- DE INTERES VOCACIONAL
- 5.- DE PERSONALIDAD Y TEMPERAMENTO

LAS VENTAJAS DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS ES QUE SON MUY OBJETIVAS, LA MISMA PRUEBA ES PARA TODOS LOS CANDIDATOS BAJO LAS MISMAS CONDICIONES. LAS LIMITACIONES, A PESAR DE TENER AL CANDIDATO IDONEO QUE SACO " 10 " EN TODAS LAS PRUEBAS NO HAY NADA QUE NOS GARANTICE QUE HARA EL TRABAJO BIEN, QUE SEPA HACERLO O QUE SE AMOLDE A SUS COMPAÑEROS, TAMPOCO SI DURARA "X O Z " TIEMPO CON NOSOTROS, O SIMPLEMENTE SI CONTESTO FIDEDIGNAMENTE TODAS LAS RESPUESTAS DE LOS TEST'S.

INVESTIGACION DE SOLICITUDES

- 1.- REFERENCIAS PERSONALES
- 2.- CERTIFICADOS DE ESTUDIOS
- 3.- REFERENCIAS DE TRABAJOS ANTERIORES

4.-PAPELES OFICIALES, ACTA DE NACIMIENTO, R.F.C., ALTA I.M.S.S., CARTILLA, PASAPORTE, REGISTRO MEDICO ETC.

EFFECTIVIDAD DE LA LLAMADA TELEFONICA

VENTAJAS:

ES EL MEDIO MAS RAPIDO DE CONSEGUIR INFORMACION SOBRE UN SOLICITANTE. CADA LLAMADA TELEFONICA REQUIERE ORDINARIAMENTE DE SOLO 2 A 5 MINUTOS. MISMAS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS MIENTRAS EL SOLICITANTE ESTA EN ENTREVISTA CON OTRA PERSONA, O MIENTRAS REALIZA OTRA PRUEBA.

IGUALMENTE Y POR LO MISMO RESULTA COMO UN MEDIO BARATO PARA CONSEGUIR INFORMACION, LA PALABRA CLAVE PARA INVESTIGAR TELEFONICAMENTE ESTA DADA EN " QUISIERA VERIFICAR LOS DATOS DE UNA PERSONA ". HAY QUE NOTAR EL TONO DE VOZ DEL PATRON ANTERIOR Y SUS INFLEXIONES SON FRECUENTEMENTE REVELADORAS Y MAS AUN CUANDO SE LES PREGUNTA ¿ LO RECONTRATARIAN UD'S ?

LA ENTREVISTA PLANIFICADA

ESTE TIPO DE ENTREVISTA ES COMPLETAMENTE EFECTIVA SI SE USA ADECUADAMENTE, ESTO DEPENDE, EN GRAN PARTE DEL ESTIMULO DADO AL SOLICITANTE PARA HABLAR LIBRE Y FRANCAMENTE, DE LA EXPERIENCIA DE VARIAS EMPRESAS QUE UTILIZAN LA ENTREVISTA PLANIFICADA, HAN SURGIDO LAS SIGUIENTES REGLAS:

1.- PREPARAR LA ENTREVISTA, EL ENTREVISTADOR DEBER ESTUDIAR LA SOLICITUD, SI YA EXISTIO ALGUN EXAMEN TAMBIEN.

2.- PREPARAR EL ESCENARIO PARA LA ENTREVISTA, DE SER POSIBLE EN UNA OFICINA PRIVADA, DONDE EXISTA TRANQUILIDAD, MINIMO DE DISTRACCIONES E INTERRUPCIONES TAMBIEN. TALES DISTRACCIONES ROMPEN EL HILO DE LOS PENSAMIENTOS DEL SOLICITANTE E IMPIDEN UNA RELAJACION SUFICIENTE.

3.- SALUDO AL CANDIDATO; DESDE EL PRINCIPIO, EL ENTREVISTADOR DEBE HACER TODO LO POSIBLE POR QUE EL CANDIDATO SE SIENTA COMODO Y BIEN RECIBIDO. EL OFRECIMIENTO DE UN CIGARRILLO O A QUITARSE EL SACO SON UTILES Y RELAJANTES Y CREAN UNA ATMOSFERA DE CONFIANZA Y PROMUEVEN UN DESCANSO INICIAL. LAS PREGUNTAS TRIVIALES AYUDAN DE IGUAL MANERA. EL ENTREVISTADOR DEBE EXPONER UNA BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA, EL GIRO Y EL PROPOSITO DE LA REUNION.

4.- CUBRIR TODAS LAS AREAS DE ANTECEDENTES EN LA ENTREVISTA: SU HISTORIA LABORAL, SU EDUCACION Y ENTRENAMIENTO, DOMICILIO, SITUACION SOCIAL Y DE SALUD

5.- HACER PREGUNTAS PERSONALES EN FORMA NATURAL, HABITOS, CONDICION FINANCIERA, POR QUE QUIERE CAMBIAR DE EMPLEO, CUANTO TIEMPO LLEVA SIN TRABAJAR, POR QUE RENUNCIO, POR QUE NO CONTINUO EN ESA AREA ETC.

6.- DEJAR HABLAR AL CANDIDATO. EL ENTREVISTADOR SOLAMENTE DEBE CUBRIR ENTRE UN 15 Y UN 25% DE LA CONVERSACION, SI SOBREPASA ESTE PORCENTAJE ESTA MAL CONDUCTA LA ENTREVISTA.

7.- DEDICAR TIEMPO SUFICIENTE A LA ENTREVISTA: QUE NO RESULTA NI MUY RAPIDA, PERO TAMPOCO MUY CORTA. ESTABLECER UN TIEMPO ADECUADO.

8.- NUNCA USAR LA SOLICITUD COMO GUIA PARA PREGUNTAR; EL PROCESO DEBERA DE SER CONTEMPLADO PREVIAMENTE, PREGUNTANDO EN FORMA DE CONVERSACION, LA SOLICITUD NOS SERVIRA PARA IR VERIFICANDO LAS RESPUESTAS. DENTRO DE LAS PREGUNTAS ES DONDE SE PUEDE PEDIR UNA INFORMACION MAS ESPECIFICA. NUNCA ACEPTAR GENERALIZACIONES.

9.- EVITAR JUICIOS MORALES. LOS SENTIMIENTOS DEL ENTREVISTADOR SIEMPRE DEBEN SER ESCONDIDOS, DURANTE Y POSTERIOR A LA ENTREVISTA, MENOS AUN OFRECER CONSEJOS. NI CRITICAS. EL JUICIO QUE SE HAGA AUNQUE SEA MENTALMENTE. DESANIMARAN AL CANDIDATO PARA HABLAR LIBREMENTE

10.- REGISTRAR LAS RESPUESTAS DURANTE LA ENTREVISTA. EL REGISTRO ESCRITO DE LA INFORMACION SUMINISTRADA POR EL SOLICITANTE, ANOTADA MIENTRAS HABLA ES NECESARIA POR VARIAS RAZONES. NINGUN ENTREVISTADOR PODRA RECORDAR EN DETALLE LO QUE EL CANDIDATO LE HAYA DICHO EN EL CURSO DE LA ENTREVISTA; EN REALIDAD ESTO HARA SENTIRSE AL ENTREVISTADO REAFIRMADO Y FAVORECIDO EN EL PROCEDIMIENTO. SE RECOMIENDA UTILIZAR ABREVIACIONES.

11.- INDAGAR TODOS LOS HECHOS, AÑOS DE ESCOLARIDAD, AÑOS DE PERMANENCIA EN LOS TRABAJOS, UNA LAGUNA DENTRO DE ESTOS PERIODOS DEBE SER INVESTIGADA CUIDADOSAMENTE

12.- CHEQUEO DE SUS MOTIVACIONES; NECESIDAD DE INGRESOS, DE SEGURIDAD, DE POSICION, DE PODER, DE CONOCIMIENTO, DE SOBRESALIR, DE PERFECCION, DE DIVERSION, RECREO.

LA MAYORIA DE LOS JEFES, AL PREGUNTARSELES COMO ESTA ACTUANDO UN SUBORDINADO, PODRAN DAR UNA RESPUESTA. PUEDEN DECIR: BIEN, MAL, O SE LANZAN CON UN ROLLO INTERMINABLE. LA REALIDAD ES QUE LOS JEFES ES QUE CADA JEFE PUEDE TENER Y DE HECHO TIENE UNA IDEA ACERCA DE LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL RENDIMIENTO DEL SUBORDINADO. POCAS VECES SE COMIENZA LA PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA ANUAL, PARTIENDO DE UN " CERO " FRIO Y OBJETIVO.

PUEDE SER ATRAIDO POR UN SOLO ASPECTO DEL RENDIMIENTO DE SU SUBORDINADO

SU RELACION PERSONAL CON EL SUBORDINADO PUEDE SER TAN POSITIVA O NEGATIVA, QUE ENCUENTRA DIFICIL VER, OBJETIVAMENTE, SU RENDIMIENTO REAL.

ESTA TAN ANSIOSO DE QUE EL SUBORDINADO SE SIENTA " BIEN " ACERCA DE LA ENTREVISTA O TAN ANSIOSO DE CASTIGARLO, QUE DE NUEVO SE OBSCURECE SU OBJETIVIDAD.

DOS ENFOQUES A CONSIDERAR

A) PREPARACION UNILATERAL: ESTE ANALISIS DE RENDIMIENTO CONSISTE EN QUE EL JEFE, RESUME LA BOLETA DE CALIFICACIONES DE CADA SUBORDINADO Y LUEGO LO LLAMA PARA LA ENTREVISTA ANUAL. ESTO ECONOMIZA TIEMPO Y MANTIENE EL CONTROL EN MANOS DEL JEFE.

B) PREPARACION BILATERAL: ESTE SISTEMA INVOLUCRA, QUE TANTO EL JEFE COMO EL SUBORDINADO PREPAREN LA ENTREVISTA SOBRE LA MISMA BASE, USANDO EL MISMO MARCO MENTAL, PARTIENDO DE LA MISMA INFORMACION. DEPENDIENDO QUE SE HAYAN EFECTUADO REVISIONES DE PROGRESO DURANTE EL AÑO, PUEDE SER UN PROCEDIMIENTO SEGURO Y DE RUTINA O NO. SI OCURRIERON ESTAS REVISIONES, ESTA CONSTITUIRA UNA REVISION PRODUCTIVA DE PROGRESO.

- NATURALMENTE, LA PREPARACION BILATERAL ES MAS MOTIVACIONAL, PUESTO QUE PLANTEA AL SUBORDINADO UNA RESPONSABILIDAD POR REVISARSE Y EVALUARSE POR SI MISMO.
- DOS SEMANAS ANTES O UNA ANTES DE LA FECHA PROGRAMADA PARA LA ENTREVISTA, EL JEFE DEBE RECORDAR Y PREPARAR AL SUBORDINADO. ESTA PREPARACION DEBE INCLUIR:
 - REPASO DE DESCRIPCIONES DEL PUESTO, RESPONSABILIDADES Y REVISIONES.
 - REVISION DE LOS INSTRUMENTOS QUE SERAN UTILIZADOS EN EL ANALISIS Y REVISION DEL RENDIMIENTO.
 - PREGUNTAR AL SUBORDINADO QUE NECESITA PARA SU AUTOEVALUACION, DE SER POSIBLE PROPORCIONARSELO.

- EVITAR CUALQUIER DISCUSION PREMATURA ACERCA DEL RENDIMIENTO DEL SUBORDINADO. RESULTA MUY BUENA IDEA, DECIRLE COMO PENSAMOS CONducIR EL ANALISIS Y REVISION, LAS ETAPAS O PASOS DEL PROCESO Y LOS OBJETIVOS DE CADA PASO.

EL SISTEMA CALIFICATIVO

SE USAN VARIAS CALIFICACIONES VERBALES * EXCELENTE, MUY BUENO, BUENO, REGULAR, MALO O PESIMO * O 10, 8, 6 y 4 *. O BIEN: SUPERO TODOS LOS RESULTADOS; CUMPLIO TODOS LOS RESULTADOS: CUMPLIO: NO CUMPLIO: NO CUMPLIO ABSOLUTAMENTE NADA.

EN SI EL SISTEMA DE CALIFICACION, ES LO DE MENOS: LO REALMENTE IMPORTANTE ES CONOCER LAS VARIABLES A CALIFICAR, ASI COMO DEL PESO ESPECIFICO DE ESTAS VARIABLES. EJEMPLO:

RESPONSABILIDAD BASICA: MANEJO DE SUPERVISORES.

MEDICION DE RESULTADOS:

ENTRENAMIENTO DE SUPERVISORES NUEVOS

RENDIMIENTO LOGRADO:

2 SUPERVISORES NOMBRADOS Y BIEN ENTRENADOS EN SUS TRABAJOS.

M. DE R.: SESIONES SEMANALES DE RETROALIMENTACION

R.L.: EFECTUADAS CADA TRES SEMANAS, PERO FUERON PRODUCTIVAS

M.R.: SESIONES TRIMESTRALES DE ENTRENAMIENTO

R.L.: REALIZADAS, PERO INADECUADA APLICACION EN EL TRABAJO

M.R.: PRONOSTICOS DEPARTAMENTALES

R.L.: NUEVE OK. UNO REGULAR.

M.R.: ORIENTACION A EMPLEADOS

R.L.: 4 HRS. SEMANALES; MUY BUENO.

M.R.: REUNIONES DE SEGURIDAD, ACCIDENTES, DAÑOS

R.L.: 2 POR MES. DISMINUCION DE 30% DE ACCIDENTES: EXCELENTE

M.R.: INFORMES A SUPERIORES

R.L.: PUNTUALIDAD 9; CLARIDAD 7; OPORTUNIDAD 8; FIDEDIGNO 9.

M.R.: NOVEDAD Y APLICACION DE NUEVAS IDEAS O SUGERENCIAS

R.L.: 3 POR SEMESTRE LOGRANDO REDUCCION DE GASTOS POR \$ 5 MILLONES DE PESOS.

M.R.: PUNTUALIDAD E INASISTENCIA DE SU DEPARTAMENTO

R.L.: PUNTUALIDAD 85%. INASISTENCIA BAJO 6%. ROTACION 1 x MES

M.R.: CLIMA LABORAL

R.L.: DISMINUYERON LAS QUEJAS DE 56 A 24; SE REALIZARON 2 FIESTAS INFORMALES PARA TODO EL DEPARTAMENTO.

M.R.: NUEVOS SISTEMAS DE PLANIFICACION

R.L.: SE IMPLEMENTARON TRES A LO LARGO DEL AÑO; UNO DE ELLOS DISMINUYENDO UN TOTAL DE 20 HRS. NETAS AL MES.

M.R.: EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS

R.L.: IGUAL AÑO ANTERIOR, SE RECOMIENDA CAPACITACION.

M.R.: CONTROL DE GASTOS

R.L.: REDUCCION DEL 4 % CON RESPECTO AL AÑO PASADO.

M.R.: SOLUCION DE PROBLEMAS Y DECISIONES ACERTADAS

R.L.: 4 DE CADA 8; DECISIONES TOMADAS CORRECTAMENTE.

M.R.: ORIENTACION AL MERCADO GENERAL, CONOCIMIENTO DE LA CIA.

R.L.: 2 POSIBLES IDEAS, REGULAR.

M.R.: DESEO DE TRIUNFO. INICIATIVA, DELEGACION, ADMON. DEL TIEMPO, CONFIANZA EN SI MISMO, SIMPATIA GENERAL. ACCESIBILIDAD, RELACIONES CON OTROS GTES. DE LA CIA. ETC.

R.L. LA CALIFICACION ASIGNADA A CADA PUNTO.

E IGUALMENTE SE HARA UNA REVISION DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS A TRAVES DEL AÑO:

DESCRIPCION DEL OBJETIVO:

DESARROLLAR METODOS PARA REDUCIR DAÑOS A PIEZAS.

FECHA OBJETIVO: MARZO 15.

GRADO DE LOGRO: 45% A ESA FECHA. ACTUALMENTE SE CONTINUAN LOS TRABAJOS.

* ORGANIZAR INSTALACION DE EQUIPO DE COMPUTACION *

EQUIPO INSTALADO 3 SEMANAS ANTERIORES DE FECHA MAXIMA. ACTUALMENTE SE TRABAJA CON LA CAPACITACION DEL PERSONAL.

OBVIAMENTE QUE ESTA REVISION. REQUIERE DE TIEMPO. TIEMPO QUE MUCHAS VECES NO SE TIENE. POR LO TANTO UNO DE LOS PAPELES DEL JEFE ES SABER QUE VARIABLES SERAN LAS MAS IMPORTANTES DENTRO DEL TRABAJO DEL SUBORDINADO. LAS ACTIVIDADES CLAVE Y TOMAR OTRAS COMO VARIABLES DE PERFECCIONAMIENTO.

EN ESTE TIPO DE ENTREVISTAS. TAMBIEN ES IMPORTANTE TRATAR DE EVITAR INTERRUPCIONES. POR LO MISMO ES RECOMENDABLE HABLAR PREVIAMENTE CON EL SUBORDINADO, E INFORMANDO QUE LA FINALIDAD ES MEJORAR SU ESTANCIA Y PERMANENCIA, A LA VEZ DE BRINDAR APOYO PARA QUE PUEDA PROGRESAR DENTRO DE LA EMPRESA.

CONDUCCION DE LA ENTREVISTA

EJEMPLOS DE INICIO DE UNA ENTREVISTA:

* BUENO JUAN, GRACIAS POR VENIR *

¿ QUE TE PARECE UNA TAZA DE CAFE ANTES DE EMPEZAR ?

* CREO QUE LO MEJOR ES EMPEZAR A HABLAR UN POCO DE COMO VAN LAS COSAS *

* TU SABES QUE IDO BASTANTE BIEN. NO ES ASI ?

* TU SABES QUE TENGO QUE CALIFICARTE RESPECTO A UNA GRAN CANTIDAD DE COSAS, PERO DEBO DECIR QUE PUSISTE UN GRAN EMPENO EN TU TRABAJO ESTE AÑO. TU CONTRIBUCION ES BUENA.*

O BIEN:

ANDRES, ESTOY ENCANTADO CON ESTA OPORTUNIDAD DE HABLAR CONTIGO ACERCA DE COMO MARCHAN LAS COSAS.

¿ CUAL ES TU OPINION SOBRE LA MANERA DE EVALUARSE UNO MISMO ? * ANTES DE EMPEZAR DEBEMOS ASEGURARNOS DE ENTENDER CON CLARIDAD LA FINALIDAD DE ESTA ENTREVISTA *, MEJORAMIENTO, DESARROLLO ETC.

* NO CREO QUE EXISTAN GRANDES DIFERENCIAS ENTRE TUS CALIFICACIONES Y LAS MIAS RESPECTO A TU TRABAJO, PERO ME GUSTARIA COMPARARLAS *

* ME GUSTARIA CONVERSAR SOBRE LO QUE HAS HECHO. LO QUE PODRIAS HACER, DONDE PUEDES LLEGAR Y COMO *

* CUANDO TERMINEMOS ESTA PARTE DE LA ENTREVISTA, REPASAREMOS ALGUNAS AREAS DE TU TRABAJO Y PROGRESO, UNA VEZ QUE SAQUEMOS CONCLUSIONES ESTAREMOS EN CONDICIONES PARA HACER PLANES.*

* SERE TODO LO FRANCO Y HONESTO POSIBLE, LO QUE TE MOLESTE AUNQUE SEA YO, DEBEMOS DISCUTIRLO. OK?*

DURANTE LA ENTREVISTA TAMBIEN SE PUEDEN UTILIZAR FRASES COMO: HABLAME DE ESA CALIFICACION QUE TE DISTE EN EL PROYECTO DE LOS NUEVOS EMPLEADOS ?

* SIN EMBARGO PIENSAS QUE LLEGASTE CERCA *

* ME ALEGRA OIRTELO DECIR, HICISTE UN BUEN TRABAJO AUNQUE REQUIRIO DE MUCHO ESFUERZO Y NO SE CONSIGUIERON POR LO MISMO LAS CALIFICACIONES PLANEADAS *

* ALEJANDRO, AUNQUE ME HAS DADO TUS RAZONES PARA MERECEER UNA CALIFICACION ALTA EN RECLUTAMIENTO, ME TEMO QUE NO ESTOY DE ACUERDO CONTIGO *

* DEJAME EXPLICARTE, INCIDENTALMENTE, EL QUE CONVENGAMOS EN UNA CALIFICACION NO ES TAN IMPORTANTE COMO QUE NOS COMPRENDAMOS.*

* NO HAY PROBLEMA, Y A LO MEJOR ES CULPA MIA. QUIZA NO ME EXPLIQUE BIEN, MIRA, AUNQUE EXISTEN LOS OBJETIVOS NO ESTOY SATISFECHO CON ELLOS.*

* PRECISAMENTE, AUNQUE SI ESO NO TE QUEDO CLARO, AHI A LO MEJOR FALLE YO.*

* ENTONCES CONVENIMOS EN QUE MI CALIFICACION ES MAS JUSTA *

MANEJO DE DIFERENCIAS DE OPINION

* ME TEMO PATRICIA, QUE NO COMPRENDO TU COMENTARIO ACERCA DE ESE PROYECTO. A MI ME PARECE UN DESASTRE Y A TI TODO UN EXITO*

* PREFIERO CONVERSAR UN POCO AL RESPECTO *

* DIME ALGO MAS DEL PROYECTO, TAL COMO TU LO VES *

* ESO NO LO SABIA *

* CREO QUE ESTAMOS EN DOS ONDAS DISTINTAS * ¿ SERIA CIERTO SI OTRA PERSONA?*

* YA VEO SI LO VEMOS DE ESA MANERA, ENTONCES*

* DE ACUERDO FUE MUCHO TRABAJO, SIN EMBARGO LOS RESULTADOS ?

* TIENES RAZON. ERA MUCHA RESPONSABILIDAD Y PUSISTE MUCHO EMPEÑO, PERO COMPRENDES MI PREOCUPACION ?

* DE ACUERDO, TARDE O TEMPRANO LOGRAREMOS LA MEJORIA QUE BUSCAMOS, EN MI INFORME VOY A DECIR LO QUE HICISTE, PERO QUE SE NECESITA TRABAJO ADICIONAL. DE ESA FORMA RECIBIRAS EL CREDITO QUE TE MERECE.

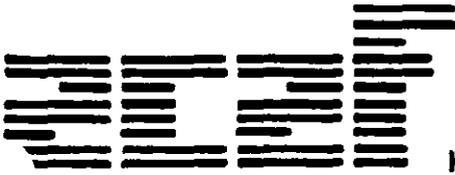
DESARROLLO DE PLANES DE ACCION

¿ QUE AYUDA NECESITA ?

¿ CUALES SERAN SUS PROXIMAS METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO ?

¿ COMO LO IREMOS REVISANDO ?

ESTAS PREGUNTAS DEBERAN SER DESARROLLADAS POR EL PROPIO EMPLEADO Y DENTRO DE UN TIEMPO SERAN REVISADAS.



LA MAYORIA DE LOS SISTEMAS DE REVISION Y ANALISIS DE RENDIMIENTO DEMANDAN QUE SE ENVIEN A NIVELES SUPERIORES UN INFORME. EN ALGUNOS CASOS ESTOS INFORMES DEBERAN TRATAR ACERCA DE TRANSFERENCIAS DE PUESTOS, PROMOCIONES ETC.

CUANDO SE HABLA DE PROMOCIONES, UN BUEN SISTEMA CONSISTE EN AMPLIAR LAS RECOMENDACIONES HASTA 2 O MAS NIVELES. Y DONDE SE DETALLE SUS CARGOS ANTERIORES, CON EL TIEMPO DE DURACION, LAS FUTURAS POSICIONES DESEADAS POR EL EMPLEADO, EL TIPO DE TRABAJO PREFERIDO POR EL SUBORDINADO, EXPERIENCIA, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS MISMAS DEL SUBORDINADO, ASI COMO SUS METAS Y PROYECTOS, COMENTARIOS DEL SUPERVISOR SEÑALANDO SUS PRINCIPALES VENTAJAS Y DEBILIDADES, Y DE ESTA MANERA IRSE AUTOCORRIGIENDO.

DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

KURT LEWIN DEMOSTRO CON SUS EXPERIMENTOS CON AMAS DE CASA, QUE LOS GRUPOS NO DIRIGIDOS FUNCIONAN CON MAYOR DINAMISMO QUE LOS DIRIGIDOS. EL JEFE PUES DEBE SABER DETERMINAR SIMPATIAS, ANTIPATIAS, ACTITUDES DE DOMINIO, SUMISIONES, BLOQUES, ALIANZAS, DIVALIDADES, ANTAGONISMOS, INTERESES, SUSPICACIAS, Y DESALIENTOS. SIEMPRE BASANDOSE EN EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE " LA UNION HACE LA FUERZA " O DE QUE SIEMPRE " 2 CABEZAS PIENSAN MAS QUE UNA ". ESTO SE LOGRA A TRAVES DE UNA INTENSA PARTICIPACION INDIVIDUAL QUE CONLLEVE A LA GRUPAL, DONDE SE DIGA: NOSOTROS HICIMOS LA TAREA; NOSOTROS PLANEAMOS; NOSOTROS TRABAJAMOS Y TRIUNFAMOS.

ESTUDIO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

- ANTECEDENTES, EPOCA DE PLATON Y ARISTOTELES, IMPORTANCIA Y FUERZA DE UN GRUPO DE TRABAJO.
- AUGUSTO COMTE, FILOSOFO FRANCES, DONDE VE LA INTERACCION ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO DE TRABAJO
- WILLIAM Mc. DOUGALL, SOCIOLOGO INGLES, SE ANALIZA LAS MULTIPLES INFLUENCIAS DE LOS GRUPOS EN EL INDIVIDUO.
- JAKOB MORENO, PSIQUIATRA AUSTRIACO, CREADOR DEL PSICODRAMA, DESCRIBE LA SOCIALIZACION DEL HOMBRE EN LOS GRUPOS PRIMARIOS, PRINCIPALMENTE EN LA FAMILIA.

KURT LEWIN, PSICOLOGO ALEMAN, (CREADOR DE LA CIENCIA DE LOS GRUPOS) ASCENDIENTE JUDIO, EMIGRO A E.U. EN LA EPOCA DE HITLER. SU EXPERIMENTO MAS IMPORTANTE CONSISTIO EN FORMAR GRUPOS DE AMAS DE CASA PARA TRATAR CON ELLAS,

EL TEMA DE LAS DIETAS ALIMENTICIAS. SUS GRUPOS FUERON MANEJADOS CON DOS METODOS MUY DISPARES. CON EL 1^{er}. GRUPO (METODO EXPOSITIVO TRADICIONAL) LEWIN EXPLICABA A LAS SEÑORAS LAS NECESIDADES DEL ORGANISMO SEGUN LAS LEYES BIOLOGICAS; EXPLICANDO LAS PROPIEDADES DE LOS DIFERENTES ALIMENTOS Y LOS PROCESOS DE ALIMENTACION; DABA A LAS ASISTENTES OPORTUNIDAD DE HACER PREGUNTAS Y ADMITIA TODA CLASE COMENTARIOS, PROPICIANDO EL DIALOGO, DIRIGIDA POR EL COMO MAESTRO.

CON EL OTRO GRUPO (100% PARTICIPATIVO), LEWIN SIMPLEMENTE LES INTRODUCIA EL TEMA, PONIA A DISPOSICION LA INFORMACION BASICA Y LAS DEJABA A SUS REFLEXIONES, DISCUSIONES Y CAPACIDAD DE SACAR CONCLUSIONES. LA FINALIDAD ERA SABER QUE TANTO DE LA PRETENDIDA EDUCACION, SOBRE LA ALIMENTACION FAMILIAR QUEDABA COMO MERO CONOCIMIENTO Y QUE TANTO LOGRABA REALMENTE EL OBJETIVO DE CAMBIO DE CONDUCTA. POR QUE A FINAL DE CUENTAS LO QUE CONTABA NO ERA SABER COMO SE PREPARABAN LOS ALIMENTOS, SI NO QUE EN VERDAD LOS PREPARARAN DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS Y NORMAS DE LA DIETA. DESPUES DE MESES DE TRABAJO Y OBSERVACION LOS RESULTADOS FUERON SORPRENDENTES. LOS GRUPOS DEL PRIMER TIPO, PROPORCIONABAN MINIMOS CAMBIOS DE CONDUCTA. A PESAR DE LA INFORMACION CLARA, CONCISA Y MUY CIENTIFICA, SOLO UN 3% DE AQUELLAS AMAS DE CASA, EN PROMEDIO PRACTICABAN LO QUE SE LES HABIA ENSEÑADO; EL OTRO 97% NO HABIA LLEGADO AL OPORTUNO CAMBIO DE CONDUCTA.

LOS SEGUNDOS GRUPOS LOS PORCENTAJES ALCANZARON 40 A 43 %. UNA GRAN DIFERENCIA, CLAMOROSA Y ESPECTACULAR.

UN PRINCIPIO (CONFUCIO) QUE REFUERZA TAL AFIRMACION ES:

- UNO SE ACUERDA DEL 10 % DE LO QUE HA LEIDO
- DEL 20% DE LO QUE ESCUCHA
- DEL 30% DE LO QUE VE
- DEL 50% DE LO QUE OYE Y VE
- DEL 70% DE LO QUE DICE Y HACE
- DEL 90% DE LO QUE SE EXPLICA HACIENDOLO.

EL SER HUMANO COMO SER SOCIAL, SE VE INMISCUIDO EN TRES AREAS DE VIDA PSIQUICA:

- **EL YO INTIMO, NUESTRA MAS GENUINA REALIDAD. SOLO LOS CONOCEMOS NOSOTROS MISMOS A NIVEL PROFUNDO. Y PARIENTES, AMIGOS FAMILIARES A NIVEL SUPERFICIAL**
- **EL YO SOCIAL. COMPRENDE LAS EXPERIENCIAS Y LOS VALORES COMPROMETIDOS Y COMPARTIDOS CON GRUPOS DE TRABAJO, POLITICOS, RELIGIOSOS, RECREATIVOS**
- **EL YO PUBLICO: ES EL MAS SUPERFICIAL. EL QUE QUEDA A LA VISTA DE CUALQUIER PERSONA QUE SE RELACIONE CON NOSOTROS, CHARLAS SUPERFICIALES ETC.**

EJERCICIO DE EL PAPEL DEL INDIVIDUO DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO; COMO SUMAR RESULTADOS, COMPETENCIA VS. COLABORACION ETC.

MANEJO DE CONFLICTOS

DEFINICION.-

LA PALABRA CONFLICTO PROVIENE DE LA PALABRA LATINA CONFLICTUS, QUE ES UN COMPUESTO DEL VERBO FLIGERE, FLICTUM Y QUE SIGNIFICA AFLIGIR, INFLIGIR, CHOCAR.

ASI PUES, EL CONFLICTO ES, DE ACUERDO CON SU ORIGEN, UN CHOQUE. LOS DICCIONARIOS MODERNOS LO DEFINEN COMO: " LO MAS RECIO DE UN COMBATE ". " PUNTO EN QUE APARECE INCIERTO EL RESULTADO DE LA PELEA ". " CHOQUE, COMBATE, LUCHA, ANTAGONISMO ". LOS DICCIONARIOS DE PSICOLOGIA RESTRINGEN EL SIGNIFICADO: " ESTADO EMOTIVO DOLOROSO PRODUCIDO POR UNA TENSION ENTRE DESEOS OPUESTOS Y CONTRADICTORIOS ".

SE SABE QUE HAY CONFLICTOS ENTRE PADRES E HIJOS, HERMANOS, PARIENTES, VECINOS, JEFES, SUBALTERNOS, COMPAÑEROS DE TRABAJO; SECTAS, SOCIOS, PAISES PUEBLOS ETC.

¿ QUIEN DE NOSOTROS NO HA SABIDO POR EXPERIENCIA, UNA Y CIENTO VECES, LO QUE ES EL CONFLICTO ? ACTUALMENTE SE HABLA DE PERSONAS CONFLICTIVAS Y SITUACIONES CONFLICTIVAS.

LA VERDAD ES QUE EL CONFLICTO ES LA ESCENCIA MISMA DE LA VIDA. LA VIDA SIEMPRE SE HALLA ANTE LA AMENAZA DE LO OPUESTO, POR ESO LUCHA Y SE AGOTA Y TERMINA INVARIABLEMENTE EN LA MUERTE.

ENSEÑA EL LIBRO DE JOB QUE " CONFLICTO ES LA VIDA DEL HOMBRE SOBRE LA TIERRA ". LUEGO ENTONCES PODEMOS CONCLUIR ESTA PARTE DICHIENDO: SI EL CONFLICTO OCUPA TAN GRANDE PARTE DE NUESTRA EXISTENCIA, ENTONCES LA HABILIDAD DE MANEJARLO ES UNA DE LAS MAS VALIOSAS QUE PUEDE Y DEBE SABER MANEJAR EL SER HUMANO.

ENTRE LAS TECNICAS MAS IMPORTANTES DE SOLUCION DE PROBLEMAS PODEMOS CONTEMPLAR:

- PRINCIPIO DE PARETO
- DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO (ISCHIKAWA)
- CAMPO MAGNETICO Y ESTRATIFICACION
- DIAGRAMA DE COSTO-BENEFICIO

TOMA DE DECISIONES

EL ACTO DE DECIDIR ES EL DE ESCOGER UNA OPCION ENTRE DOS O MAS ALTERNATIVAS.* TODA LA VIDA ES DE PROBLEMAS, TODA LA VIDA ES DE SOLUCIONES *

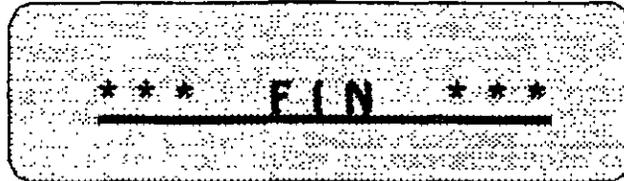
UN ANALISIS DE TOMA DE DECISIONES SERIA:

- A) SE PRESENTA UN PROBLEMA, UNA SITUACION
- B) SE PERCIBEN LAS CIRCUNSTANCIAS
- C) SE DETECTAN LAS CAUSAS DEL PROBLEMA
- D) SE GENERAN LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS, TODAS, Y ENTRE MAS EXISTAN DE ESTAS MUCHO MEJOR
- E) SE EVALUAN ESTAS MISMAS, EN BASE PRINCIPALMENTE AL: COSTO AL TIEMPO Y AL ESFUERZO
- F) SE TOMA LA DECISION
- G) SE VENDE LA IDEA (COSTO-BENEFICIO) *
- H) SE LE DA EL SEGUIMIENTO Y AJUSTES QUE VAYA REQUIRIENDO
- I) SE EVALUA.

* { CUANDO SEA NECESARIO }

TODA DECISION IMPLICA: RIESGO, RESPONSABILIDAD Y ESFUERZO.

EJERCICIOS DE DECISIONES (6 SOMBREROS, SUPERVIVENCIA ETC).



BIBLIOGRAFIA

- **MANUAL DE RELACIONES HUMANAS A.C.A.F. © 1988.**
- **MANUAL DESARROLLO HUMANO A.C.A.F. © 1990.**
- **RELACIONES HUMANAS; HARO LEEB 1986.**
- **LIDERAZGO; CAPACITACION INTEGRAL, MAURO RODRIGUEZ 1989.**
- **INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, M. RODRIGUEZ 1989.**
- **CONFLICTOS, M. RODRIGUEZ 1988.**
- **LA CALIDAD DEL SERVICIO; JAQUES HOROVITZ 1991.**
- **EL SECRETO DEL SERVICIO; ROBERT L. DESATNICK 1990.**
- **CALIDAD TOTAL; ISHIKAWA 1988.**
- **ADMINISTRACION DEL TIEMPO; Mc.KENZIE 1987.**

DERECHOS RESERVADOS A.C.A.F. TEL. 393-76-78.