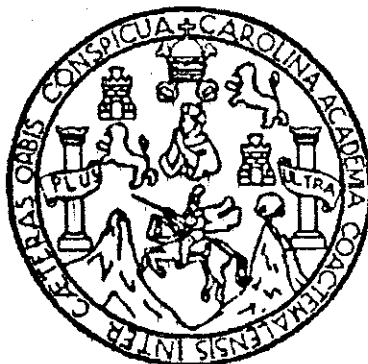


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERIA**



**MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO DE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Informe de Tesis

Presentado por

**VILMA LORENA RIOS HERRERA**

Para optar al título de

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Guatemala, febrero de 1996

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

08  
T(3663)  
C-4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a vuestra consideración mi trabajo de tesis titulado:

**MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO DE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL**

**Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial.**

  
Vilma Lorena Ríos Herrera

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA



MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
VOCAL PRIMERO	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra
VOCAL SEGUNDO	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL TERCERO	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
VOCAL CUARTO:	Br. Fernando Waldemar De León Contreras
VOCAL QUINTO	Br. Pedro Ignacio Escalante Pastor
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN

GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Pedro Hugo García
EXAMINADOR	Ing. Adriano Dragota
EXAMINADOR	Ing. Luis Mérida Granados
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala,  
30 de octubre de 1,995

Ingeniero  
Jorge Peláez Castellanos  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

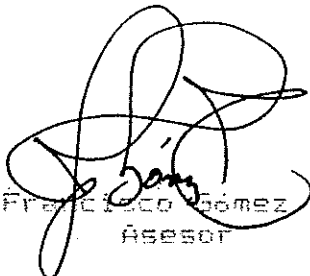
Señor Director,

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL desarrollado por la estudiante universitaria Vilma Lorena Ríos Herrera.

El trabajo presentado por la estudiante Ríos Herrera ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de investigación; en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
Asesor

ends

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO ADMINISTRACION DE PERSONAL** presentada por la estudiante universitaria **Vilma Lorena Ríos Herrera** recomienda la aprobación del presente trabajo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera  
COORDINADOR

Ing. Francisco Gómez Rivera  
Coord. Área de Ingeniería Industrial  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 1, 1995.

/ends



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Área, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO ADMINISTRACION DE PERSONAL** presentado por la estudiante universitaria **Vilma Lorena Ríos Herrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, which appears to be "F. J. Álvarez Paz", is written over a horizontal line.

Ing. Fernando José Álvarez Paz  
COORDINADOR GENERAL DE TESIS  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, noviembre de 1,995.



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area y del Coordinador General de Revisión de Tesis, al trabajo de tesis titulado **MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO ADMINISTRACION DE PERSONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Vilma Lorena Ríos Herrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Jorge Peláez Castellanos  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA



Guatemala, enero de 1,996.

ends



**FACULTAD DE INGENIERIA**

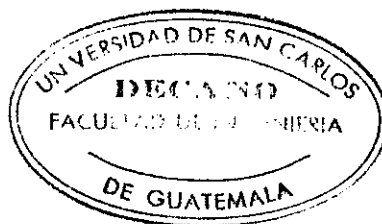
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **MANUAL DE LABORATORIO DEL CURSO ADMINISTRACION DE PERSONAL**, presentado por la estudiante universitaria Vilma Lorena Ríos Herrera,, procede a la autorización para la impresión de la misma.

**IMPRIMASE:**

**Ing. Julio Ismael González Podszueck**  
**DECANO**



**Guatemala, enero de 1,996.**

**ends**



***Agradezco grandemente a nuestro Padre Celestial  
por darme la oportunidad de ser quien soy y lo  
que ahora soy.***

***Por su infinita gracia, sus ricas bendiciones en mi  
vida y por su abundante amor; el cual recibo con  
gratitud y felicidad.***

## **DEDICATORIA**

**A:** *Fredy René Ríos Cardona,*

*Miriam Herrera de Ríos.*

Mis papás.

Gracias a su amor yo existo, y he logrado ser quien soy. Los quiero mucho.

**A:** *Fredy, Marvin, Irvin y Jorge Alejandro Ríos Herrera.*

Mis hermanos.

Gracias por quererme y estar conmigo siempre, yo también los quiero.

**A:** *Eluvia L. vda. de Herrera.*

Mi abuela.

Quien es el eje, alrededor del cual giran nuestras familias. Gracias por estar abuela. La quiero.

## AGRADECIMIENTO

A: ***Ing. José Francisco Gomez Rivera.***

Por toda su ayuda, tiempo y apoyo, pero principalmente por ser mi amigo. Dios lo bendiga.

A: ***Fredy Jorge René Ríos Herrera***

Este trabajo lo comparto contigo; es nuestro. Muchas gracias. Te quiero.

A: ***Hugo Alvarado***

Gracias por tu ayuda y por ser un nuevo amigo.

## INDICE

### Introducción

- Capítulo I: Antecedentes.
- 1.- Reseña histórica.
  - 2.- Enfoque de la situación actual.
  - 3.- Análisis estudiantil.
  - 4.- Conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo II. Implementación de los laboratorios.
- 1.- Clase magistral.
  - 2.- Estructura de los laboratorios.
    - 2.1. Calendarización.
    - 2.2. Método de desarrollo.
    - 2.3. Estrategias de evaluación.
  - 3.- Guía del profesor.
- Capítulo III. Desarrollo del laboratorio No. 1
- 1.- Planeación de recursos humanos.
  - 2.- Análisis de casos.
- Capítulo IV. Desarrollo del laboratorio No. 2
- 1.- Reclutamiento, selección y contratación de personal
  - 2.- Ejercicios experimentales.
- Capítulo V. Desarrollo de laboratorio No. 3
- 1.- Entrenamiento y capacitación.
  - 2.- Análisis de casos.
- Capítulo VI. Desarrollo de laboratorio No. 4
- 1.- Administración de salarios.
  - 2.- Ejercicios experimentales.
- Capítulo VII. Desarrollo de laboratorio No. 5
- 1.- Condiciones de trabajo (Seguridad e Higiene Industrial).
  - 2.- Técnica FODA
- Capítulo VIII. Desarrollo de laboratorio No. 6
- 1.- Prestaciones laborales.
  - 2.- Ejercicios experimentales.
- Capítulo IX. Desarrollo de laboratorio No. 7
- 1.- Relaciones y Convenios Obrero-Patronales.
  - 2.- Análisis de casos
- Capítulo X. Desarrollo de laboratorio No. 8
- 1.- Sindicatos.
  - 2.- Ejercicios experimentales.
- Capítulo XI. Desarrollo de laboratorio No. 9
- 1.- Movimiento solidaria.

Capítulo XII. Desarrollo de laboratorio No. 10  
1.- Control de Calidad Total  
2.- Técnica FODA.

Capítulo XIII. Desarrollo de laboratorio No. 11  
1.- Productividad.  
2.- Análisis de casos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Apéndice

## INTRODUCCIÓN

Pocos ingenieros o en general pocas personas, en una profesión, esperan que el primer trabajo que tienen dure hasta el final de su carrera; casi todas esperan progresar y desarrollarse como seres humanos; el campo de la Ingeniería Industrial se ha extendido y por ello la mayor parte de los Ingenieros Industriales están situados en zonas donde surgen muchos problemas que deben resolver.

En la actualidad, atender problemas de personal es de mucha importancia dentro de una empresa, debido a las tendencias económicas, políticas y sociales cambiantes; la Administración de Personal es cada vez más relevante, pues el papel que juega cada persona es muy significativo para progresar.

Para poder progresar, el estudiante de Ingeniería Industrial debe prepararse y así ofrecer sus conocimientos, tomando en cuenta que la carrera está ampliamente complementada con factores humanos; por el material y perspectivas presentadas, el "Manual del Laboratorio del curso de Administración de Personal", surge de la necesidad de llevar a la práctica conceptos teóricos y algunos problemas tipo, con varias opciones de solución que darán al futuro profesional de la Ingeniería Industrial una mayor preparación, una visión más amplia y el desarrollo de criterios generales para enfrentar problemas en la mayoría de actividades que realice.

Contar con un manual que ejemplifica aspectos de problemas reales y vivenciales, y algunos métodos para una posible solución, motivará al estudiante, pues podrá tener una buena base, no sólo teórica sino también práctica que le mantendrá actualizado y al ritmo del avance científico y tecnológico de nuestro país.

Para contribuir en alguna forma al conocimiento más o menos profundo de la Administración de Personal, este manual se inicia con una reseña de la forma en que era impartido el curso; enfoca la situación actual y un análisis estudiantil hecho a través de encuestas.

La parte fundamental del manual comprende la implementación de los laboratorios, donde se sugiere una calendarización y algunos métodos de desarrollo como: Análisis de Casos, Ejercicios Experimentales, Técnica FODA, Investigaciones; cada uno de estos métodos se desarrolla en diferentes laboratorios en los Capítulos del III al XIII.

Los laboratorios desarrollados corresponden a los puntos comprendidos en el programa de la clase teórica de Administración de Personal.

Los métodos sugeridos en el manual y la forma de aplicarlos sólo son opciones que pueden emplearse y de ninguna manera son definitivos; sólo dan lineamientos para la posible solución de problemas reales, tomando en cuenta la complejidad del ser humano y el papel tan importante que actualmente juega la administración de personal.

## CAPÍTULO I

### I. ANTECEDENTES

#### 1. RESEÑA HISTÓRICA

El curso de Administración de Personal se considera un curso profesional de carácter obligatorio de las carreras de Ingeniería Industrial y de Ingeniería Mecánica Industrial.

Por ser un curso profesional, debe ayudar al estudiante sobre cuestiones prácticas de la profesión, para que él más tarde en su desarrollo como profesional pueda aplicarlas y lograr tanto su desarrollo individual como también colectivo o a nivel del país.

Durante el tiempo en que Administración de Personal se ha impartido como un curso profesional y obligatorio, se ha realizado de una manera fundamentalmente teórica, sin ningún tipo de práctica o experiencia, que pueda llevar a servirte de base al futuro ingeniero en sus actividades profesionales.

En los últimos años, se han introducido algunas modalidades prácticas, de las que se hablará más adelante, las cuales ha puesto de manifiesto la gran importancia que tiene la implementación de un laboratorio, que es de gran utilidad a todos los estudiantes, porque de esta manera amplía su visión sobre los problemas reales para poder hacerles frente en mejor forma.

Se debe tomar en cuenta que toda organización funciona con personas y éstas como entes evidentemente cambiantes; son fundamentales para el éxito o fracaso de las organizaciones; de allí lo importante que es la práctica sobre hechos reales, que varían de una situación a otra, o de una organización a otra.

Tener las bases teóricas es fundamental y si además se logra tener algún tipo de experiencia a través de la práctica, como la que se tendría con un laboratorio, dará criterios más generales, porque en un curso como Administración de Personal, no se pueden dar soluciones o conclusiones definitivas a los problemas.

Hasta el año 1992, impartiendo el curso con un énfasis sumamente teórico, el catedrático auxiliar tenía muy poca participación dentro del curso, porque su función únicamente consistía en estar presente durante los períodos de examen y recibir tareas, lo cual no era un indicativo de la necesidad de un laboratorio y prácticas formales. El único tipo de práctica que se tenía, era un trabajo de investigación individual, que el estudiante debía aplicar a alguna empresa; el informe escrito sobre esa investigación era evaluado como parte de la nota de la clase teórica.

En el año 1993, con catedráticos, titular y auxiliar nuevos, se hizo el primer ensayo sobre la implantación del laboratorio del curso; esto porque de común acuerdo concluyen que el curso es lo suficientemente importante para hacerlo más dinámico y participativo, de tal manera que a través de una mayor participación estudiantil, se obtengan más experiencias y profundicen los conocimientos adquiridos.

## 2. ENFOQUE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Después del primer ensayo de laboratorio realizado en el primer semestre de 1993, se han venido haciendo reformas y empleando modalidades; todo esto es para que el mayor beneficiado sea el estudiante.

Como primera modalidad en estos ensayos, se optó por trabajar en grupos, debido a la gran cantidad de estudiantes inscritos en el curso, y para que dentro de su grupo ellos aplicaran más sus conocimientos y tuvieran mayor participación.

Para evaluar el laboratorio, se decidió asignar un 20% de la nota total del curso; este porcentaje se distribuyen en varias actividades que se deben realizar a nivel de grupo.

En el primer semestre de 1993, la modalidad empleada fue asignar un tema del contenido programático del curso a un grupo, el cual debía investigarlo, y aplicarlo luego a una empresa, y con un informe final escrito llegar a exponer al resto de los grupos de la clase; la aplicación fue hecha en la empresa, no así la investigación teórica.

Para el segundo semestre de 1993, se forman nuevamente grupos al azar de 10 personas; la nueva modalidad aquí es que el grupo debe buscar una empresa que les permita el ingreso y trabajar en ella, analizando algún problema que el grupo identifique con alguno de los temas del contenido del curso. Este análisis debe ser realizado con la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), la cual había sido previamente explicada en la clase teórica y reforzada con material de apoyo dado durante el laboratorio.

A nivel de grupo, debe entregarse un informe final escrito, con un marco teórico del tema identificado y una parte práctica, que consiste en el análisis del problema con FODA, de la empresa seleccionada. Este análisis y aplicación se expone en clase y luego se da lugar a una discusión entre grupo y clase, para complementar dicho análisis. La forma de evaluar consiste siempre en el 20% de la nota total de promoción; estos 20 puntos se dividían entre el informe escrito y la exposición.

En el año 1994 en el primer semestre, de nuevo se vuelve a la modalidad de asignar un tema del contenido del curso a cada grupo formado, con la diferencia que no se busca una empresa para aplicación, ni hay exposición en clase, sino se toma únicamente como investigación bibliográfica. La forma de evaluar en este semestre es diferente, pues se introducen otras modalidades como exámenes cortos y tareas para complementar la nota total del laboratorio. Se distribuyeron 10% en tareas y exámenes cortos realizados a lo largo del semestre y el otro 10% en la investigación.

Este semestre no se utilizó más la herramienta FODA, debido a la gran cantidad de alumnos y también porque el nivel académico del grupo, de acuerdo con el pensum de la carrera, es todavía muy bajo.

## 3. ANÁLISIS ESTUDIANTIL

Este análisis se realiza en el segundo semestre de 1,994, entre los alumnos de la Facultad de Ingeniería, que ya hubieran llevado el curso de Administración de Personal, con el fin de obtener una opinión generalizada de los estudiantes sobre la forma de impartir la práctica del curso, y cómo a su criterio debería ser éste.

Se realiza mediante una encuesta que es distribuida al azar entre estudiantes de diferentes semestres, la cual arrojó la siguiente información:



Del 100% de los encuestados, el 77% opina que el curso de Administración de Personal le ha servido como conocimiento previo a otro curso de la carrera, mientras que el restante 23% opina que no le ha servido.

Un 78% opina que el curso debe tener un laboratorio práctico y solamente el 22% opina que no es necesario.

El 70% de los encuestados considera que los contenidos del curso son adecuados para impartir el laboratorio práctico y un 30% los considera inapropiados.

Respecto al tiempo para el laboratorio el 78% opina que debería asignársele un tiempo específico y el 22% opina que no es necesario.

La opinión de los estudiantes respecto a cómo debería ser el laboratorio, se distribuye así:

Estudio de Casos	51%
Investigación en empresas	32%
Presentaciones en clase	10%
Investigaciones bibliográficas	7%

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### CONCLUSIONES:

- a.- De acuerdo con su propia experiencia, los estudiantes de Ingeniería consideran importante el curso de Administración de Personal para la continuación de su carrera.
- b.- Los estudiantes opinan que es necesario un laboratorio práctico de Administración de Personal, que cuente con un tiempo específico.
- c.- Los contenidos del curso de Administración de Personal son adecuados para un laboratorio práctico.
- d.- La mejor manera de impartir la práctica según los estudiantes es por medio de estudio de casos.

##### RECOMENDACIONES:

- a.- Debido a la necesidad de una práctica confirmada por los estudiantes, la escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial debe definir un laboratorio, tal y como lo tienen cursos como Contabilidad, Diseño de la Producción, etc.
- b.- Se sugiere adecuar los contenidos del curso a prácticas, tales como estudio de casos e investigaciones en empresas, que son las que los estudiantes en su mayoría prefieren.
- c.- De no ser posible asignar un tiempo adicional al curso para el desarrollo del laboratorio, debe asignársele un período de los que ya tiene asignado el curso.

## CAPÍTULO II

### I. IMPLEMENTACIÓN DE LOS LABORATORIOS

#### 1. CLASE MAGISTRAL

La clase magistral es el primer paso en el desarrollo de los laboratorios; ésta será impartida por el catedrático o por el encargado de laboratorio y pretende reafirmar en los alumnos los conocimientos de los conceptos y las técnicas necesarias, para que puedan desarrollar habilidades que les aseguren la aplicación de la administración de los recursos humanos como un instrumento de aprendizaje.

Como es importante el conocimiento de conceptos y técnicas, la clase magistral pretende dotar a los alumnos de conocimientos previos, y proporcionarles la información necesaria para que puedan desarrollar habilidades que les aseguren poder realizar tareas y laboratorios.

El objetivo de la clase magistral es asegurar que los alumnos conozcan de qué se trata el laboratorio que se va a desarrollar a través de:

- a. Exposición breve del tema que se va a tratar, ya que éste habrá sido desarrollado ampliamente en la clase teórica.
- b. Explicación de cómo realizar el laboratorio, ofreciéndole a los alumnos los conocimientos prácticos que necesitarán para llevarlos a cabo, a través de:
  - b.1 Conceptos y técnicas esenciales para cada laboratorio.
  - b.2 Métodos que pueden emplearse y cómo desarrollarlos.
  - b.3 Utilización de técnicas o herramientas.
  - b.4 Aplicaciones prácticas.

De esta forma se logrará:

- a. Evaluar lo que los alumnos deben saber, a través de una presentación amena y comprensible;
- b. Resumir e integrar el material de cada laboratorio;
- c. Definir con mayor detalle los métodos, técnicas y herramientas que se van a utilizar.

De esta manera los alumnos siguiendo un marco de referencia, podrán entender el material de cada laboratorio, la forma en que se relaciona con el contenido del curso, y al contar con las características y antecedentes necesarios, estarán en la capacidad de realizarlo y obtener con éxito los resultados deseados.

#### 2. ESTRUCTURA DE LOS LABORATORIOS

##### 2.1 Calendarización

Con la experiencia obtenida en los últimos semestres, se ha determinado que cantidad de períodos es necesaria para realizar cada uno de los laboratorios del curso de Administración de Personal.

La mayoría de los laboratorios se logran desarrollar en un solo período y los laboratorios que más tiempo necesitan son 2 períodos; cada período consta de cincuenta (50) minutos y estos períodos pueden ser de los asignados a la clase teórica o en un horario extra, que puede ser en la semana o bien los días sábados, según acuerdo entre el catedrático principal y/o auxiliar y los alumnos.

Cada laboratorio puede hacerse después de que el tema ya haya sido tratado en la clase teórica, sin embargo, este punto lo determinará el catedrático.

Durante el semestre, se deben llevar a cabo un total de once (11) laboratorios que comprenden:

- Laboratorio No. 1: Planeación de Recursos Humanos.  
Se necesita solo un período para poder realizarlo.
- Laboratorio No. 2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.  
Este laboratorio para realizarlo necesita de dos (2) períodos, que se dividen en:
  - Reclutamiento
  - Selección.

Está dirigido a asegurar que los alumnos aprendan como dotar a una empresa de personal que tenga la capacidad para realizar su trabajo.
- Laboratorio No. 3: Entrenamiento y Capacitación.  
Para este laboratorio se necesita (1) período:
  - Inducción
  - Capacitación.

Es importante saber cómo proporcionar la capacitación necesaria para asegurar que todos los empleados tengan los conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo.
- Laboratorio No. 4: Administración de Salarios.  
Necesitan dos (2) períodos para realizarlo.  
Proporciona al alumno conocimientos sobre administración de sueldos y salarios, formas de pago y políticas de remuneración.
- Laboratorio No. 5: Condiciones de trabajo.  
Se lleva a cabo en un (1) período.  
Trata sobre la seguridad ocupacional dentro de una empresa; se estudian las condiciones inseguras de trabajo, los actos inseguros por parte del personal, así como las múltiples enfermedades ocupacionales.
- Laboratorio No. 6: Prestaciones laborales.  
Se realiza en un (1) período.  
Se estudian las prestaciones adicionales a las de ley, que una empresa otorga a sus empleados.
- Laboratorio No. 7: Relaciones y Convenios Obrero Patronales.  
Se revisará lo relacionado a leyes laborales y la forma de manejar quejas. Se trabaja con negociación colectiva cuando no hay sindicato dentro de la empresa; y cuando hay sindicato, con pacto colectivo. Se requiere un (1) período:
  - Negociación Colectiva
  - Pacto Colectivo
- Laboratorio No. 8: Sindicatos.  
Se necesita un (1) período para realizarlo.  
Trata como afecta a una empresa el sindicato; como ayuda a la masa popular; aumento o disminución de la productividad; sindicato rojo o blanco.

- **Laboratorio No. 9: Movimiento Solidarista.**  
Enfoca como ayuda el movimiento solidarista a las empresas, su organización, su función, estructura; la diferencia con un sindicato, está en que es necesario un (1) periodo para realizarlo.
  
- **Laboratorio No. 10: Control de Calidad Total.**  
Se estudia si es una filosofía revolucionaria tecnológicamente o si es una simple teoría y cómo aplicarla al personal y la motivación necesaria para que funcione. Se realiza en un periodo.
  
- **Laboratorio No. 11: Productividad.**  
Al dividirlo en dos partes, se requieren (2) periodos:
  - Motivación: se detalla más la imagen de la motivación y cómo motivar a los empleados para que aumente la productividad.
  - Cómo alcanzar la productividad con el personal. La productividad del recurso humano.

En total para realizar los 11 laboratorios se necesitan 14 periodos, que pueden ser distribuidos durante el semestre.

No. de Periodos a utilizar.

No.	Nombre del Laboratorio	1	2	3	4
1	Planeación de Recursos Humanos	x			
2	Reclutamiento y Selección de Personal	x	x		
3	Entrenamiento y Capacitación	x			
4	Estudio de Sueldos y Salarios	x	x		
5	Condiciones de Trabajo	x			
6	Prestaciones Laborales	x			
7	Relaciones y Convenios Obrero Patronales	x			
8	Sindicatos	x			
9	Movimiento Solidarista	x			
10	Control de Calidad Total	x			
11	Productividad	x	x		

## 2.2 Métodos de Desarrollo

### 2.2.1 Método de Casos:

El sistema de casos como método educativo obliga al estudiante a tomar parte activa en analizar problemas y requiere que participe directamente en la adopción de cursos efectivos de acción.

Un caso es la historia de una situación de la vida real, que incluye no sólo hechos, sino también opiniones y prejuicios que comúnmente los rodean y complican.

El método de casos cambia el rol del estudiante de oyente pasivo y paciente al de un participante, cuyo involucramiento es absolutamente necesario y aprende a comunicarse con sus compañeros, con amplitud mental y receptibilidad a las ideas de los otros.

En la operación del método de casos, se estimula al estudiante a participar en un intercambio de ideas con sus compañeros hasta que se alcanza un acuerdo general aceptable acerca de la definición del problema, los cursos alternativos y los más apropiados que van emplearse.

La meta del método de casos es auxiliar al estudiante para ser más efectivo en su posición actual y prepararse para futuros puestos con mayor autoridad y responsabilidad.

En consecuencia, el método de casos intenta desarrollar:

- 1.- Habilidad para encontrar significados y relaciones en los hechos presentados.
- 2.- Capacidad para formar juicios sólidos.
- 3.- Talento para informar a otros análisis y decisiones.

En resumen, las metas son: el análisis, la toma de decisiones y la comunicación.

En el método de casos, no existe una sola solución correcta para ciertos problemas; un beneficio importante es que el estudiante descubre que puede haber varias maneras de solucionar determinado problema; encuentra que únicamente una análisis profundo conduce a las óptimas soluciones; por eso es un requisito básico del estudio de casos, un riguroso análisis del problema, en vez de concentrarse en un solo curso de acción; este análisis no es asunto de la casualidad, sino exige comprensión y evaluación cabal de los hechos.

Aplicación del Método:

1. Reunirse en grupos. El tamaño del grupo dependerá de la cantidad de estudiantes; debe recordarse que trabajar con gente compatible puede mejorar el análisis y comprensión, pero un grupo no es sustituto de la responsabilidad individual.
2. Lectura rápida del caso para lograr impresiones generales de las que surgirán interrogantes generales.
3. Releer el caso con más atención y detalle. De esta lectura, se determinan problemas inmediatos y urgentes.

4. Análisis del caso: aquí deben hacerse cálculos con perspectivas pasadas y futuras.
5. Concluir con propuestas específicas sobre el caso a nivel de grupo, para poder discutir en clase con el resto de grupos y darle solución a los problemas encontrados a nivel general.

Es muy importante que el estudiante nunca olvide que nadie puede saberlo todo; no debe guardar sus ideas, sino aportar siempre, ya que nada es trivial o insignificante.

Por la participación total del estudiante, el método de casos es superior a otros métodos de aprendizaje y el estudiante obtiene tantos beneficios como esfuerzos invierta.

En la aplicación del análisis de casos, se utilizan preguntas muy generales aplicadas al caso estudiado, como por ejemplo:

- ¿Cuál es el problema básico del caso?
- ¿Cree que las medidas tomadas son las más acertadas?
- ¿Qué medidas tomaría usted?
- ¿Está de acuerdo con los resultados?
- ¿Considera que hay cambios?
- ¿Que factores intervienen en la solución?
- ¿Que recomendaciones haría usted?
- ¿Cómo justifica las medidas tomadas?

Sin embargo, sólo sirven de límites de análisis, para hacer más fácil un consenso; por lo tanto, hay que buscar las más apropiadas al caso que se analice.

### 2.2.2 Ejercicios Experimentales:

Dan a los estudiantes la oportunidad de reunirse y aplicar los conceptos y técnicas que se estudian en los laboratorios.

Son técnicas prácticas que le indican al estudiante cómo hacer el punto tratado en clase. Se derivan de una fuente, que puede ser un caso adaptado como base para un análisis en clase. Puede llevarse a cabo por medio de una serie de preguntas, o aprendiendo a llenar formularios, solicitudes, analizar puestos, etc.

Los ejercicios experimentales tienen tres puntos importantes:

- a) Propósito:  
El objetivo de cada ejercicio es darle práctica al estudiante en el análisis y aplicación del conocimiento ante un problema realista.
- b) Comprensión requerida:  
Es necesaria, porque de esta manera los alumnos conocerán antecedentes y elementos útiles para familiarizarse a fondo con el material de la clase y entender la mecánica de los ejercicios.
- c) Cómo elaborar el ejercicio:  
Instrucciones: en este punto se indica a los alumnos cómo llevar a cabo el ejercicio; como punto importantes se resaltan que debe trabajarse en grupos; los grupos deben trabajar separadamente y cada estudiante debe colaborar e integrarse a su grupo.

Los ejercicios experimentales, al elaborar los laboratorios, ofrecen a los estudiantes experiencia en el manejo de situaciones actuales como:

- Responder preguntas, por ejemplo: leyes laborales.
- Aprender a llenar cuestionarios, como en análisis de puestos.
- Aprender a hacer entrevistas.
- Análisis de seguridad industrial.

Con los ejercicios experimentales, la clase de Administración de Personal, será mucho más dinámica, al trabajar en grupos y dárles la oportunidad de comparar, contrastar y criticar los trabajos de cada uno.

### 2.2.3 Técnica FODA

La insuficiente comprensión de los recursos y las limitaciones con que una empresa cuenta, no permiten establecer muchas veces un rumbo adecuado.

La técnica FODA permite de una manera práctica y sencilla, analizar la situación de una empresa; ayuda a tener más conocimientos y bases para idear posibles opciones o estrategias para solucionar o prevenir un problema.

La falta de un rumbo y una meta concreta pueden ser peligrosos para una organización, y al analizarse debe hacerse desde 3 puntos:

- 1.- Situación actual
- 2.- Prioridades hacia el futuro
- 3.- Opciones

#### 1.- SITUACIÓN ACTUAL

Debe determinarse lo más objetivamente posible cuál es la situación de la organización y el ambiente externo dentro del que funciona. El diagnóstico FODA analiza la situación actual en dos niveles:

##### 1.1 Situación interna

Es constituida por factores o elementos que están ubicados o son parte de la organización. Entre estos se consideran como fortalezas o debilidades.

###### 1.1.1 Fortalezas.

Son elementos positivos que ya se poseen y son recursos importantes para alcanzar objetivos.

###### 1.1.2 Debilidades.

Son elementos, recursos, habilidades y actitudes que ya se tienen y que son barreras para una buena marcha.

Tanto las fortalezas como las debilidades, pueden ser de diferentes aspectos. Por ejemplo:

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de producción ineficientes.</li> <li>- Pérdidas por falta de insumos.</li> <li>- Falta de capacidad instalada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena Calidad.</li> <li>- Uso eficiente de tiempo.</li> <li>- Maquinaria en buen estado.</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer demasiadas deudas.</li> <li>- No tener suficiente capital en trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos.</li> <li>- Contar con financiamientos y/o créditos.</li> </ul>
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios de venta bajos.</li> <li>- Transporte malo.</li> <li>- Personal sin experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación permanente con clientes.</li> <li>- Precios adecuados.</li> <li>- Productos con mucha aceptación.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duplicidad de funciones.</li> <li>- Malas relaciones obrero-patronales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara definición de funciones.</li> <li>- Buenas relaciones obrero-patronales.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de información financiera.</li> <li>- Desperdicios o deterioro de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen control de costos.</li> <li>- Sistema de Control de Inventarios</li> <li>- Estados financieros actualizados.</li> </ul>

Tanto las fortalezas como las debilidades, no son situaciones pasadas ni futuras, sino que ya están ocurriendo; pueden ser interminables, pero deben establecerse sólo las más importantes.

## 1.2 Situación externa

Está constituida por factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la organización; estos factores o elementos pueden ser políticos, sociales, económicos y tecnológicos, y pueden representar para la organización oportunidades o amenazas.

### 1.2.1 Oportunidades

Elementos o factores que pueden aprovecharse para lograr los objetivos de una organización.

### 1.2.2 Amenazas.

Factores o elementos que existen en el medio externo y que pueden constituir un peligro para la existencia u obtención de los objetivos de una organización.

El proceso para determinarse oportunidades o amenazas es:

- a) Establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización, desde el punto de vista político, social, económico y/o tecnológico.
- b) Determinar cuáles de los factores pueden influir en facilitar o restringir el logro de los objetivos, porque hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad, ya sea para desarrollarse o para resolver un problema, pero también puede haber situaciones que más bien representan amenazas y pueden hacer más graves los problemas.



Ejemplos de posibles eventos que pueden ser una oportunidad o una amenaza.

Ambiente	Posible Evento
Político	- Cambios de gobierno. - Conflictos de partidos políticos. - Grupos organizacionales.
Social	- Situación de empleo, salud, educación, vivienda, etc. - Organización social.
Económico	- Inflación, devaluación. - Incentivos, producción, exportación.
Tecnológico	- Capacitación tecnológica. - Sistemas de transporte. - Sistemas de asistencia técnica.

## 2. PRIORIDADES HACIA EL FUTURO

La realización de un diagnóstico FODA equivale a tomar una fotografía de la situación actual de una organización, captando aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

Si se reagrupan estos aspectos en positivos y negativos, se tendrá:

POSITIVOS		NEGATIVOS	
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F	O	D	A

Lo más importante es establecer prioridades, pues no es posible resolver todos los problemas al mismo tiempo, ni aprovechar todas las oportunidades ni evitar todas las amenazas; para esto es fundamental que el diagnóstico haya sido bien hecho, y no confundir los síntomas con la causal de un problema.

Las prioridades se establecen determinando la causa de las causas de los problemas más importantes, sabiendo que:

- Hay que hacer crecer: fortalezas y oportunidades
- Hay que disminuir: debilidades y amenazas.

En la vida práctica administrativa, no se pueden resolver todos los problemas o debilidades al mismo tiempo, pero tampoco se puede atender sólo uno, y por eso se establecen prioridades y FODA ayuda a resolver un problema, definiendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Si se quiere aprovechar una oportunidad, se definen fortalezas, debilidades y amenazas y de esta manera se definen si se pretende mejorar una fortaleza o disminuir una amenaza.

### 3. OPCIONES

Ya establecidas las prioridades, deben planearse cuidadosamente las soluciones de los problemas seleccionados y la manera de aprovechar las oportunidades, mejorar las fortalezas y evitar amenazas. El proceso para tomar decisiones es muy útil y consiste en:

- a) Plantear y justificar plenamente el problema.
- b) Determinar objetivos, características y restricciones que debería tener la solución.
- c) Establecer alternativas.
- d) Evaluar ventajas y desventajas de cada opción.
- e) Seleccionar la mejor opción.
- f) Establecer un detallado plan de acción.

Aplicar constantemente el proceso para tomar decisiones mejora los resultados.

### SITUACIÓN FUTURA

Después del diagnóstico FODA, a veces lo complejo y variado de las fortalezas, debilidades y amenazas obligan a tomar decisiones más estratégicas para mejorar la situación, resolviendo los problemas más importantes, pero que tienen que ver con un largo o mediano plazo.

Por eso después de la aplicación del diagnóstico FODA, es necesario establecer una estrategia.

### ESTRATEGIA

Es el conjunto de objetivos, políticas, planes y programas que caracterizan el rumbo y la orientación de toda organización.

Objetivos: se refiere a los propósitos y/o fines de una organización.

Políticas: se refieren a las decisiones sobre cómo lograr objetivos.

Planes: se refiere a líneas de acción y áreas generales de actividad.

Programas: se refieren a acciones más específicas dentro de cada plan.

Es decir, son los medios con los cuales se ponen en marcha los planes.

Es muy importante que haya congruencia entre los fines de la organización, las políticas o decisiones que establecen reglas que se van a seguir y los medios (planes y programas) que se establezcan para alcanzar los objetivos.

En cualquier organización, la base para decidir una estrategia es el tipo de producto o servicio que ofrece; una estrategia no es estática, realmente se decide y define de manera constante, permanente; se va decidiendo sobre las políticas, sobre nuevos programas, se revisan los planes y objetivos, y estas revisiones deben basarse tanto en las fortalezas y debilidades internas, como en las amenazas y oportunidades que el ambiente ofrece.

#### 2.2.4 INVESTIGACIÓN

Una investigación implica muchas cosas: es la búsqueda de algo; deben realizarse operaciones intelectuales, emplear herramientas, instrumentos y procedimientos especiales con objeto de obtener una solución más adecuada a un problema.

En el laboratorio de Administración de Personal se trasladará a nivel de grupos y las investigaciones serán para resolver problemas existentes en alguna empresa.

#### TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De los tipos de investigación existentes, los que interesan de acuerdo con los objetivos de laboratorio son:

- a) De acuerdo con los propósitos
  - a.1 Aplicada o activa: tiene como propósito fundamental adoptar las teorías formuladas por la investigación pura a situaciones problemas de la realidad.
- b) De acuerdo con su campo de aplicación:
  - b.1 Bibliográfica o Documental: puede ser independiente o parte de una investigación de campo. Se fundamenta en conocimientos ya elaborados y que se encuentran condensados en fuentes bibliográficas.
  - b.2 De campo: se realiza sobre la base del contacto y vivencias directas en el lugar donde ocurre el objeto de estudio y de forma directa obtiene información que evidencia y fundamenta los resultados y conclusiones. El lugar de los hechos es la fuente de datos, que es una fuente directa de información.

Cuando cada grupo haya identificado un problema real en una organización por ellos seleccionada, deberá hacer:

- 1) Selección del tema

Para el manejo adecuado de la investigación, se requiere una definición clara de las metas a ser alcanzadas y depende de la selección del tema que se va a investigar.

2) Definición del problema

Con la mayor precisión posible, hay que especificar y delimitar el problema; la especificación por medio de un enunciado breve y el motivo de la investigación; la delimitación se refiere a la determinación del nivel de análisis, su ámbito geográfico y sus dimensiones, planteando todos sus aspectos y el posible alcance de los mismos.

3) Técnicas de recolección de Información

Los trabajos de investigación de laboratorio constan de 2 aspectos principales: investigación bibliográfica y trabajo de campo, por lo tanto, deberán utilizar información:

- a) **Primaria:** puede obtenerla directamente mediante cuestionarios, encuestas, observaciones, etc.
- b) **Secundaria:** se extrae de fuentes documentales; sirve para complemento a la primaria o de base para analizar el problema.

La información primaria como parte de la investigación de campo puede obtenerse por:

a) Observación

- a.1 **Observación ordinaria:** el investigador se encuentra fuera del grupo que observa; puede usarse en visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de estudio, con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual.
- a.2 **Observación participativa:** se efectúa dentro del grupo como parte activa del mismo y permite adentrarse en tareas cotidianas que desarrollan.

b) Entrevista

Se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse por otra técnica. Se aplica a informantes claves que proporcionan información que otras personas desconocen.

c) Encuesta

Consiste en recopilar información sobre parte de la población; la información recogida puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas.

Después de que se ha seleccionado el tema y definido el problema, se debe realizar:

- 1) **La investigación bibliográfica:** como primer paso de la investigación, el estudio de teorías y conocimientos relacionados con el tema, en la bibliografía adecuada es muy importante.
- 2) **Investigación de campo:** con observación y análisis hacer esquemas de trabajo para encontrar posibles soluciones o alternativas al problema investigado, se definen métodos o técnicas adecuadas a la resolución del problema.

## **INFORME**

Redactar un informe es necesario como parte de la investigación realizada. Es muy importante, pues por muy buena que sea la investigación, puede desperdiciarse o valorarse en menos debido a lo deficiente de sus exposiciones.

No existen normas rígidas en cuanto a presentar el informe; se propone un modelo que puede y debe ser adaptado a cada investigación, sin olvidar que entre las distintas partes del informe debe existir una secuencia lógica.

## **MODELO**

- Introducción
- Planteamiento del problema que se va a investigar
- Marco teórico
- Técnicas, instrumentos y métodos
- Presentación y análisis de resultados
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía

## **INTRODUCCIÓN**

Es una parte muy importante del informe, pues en ella se expone en forma sintetizada la investigación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Comprende varios aspectos entre ellos: la definición del problema, con especificación y delimitación del mismo, y se reduce a aspectos y relaciones fundamentales.

## **MARCO TEÓRICO**

Es la teoría en relación a la cual existe el problema y con cuya ayuda se resuelve, porque orientan y proporcionan criterios fundamentales.

## **TÉCNICAS, INSTRUMENTOS O MÉTODOS**

Es imprescindible dar a conocer cuales fueron las técnicas, instrumentos, métodos y procedimientos utilizados; y deberán explicarse con claridad y precisión, para que cualquier persona que verifique los resultados tenga a su disposición la explicación y descripción necesarias.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para la presentación de los resultados no hay moldes preestablecidos. Dependerá del tipo de investigación hecha; la imaginación y la creatividad son importantes; al redactar el análisis e interpretación de los resultados se tiene la oportunidad de revisar la profundidad con que se ha realizado.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones deberán ser breves, claras y precisas; presentarlas en forma enumerativa y en párrafos separados.

Las recomendaciones también deberán ser claras, precisas y breves.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Deben incluirse las obras consultadas y clasificadas en orden alfabético según el apellido de los autores.

Para la presentación formal del informe, debe haber coherencia en toda la exposición de la investigación, para que sea un conjunto armónico, consecuente con la objetividad del contenido.

### **2.3 Estrategias de evaluación**

El papel de la evaluación es precisar el grado de avance del alumno en su propia formación, así como proveer la información pertinente para mejorar la enseñanza y como consecuencia, el aprendizaje.

El dominio cognoscitivo lo constituyen aquellos aprendizajes de carácter académico que requieren: capacidad memorística, de razonamiento y aplicación teórica y su control se facilita mediante la administración de pruebas objetivas formales e informales y pruebas de ensayo.

El dominio psicomotriz lo constituyen la aplicación práctica del conocimiento, cuyo control se puede realizar mediante las pruebas de ejecución, con el auxilio de los instrumentos elaborados para el caso.

El dominio afectivo está constituido por las manifestaciones del comportamiento, como hábitos, actitudes e intereses que por su complejidad no admiten la medición, pero sí la observación.

Por lo tanto, la medición y la observación son dos técnicas de evaluación, y cada una requiere preparación y aplicación.

La evaluación puede basarse en las metas o en los objetivos de un programa, y esos objetivos pueden estar ya identificados; aun cuando esto suceda, deberán considerarse otros efectos que no han sido contemplados dentro de los objetivos.

### **Modelos o tipos de evaluación**

Existen varios modelos para realizar evaluaciones educativas.

#### **a) Evaluación del individuo**

Talvez sea el tipo de evaluación más común; generalmente se usan tests para comprobar la inteligencia o el rendimiento de un individuo con las normas de un grupo o con criterios especificados.

b) Evaluación de programas

Se considera la información en torno a individuos, y se tiene el propósito de tomar decisiones sobre el programa propiamente dicho, en vez de tomarlas acerca de cada individuo.

b.1) Evaluación formativa:

Es la acumulación de información durante la implementación de un programa, para manejar el mismo durante el desarrollo. Depende más de la observación, cuestionarios, entrevistas.

b.2) Evaluación sumativa:

Se realiza después de que un programa ha evolucionado; sus resultados sirven principalmente para decidir si se adopta o se continúa operando un programa.

En el curso de Administración de Personal, pueden ser evaluados tanto el dominio cognoscitivo, como el psicomotriz y el afectivo, porque los métodos con que se desarrollarán los laboratorios, se prestan para ser evaluados desde esos tres aspectos.

Los tipos de evaluación que pueden ser usados son:

- a.- Evaluación individual: que se llevará a cabo mediante un test, y/o con la comparación del trabajo individual, que será evaluado dentro del marco de un trabajo grupal y éste a su vez evaluado respecto al resto de grupos de la clase.
- b.- Evaluación de programa: se usará una evaluación formativa, que será la acumulación de información durante un semestre; esta evaluación dependerá básicamente de la observación de los trabajos en grupo; dicha evaluación, a la vez indicará cómo se desarrollan los diferentes métodos, sus fallas y donde mejorarlos.

A continuación, se presentan tres formas de evaluación que pueden adaptarse a los diferentes métodos de desarrollo de cada laboratorio, indicando para cada forma y qué aspectos se van a evaluar:

a) **Evaluación Total**

Informe escrito		65	13% zona
Organización grupal	15		
Marco teórico	10		
Estudio de caso	40		
Presentación		35	7%
Grupal	15		
Individual	20		
Total		100	20% zona

b) **Calificación**

Grupal:

Presentación	
Desarrollo	
Ayudas didácticas	
Participación	
Actitud	

Individual:

**FACTORES**

Nombre	Camet	Dominio del tema	Ayuda didáctica	Enfoque	Claridad	Manejo del grupo



c) **Evaluación Total**

Informe escrito		55
Organización grupal	10	
Marco teórico	40	
Conclusiones y/o recomendaciones	05	
Presentación		45
Grupal	15	
Individual	30	
Total		100

**Aspectos a Evaluar:**

- Presentación
- Desarrollo del tema
- Dominio del tema
- Ayudas didácticas
- Enfoque
- Claridad
- Manejo del grupo

Tomando en cuenta que los laboratorios se desarrollarán en grupo, se consideran tanta una calificación grupal como también individual. También se evalúa el dominio cognoscitivo en los aspectos:

- Desarrollo del tema
- Dominio del tema
- Enfoque.

El dominio psicomotriz se evalúa en:

- Ayudas didácticas
- Participación.

El dominio afectivo considera:

- Presentación
- Actitud
- Claridad
- Manejo del grupo

Las evaluaciones presentadas serán utilizadas en los laboratorios realizados mediante informes escritos y presentaciones en clase.

### 3. GUIA DEL PROFESOR

En este punto se resumen las partes más importantes de este manual de laboratorio de Administración de Personal; en los capítulos posteriores se detalla más ampliamente el desarrollo de cada uno de los laboratorios.

Esta guía servirá de directriz tanto al profesor como a los estudiantes, sin embargo, el profesor puede hacer las modificaciones que considere convenientes.

#### 3.1 Contenido

- Planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- Entrenamiento y Capacitación
- Administración de Salarios
- Condiciones de Trabajo
- Prestaciones Laborales
- Relaciones y Convenios Obrero Patronales
- Sindicatos
- Movimiento Solidarista
- Control de Calidad Total
- Productividad

#### 3.2 Cronograma

Se desarrollarán un total de 11 laboratorios; se toma para realizarlos un total de 14 períodos distribuidos a lo largo del semestre. La duración de cada período es de 50 minutos.

Laboratorio	Duración (Períodos)
1	1
2	2
3	1
4	2
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	2

#### 3.3 Metodología

- Clase magistral
- Estudio de casos
- Ejercicios experimentales
- Técnica FODA
- Investigaciones bibliográficas

**3.4 Criterios de Evaluación**

- Organización grupal
- Presentación grupal e individual
- Marco teórico
- Estudio del caso
- Desarrollo del tema
- Dominio del tema
- Ayudas didácticas
- Participación
- Actitud
- Enfoque
- Claridad
- Manejo del grupo
- Conclusiones y/o recomendaciones

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 1

#### PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

##### 1. INTRODUCCIÓN

Una señal de calidad, en la gerencia moderna, es la capacidad para planear. Las destrezas desarrolladas con miras a planear nuevos mercados, nuevas inversiones y nuevos programas de desarrollo en el campo de personal, están dentro del nuevo enfoque de planeación de recursos humanos.

Se considera la planeación de recursos humanos, una concepción integral de los sistemas de personal en una organización.

El objetivo primordial de todo sistema de planeación de recursos humanos es suministrar personal bien adiestrado y calificado para satisfacer las necesidades futuras de la organización, y se logra con una comprensión cuantitativa del pasado y con predicciones para el futuro.

Para planear el recurso humano, es necesario entender las interdependencias que existen entre los sistemas de personal y los flujos de personal.

Con una planeación adecuada, una organización está capacitada para saber dónde comenzar a contratar personal, cómo reducir la contratación de personal y permitir que el grupo disminuya naturalmente, a través de renuncias, jubilaciones, etc.; dónde acelerar o disminuir promociones y dónde se necesita más o menos adiestramiento.

Por lo tanto, la planeación hace una síntesis e integración al proyectar las decisiones y las políticas gerenciales.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERAL

La planeación de recursos humanos permitirá el suministro de personal bien adiestrado y calificado en una organización.

###### 2.2 ESPECÍFICOS

2.2.1 Explicar cómo desarrollar un conjunto viable de candidatos para ocupar puestos vacantes en una organización.

2.2.2 Analizar íntegramente la planeación interna y externa, y aprender cuándo utilizar cada una de ellas.

### 3. MARCO TEÓRICO

Una gerencia moderna debe ser capaz de planear nuevos mercados, nuevas inversiones de capital y nuevos programas de desarrollo; este enfoque se llama Planeación de Recursos Humanos.

#### **PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En una definición restringida es: pronosticar, prever el número de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en un período dado.

En un sentido más amplio, es un conjunto de sistemas en el campo de personal que hace énfasis en las interrelaciones entre diversos programas y políticas de personal.

#### **PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS**

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación es obtener una idea de lo que ha estado ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, pasa por ella y luego sale. El pasado no se repite exactamente, pero si la organización tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de personal, podrá prever mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo.

#### **INVENTARIOS DE PERSONAL**

Con la nueva tecnología aplicada a registros, la gerencia puede aprovechar mejor las fichas de sus empleados; además de la información biográfica, edad, estudios, adiestramiento, experiencia y quizá factores psicológicos, se incluye un historial del empleado dentro de la empresa, y con la computadora se pueden utilizar los registros para responder rápidamente: ¿cuántos empleados se jubilarán en cada año y en qué puestos?, ¿cuántos empleados con antecedentes apropiados (estudios y experiencia) estarán disponibles para promoción a otros cargos?, en nuestra actual fuerza de trabajo, quiénes son aptos para un posible empleo como asegurador comercial?

Así los inventarios de recursos humanos y destrezas ayudan a dar respuesta a una amplia gama de preguntas, desde las que tienen que ver con planeación, hasta las que tienen que ver con colocaciones inmediatas; para las primeras hay que conocer el perfil general de la fuerza de trabajo, para las segundas se necesita información específica y detallada sobre individuos.

Una buena unidad de pronóstico unida al uso de modelos de flujos, puede advertirle a la gerencia de escasez o excedente de personal, y puede así tomar medidas antes de que los problemas sean graves o perjudiciales para la empresa.

#### **FACTORES DINÁMICOS**

Siempre surgen factores nuevos que modifican el flujo de recursos humanos.

**Cambio en la demanda:** los cambios en la tecnología empleada, en la gama de productos y servicios que la firma ofrece y en sus políticas generales tendrán un impacto sobre sus necesidades de recursos humanos en el futuro.

**Cambios en la oferta:** el mercado cambiante de la mano de obra y las nuevas políticas empresariales, pueden tener un gran impacto en la oferta de recursos humanos. También convendrá observar cómo varía con el tiempo el perfil de destrezas de la fuerza de trabajo.

## **LIMITACIONES DEL PRONÓSTICO**

El pronóstico dista mucho de ser una ciencia exacta. Si bien la planeación anticipada conviene para prever los cambios de personal que apenas comienzan a vislumbrarse, la gerencia debe recordar que se basan en la prolongación de las tendencias pero que éstas bien pueden cambiar.

En un sentido más amplio, la planeación de un sistema de recursos humanos está formado por cuatro elementos:

- 1.- Estructura de cargos
- 2.- Trayectoria dentro de la empresa
- 3.- Políticas para manejar la estabilidad de los empleados
- 4.- Políticas sobre reducción de la fuerza de trabajo mediante desgaste normal, despidos y remociones.

## **ANÁLISIS DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos; es necesario precisar funciones, tareas y los requisitos para cada puesto.

### **ANÁLISIS DE CARGOS**

Consta de dos partes: planteamiento de las labores que han de efectuarse (descripción del cargo) y las destrezas y conocimientos que debe poseer quien ocupe el cargo (especificaciones del cargo).

### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS:**

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, profesionales o administrativos. Las descripciones pueden dar datos importantes para los sistemas de información sobre empleados, con datos útiles sobre recursos humanos, como por ejemplo: sobre el carácter cambiante de los puestos de la empresa, analogías entre tareas, proyectos promocionales o cambios de organización.

### **ESPECIFICACIÓN DE CARGOS:**

Con experiencia y buen criterio, el especialista en personal debe ser capaz de ayudarle a la gerencia a traducir los requisitos del cargo en requisitos humanos: escolaridad, experiencia y los rasgos de personalidad que debe tener el candidato para el puesto.

## **EL DISEÑO DE TRAYECTOS DENTRO DE LA EMPRESA**

Dentro de una organización dada, los empleados llegan a prever cierto ascenso progresivo en los cargos según la movilidad externa de otros empleados.

La mayoría de expertos en relaciones industriales prefieren una estructuración formal de cargos de tal manera que ofrezcan una progresión bastante larga y ordenada, pues con ello se ofrece mayor motivación y más oportunidades de adiestramiento.

El ancho y largo de los trayectos dentro de la empresa no son cuestión de criterio gerencial únicamente, sino que también puede relacionarse con la tecnología de la industria.

Cualquiera que sea la forma de los trayectos en la empresa, éstos deben integrarse con otros aspectos de la administración de personal; debe relacionarse con la estructura salarial de manera que cada ascenso conlleve un aumento significativo de sueldo; además las líneas deben compararse entre sí para cerciorarse de que las interrelaciones sean equitativas.

### **PROMOCIÓN INTERNA Y ALISTAMIENTO EXTERNO:**

¿Cuáles son los criterios que entran en juego al escoger entre adiestramiento y selección como medios para llenar vacantes?

Llenar vacantes tiene muchas ramificaciones y hay que pesar varios factores antes de una decisión final.

#### **PROMOCIÓN INTERNA:**

Algunos puestos requieren conocimientos especiales que solamente se obtienen dentro de la organización misma, es preciso conocer gente, los procedimientos, las políticas y las características especiales de la organización. Los empleados están más motivados y se esfuerzan más cuando saben que ello podrá facilitarles un ascenso.

La satisfacción del empleado se manifiesta en el deseo de progresar continuamente y recibir el conocimiento a sus esfuerzos.

#### **PROMOCIÓN EXTERNA:**

La introducción de extraños en una organización permite nuevas perspectivas y con "sangre nueva" se impide que el sistema de estanque sea repetitivo o conformista; el alistamiento externo puede reducir el costo de adiestrar nuevos empleados.

La decisión entre alistamiento o promoción es parcialmente económica, sin embargo, lo mejor es tener un programa balanceado.

#### **ESTABILIDAD DEL EMPLEADO:**

La estabilidad de los empleos es un buen indicio de la planificación inteligente de los recursos humanos. Los altibajos erráticos en los niveles de empleo, la contratación de emergencia, las horas extras, semana laboral recortada, son muestras de mala planeación.

Con políticas de evitar despidos y dar estabilidad a los empleados, se tiene la ventaja de una fuerza de trabajo más segura, más leal y menos temerosa de perder su empleo.

Algunas técnicas para regularizar el empleo:

- Desarrollar una fuerza de trabajo flexible mediante selección y adiestramiento cuidadosos.
- Recurrir a empleados temporales u horas extras en periodos de volumen máximo.
- Desarrollar líneas adicionales de productos o servicios, cuya demanda variable sea el complemento apropiado para la demanda de los actuales.
- Contemplar la posibilidad de almacenar mercancías durante periodos de poca demanda y ofrecer nuevos incentivos para los clientes al hacer pedidos con más anticipación.
- Contratar fuera trabajos que requerirían alistamiento de personal nuevo, el cual no sería necesarios al terminar la tarea.

Para planear recursos humanos, la gerencia tiene que evaluar el impacto de los actuales procedimientos de la empresa sobre la utilización de los recursos humanos.

#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO

##### 4.1 METODO QUE SE VA A SEGUIR

Análisis de Casos

##### 4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

**Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

Juan González fue presentado a todos los empleados de las oficinas centrales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito como nuevo miembro del Consejo de Administración.

Cuando conoció a Ruth, se mostró interesado en su trabajo y le preguntó lo que hacía la máquina que ella manejaba. Ruth respondió que en realidad no sabía cómo se llamaba la máquina ni lo que hacía; explicó que tenía dos meses trabajando para la Cooperativa. Sin embargo, sabía operar la máquina con precisión y de acuerdo con su supervisor era una excelente empleada.

El señor González inicia su gestión haciendo visitas a todas las oficinas sucursales; en una sucursal la supervisora encargada, le confesó que algo estaba mal, pero no sabía exactamente qué era. Le explicó que la rotación de personal era muy elevada y más tardaba un empleado en ocupar un puesto nuevo cuando otro renunciaba. Con clientes que atender y préstamos que hacer, la supervisora explicó que tenía poco tiempo para trabajar con los nuevos empleados que llegaban y se iban.

En las sucursales, los supervisores son los encargados de contratar empleados sin tener comunicación con las oficinas centrales o con otras sucursales; al tener una vacante, el supervisor trataba de encontrar un empleado adecuado para sustituir al que había renunciado.

Luego de recorrer todas las sucursales y habiendo encontrado problemas similares en muchas, el señor González se preguntaba qué tenía que hacer la oficina central y qué acciones tomar.

La cooperativa era considerada una institución bien administrada que había pasado de 27 a 191 empleados durante los últimos 8 años. Cuanto más pensaba en el problema, se confundía más el señor González; no podía meter la mano en el problema y no sabía si debía o no informar de sus hallazgos al presidente del Consejo Administrativo.

1. ¿Cuál cree que es el principal problema de la cooperativa ?
2. ¿Qué medidas pueden tomarse?
3. ¿Considera que puede mejorarse la administración de la cooperativa?

##### ANÁLISIS

Considero que el problema principal de la cooperativa es el estar trabajando sin comunicación y coordinación, entre oficinas centrales y sucursales, y debido a ello no tienen ningún tipo de planeación.

La administración puede mejorarse definitivamente si se empieza a planificar, en este caso específico lo relacionado a su personal.

Puesto que la planeación debe ser integrada y debe verse como algo que encierra todas las decisiones de gerencia; en el caso de la cooperativa tendría que globalizar las decisiones desde oficinas centrales hasta cada una de las sucursales.



La actitud del señor González al visitar desde las oficinas centrales hasta cada una de las sucursales, es una buena iniciativa y debería en reunión con el Consejo de Administración manifestar todos los problemas que él encontró.

Como medida podría implementarse un departamento de personal en oficinas centrales, pues debido a la falta de este departamento se tienen problemas de personal, como por ejemplo el que Ruth desconozca aspectos de su trabajo, debido a la falta de adiestramiento y aunque el supervisor opine que es excelente empleada, probablemente ella y su equipo de trabajo no rinden lo suficiente o lo que serían capaces de hacer; en otra sucursal, no hay quién introduzca y capacite a empleados, y se tiene una gran rotación de personal, que puede deberse a falta de atención, desmotivación o insatisfacción con los puestos de trabajo.

La unidad de personal deberá ser la encargada de elaborar perfiles de candidatos a los diferentes puestos en la cooperativa; debe hacer análisis de cada uno de los puestos y con la gerencia o consejo administrativo determinar quién sería en última instancia el encargado de contratar personal; si se centraliza solo en oficinas centrales a través del departamento de personal, o por el contrario si el encargado será el supervisor de cada sucursal con lineamientos y requisitos previamente establecidos por el departamento de personal central.

También el Departamento de Personal puede hacer valuación de puestos y evaluaciones de desempeño, y girar instrucciones para que la desarrollen los supervisores o gerentes de línea de cada sucursal; en caso de que no pueda hacerlo sólo el departamento de personal, a fin de establecer que tan capacitado está su personal, si pueden hacer promociones o traslados, o donde necesitan contratar nuevo personal.

Tal vez como otra medida y para trabajar más coordinadamente, pueda colocarse en cada una de las sucursales una persona encargada de personal específicamente que trabaje de manera directa con el departamento central de personal, y que se encargue de realizar o controlar que se lleven a cabo las funciones de personal de una mejor manera, como por ejemplo: seleccionar personal, contratarlo, adiestrarlo, capacitarlo, motivarlo, etc.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Observar los problemas donde se originan puede dar una mejor idea de lo que está ocurriendo, y también puede facilitar encontrar soluciones, como en el caso de las visitas a las diferentes sucursales de la cooperativa, y observar los diferentes problemas permitió tener una idea generalizada de los problemas administrativos que tenía.
- b.- La falta de comunicación y coordinación en una organización es fundamental en el hecho de que ocurran problemas, como en el caso de la cooperativa a nivel general, tenía problemas relacionados con personal.
- c.- La planeación es muy importante a nivel total, pues al tenerla pueden solucionarse problemas individuales, en este caso de sucursales y llevar a un mejor funcionamiento a toda la organización.
- d.- La falta de una unidad específica de personal puede generar realizar funciones sin ninguna noción o de una manera empírica, lo que indudablemente trae consecuencias, como en el caso de supervisores que contratan personal, pero que no saben inducirlo y capacitarlo.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 2

#### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

##### 1. INTRODUCCIÓN

En una organización, el recurso más importante lo constituye el personal; este personal puede ser obtenido mediante esfuerzos del reclutamiento efectivo.

Dotar al personal o a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades.

Cada vez se le da más atención al proceso de selección debido a que se reconoce que es el punto de partida para crear calidad en las organizaciones. Por medio del reclutamiento y la selección, se asegura la contratación de empleados que tengan la capacidad para desempeñar su trabajo con eficiencia.

A una organización no le interesa incorporar en sus actividades a cualquier persona, sino a la que más pueda convenir; por eso es importante reclutar personas que cumplan con los requisitos que fije, para una posterior selección, la política de personal de dicha organización.

La selección puede variar en cuanto a técnicas que se deben utilizar, y de factores externos, que dominen el mercado de la mano de obra.

Evidentemente es todo un proceso el incorporar nuevo personal a una organización; debe recorrerse una serie de etapas, todas de igual importancia, y a las que el Departamento de Personal tiene que prestar su máxima atención.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERAL

Llevar a cabo el proceso completo de reclutamiento, selección y contratación de personal, tiene como objeto obtener el máximo aprovechamiento del factor humano, cuando se cuenta con varios candidatos y se necesita cubrir varios puestos diferentes a la vez.

###### 2.2 ESPECÍFICOS

2.2.1 El reclutamiento busca elegir y retener aquellas personas que tienen mayor probabilidad de coincidir con las exigencias de la empresa.

2.2.2 La selección pretende, entre los reclutados, elegir los más destacados y hacer un mejor reparto que coincida en lo posible con las características de cada puesto.

2.2.3 La contratación confirmará la admisión y colocación de la persona seleccionada en el puesto más conveniente, según sus aptitudes y preparación.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### **RECLUTAMIENTO**

Para cubrir las inevitables vacantes que tiene una empresa, vale la pena planear y proyectar. La planeación debe ser integrada interna y externamente. Externamente debe integrarse a los planes generales de una organización; internamente debe integrarse la planeación a todas las funciones del personal.

Para planear los requerimiento de personal, se necesitan tres conjuntos de pronósticos:

- 1.- Requerimientos de personal
- 2.- Suministros de candidatos externos
- 3.- Candidatos internos disponibles.

En la proyección de personal intervienen varios factores; el más importante es la demanda del producto o servicio, por lo que deben proyectarse las ventas y luego determinar el volumen de producción para estimar el personal necesario para mantener ese volumen. Además, debe considerarse:

- Rotación proyectada
- Calidad y naturaleza de empleados
- Decisiones para mejorar la calidad o nuevos mercados
- Cambios tecnológicos y administrativos
- Recursos financieros disponibles.

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación.

Una vez tomada la decisión de cubrir una vacante, deben utilizarse las fuentes de reclutamiento que podrían comprender varios medios incluyendo periódicos, revistas, directorios, radio, televisión, posters, correo, agencias, universidades, anuncios de empleo.

Las fuentes también pueden ser internas, frecuentemente la mayor fuente de candidatos, por la cantidad actual de empleados.

Después de tener un grupo de candidatos, se inicia el proceso de selección de la persona que se va a contratar.

#### **SELECCIÓN**

El proceso de selección varía según la empresa y también dependerá de los niveles de una misma organización. Entre las posibles etapas están:

Solicitud: toda solicitud cumple tres funciones:

- Indica que el solicitante desea un puesto
- Proporciona información para realizar la entrevista
- Se convierte en información del personal en caso de contratación.

Entrevista inicial: se hace una evaluación rápida del solicitante; se determina si se debe continuar el proceso de selección.

Pruebas: miden las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo.

**Investigación de referencias:** la veracidad del curriculum vitae o solicitud del candidato puede ser verificada con información de sus referencias o anteriores patrones.

**Entrevista de profundidad:** se profundiza más en la personalidad del solicitante y en información para el empleo; la realiza la persona a quien se le tendrían que rendir informes.

**Examen físico:** se establece un expediente médico para comprobar el buen estado físico del solicitante, para un buen desempeño del trabajo.

Si los candidatos pasan exitosamente las diferentes etapas de selección, se pasa a la etapa de contratación, se consideran el salario, prestaciones, seguridad en el trabajo, etc.

#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO

##### 4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR

Ejercicios experimentales

**Propósito:** el objetivo que se pretende con estos ejercicios es obtener práctica en el análisis y aplicación del conocimiento obtenido, ante problemas reales de reclutamiento y selección de personal.

**Comprensión requerida:** toda la clase debe familiarizarse con el material de este capítulo, y leer cada caso, aplicado a cada uno de los ejercicios.

Instrucciones:

1. Hacer grupos de 4 ó 5 estudiantes
2. Cada grupo debe contestar las preguntas referentes a cada uno de los ejercicios.
3. Al finalizar, un representante de cada grupo presentará sus respuestas, tratando de llegar a un consenso general.

##### 4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Problema No. 1

***Cómo encontrar un buen redactor de anuncios:***

RIHESA una próspera agencia de anuncios, debe su éxito a su capacidad para producir textos novedosos, creativos y llamativos. Emplea 60 redactores que trabajan en 15 departamentos distintos. Los jefes de departamento son los responsables de contratar y tienen distintas ideas sobre un buen redactor; se basan en su experiencia casual y en sus ideas preconcebidas, lo cual da resultados no satisfactorios.

Actualmente se necesitan 5 nuevos redactores, y una tercera parte de los actuales no se desempeñan bien.

El Departamento de Personal quisiera emplear un procedimiento sistemático para evaluar a los solicitantes, incluyendo alguna prueba sobre habilidad de escribir.

Sin embargo, el nuevo procedimiento sería costoso y no valdría la pena ponerlo en práctica si los jefes de departamento no van a utilizar sus resultados.

1. Como director de la agencia, ¿cómo establecer un mejor proceso de selección que no disminuya la responsabilidad que tienen los jefes de departamento de producir textos de alta calidad?
2. ¿Qué información necesitaría usted antes de decidir sobre esa nueva política?
3. ¿Qué haría usted para introducir y hacer aceptar el nuevo enfoque?

### ANÁLISIS

1. Como director de la empresa, establecería que el departamento de personal debe ser el encargado de la selección primaria de candidatos a redactores, y para no quitarle la responsabilidad relativa a cada jefe de departamento, él debe tomar la decisión final.

El procedimiento quedaría así:

- a. Los especialistas de personal alistarán y seleccionarán candidatos calificados a través de:
    - a.1 Formularios de solicitud
    - a.2 Pruebas de aptitud, interés y personalidad. Estas pruebas deberán ser hechas por el departamento de personal, de acuerdo con características y criterios obtenidos de los jefes de departamento.
  - b. Entrevista del candidato seleccionado por el Departamento de Personal, hecha por el jefe de departamento que será su jefe inmediato.
2. La información que necesitaría como director para el nuevo procedimiento de selección sería:
    - a. Saber las actividades comunes y las actividades en que difieren los departamentos.
    - b. Saber qué características son necesarias para ser un buen redactor.
    - c. Los criterios de los jefes de departamento para distinguir un trabajador con ventajas y uno con desventajas.
  3. A través de reuniones con los jefes de departamento, les haría saber la importancia de cada uno de los departamentos y las diferencias que existen entre ellos, además de lo útil que sería que el departamento de personal se encargue de la selección de candidatos, ya que es una de sus funciones básicas con lo que cada quien haría lo que le corresponde y se llevaría uniformidad y orden en el proceso.

### Problema No. 2

#### ***El solicitante.***

La compañía Pinturas Duke adiestra a los vendedores que contrata para atender tiendas minoristas. Busca hombres jóvenes y simpáticos que tengan la energía y la iniciativa para las visitas y la habilidad de hablar con entusiasmo e inteligencia sobre los productos de la empresa.

Se requiere también flexibilidad y paciencia para tratar con personas distintas y precisión para trasladar los pedidos a los formularios.

Samuel Enríquez ha solicitado empleo; los datos en la solicitud son: Edad: 25 años, divorciado, sin hijos. Un año de universidad y 2 empleos anteriores: auxiliar de laboratorio en un hospital (2 años) y gerente de crédito para una agencia de cobranzas (2 años), un año sin trabajar por enfermedad.

1. Si usted fuera a entrevistar al señor Enríquez, ¿cómo estructuraría la entrevista?
2. ¿Cómo aplicaría usted la entrevista, si el señor Enríquez fuera una persona tímida o agresiva?

## ANALISIS

1. La entrevista la estructuraría de la manera más abierta y libre posible, para que el señor Enríquez hable libremente y haga énfasis en lo que él cree importante.

Sería una entrevista no dirigida al principio, dándole la oportunidad de hablar, y puesto que cuento con la información de la solicitud que el señor Enríquez llenó, después podría dirigir la entrevista estructurándola sobre lo que él ya ha dicho y complementarla con los datos que contiene la solicitud.

Es muy importante tomar en cuenta que si la primera entrevista es una experiencia agradable, ya como empleado el señor Enríquez puede regresar con más libertad y regularidad cuando tenga problemas en el trabajo.

2. Para que la comunicación sea efectiva, tanto el entrevistador como el entrevistado deben poner de su parte.

Como entrevistador saber escuchar es muy importante, pero es también importante comprender que muchas personas son tímidas por naturaleza o sencillamente tienen miedo.

Si la persona que se va a entrevistar, en este caso el señor Enríquez, fuera tímido, agresivo o ambos, se debe hacer un esfuerzo especial, para hacerlo hablar y averiguar lo que desea.

Una persona así debe estimularse, ayudándole a expresarse, guardando una expresión amistosa y una actitud atenta pero tranquila.

También deben evitarse preguntas directas o de respuestas de sí o no, porque de esa manera se cortaría la comunicación; es mejor hacer preguntas en las que se pueda profundizar y ampliar las respuestas, y derivar de ella otras situaciones para mantener la comunicación.

## 4.3 EJERCICIOS EXPERIMENTALES PROPUESTOS

- I. Forma de solicitud
  - a. Propósito: practicar en el desarrollo de una solicitud.
  - b. Comprensión requerida: elementos útiles de antecedentes de personal y descripción del puesto (elegir un cargo a ocupar).
  - c. Cómo realizar un ejercicio:
    - c.1 Formar grupos de 5 estudiantes
    - c.2 Antes de formar grupos cada estudiante deberá leer los puntos señalados en el inciso b.
  - d. Instrucciones:
    1. Cada grupo hará una lista de los elementos que incluiría en la solicitud.
    2. Hacer un ejemplo de solicitud con los elementos anteriores.

3. Elegir un representante de grupo para presentar los elementos de su grupo.
4. A nivel de clase hacer una solicitud de acuerdo con:
  - ¿Qué elementos son los más frecuentes?
  - ¿Qué elementos hacen falta?
  - ¿Qué elementos son más útiles en una solicitud?
  - ¿Qué elementos predecirán mejor el desempeño?

II. Pruebas de medición

- a. Propósito: adquirir práctica en el desarrollo de una prueba para medir una habilidad específica para un puesto seleccionado.
- b. Compresión requerida: cada estudiante debe familiarizarse con el procedimiento para desarrollar una prueba de personal y leer las responsabilidades del puesto elegido.
- c. Para preparar el ejercicio:
  - c.1 Dividir la clase en grupos de 5 estudiante
  - c.2 Seleccionar una aptitud importante para el puesto elegido y desarrollar una prueba para medirla.
- d. Instrucciones para el ejercicio:
  - d.1 Cada grupo deberá hacer una lista de aptitudes
  - d.2 Calificar la importancia de las aptitudes en una escala de 0 a 5 puntos.
  - d.3 Desarrollar la prueba
  - d.4 Cada grupo demostrará su prueba en otro grupo.

5. CONCLUSIONES

- a.- En los ejercicios anteriores, se observa cuán importante es tener una persona adecuada en el puesto idóneo; tarea que debe ser realizada por el Departamento de Personal.
- b.- La selección de personal, para que sea correcta, debe tener uniformidad de criterios, lo cual no sucedía en la agencia de anuncios, que se veía perjudicada en su desempeño.
- c.- La duplicidad de funciones era otro problema que podría darse en la agencia de anuncios, porque la selección es una tarea de personal y no de los jefes de departamento.
- d.- Para contratar personal, es importante tener muy claro que habilidades se requieren o son más importantes para el puesto, por ejemplo, para redactar anuncios la habilidad de escribir, para vender, iniciativa y habilidad de hablar.
- e.- La habilidad para hablar, útil en un vendedor, se mide mejor a través de una entrevista.
- f.- La entrevista es una de las muchas opciones para evaluar un candidato, al seleccionar personal.

## CAPITULO V

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 3

#### ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

##### 1. INTRODUCCIÓN

Cuando un empleado ingresa a una organización a trabajar por primera vez, siente ansiedad; por eso la inducción y la orientación son programas importantes, que tienen por objeto brindarle al nuevo empleado la información necesaria para que trabaje con comodidad y eficacia.

La eficiencia de cualquier organización depende de una buena capacitación de sus empleados. Los empleados nuevos necesitan entrenamiento antes de su nuevo trabajo, y los empleados antiguos necesitan capacitación para traslados y promociones.

No es fácil para una organización llevar a cabo un amplio y eficaz plan de entrenamiento y capacitación; para eso hay que estar conscientes de los problemas diarios, rutinas, temores, costos, falta de información, pues son realidades que deben tenerse en cuenta para lograr hacer una labor coordinada.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERALES

- 2.1.1 El entrenamiento pretende con el nuevo personal un adiestramiento rápido y la total compenetración con el trabajo.
- 2.1.2 La capacitación prepara a personal que se encuentra en plena actividad, para otros puestos y para el mismo puesto también, por lo que se considera una buena inversión.

###### 2.2 ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Con el entrenamiento y la capacitación, el personal logrará recibir informes sobre necesidades futuras y sobre las características de las nuevas tareas.
- 2.2.2 Formación de instructores
- 2.2.3 Reunir documentación referente a cursos realizados y resultados de adiestramiento.

##### 3. MARCO TEÓRICO

###### *INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN*

Luego de reclutar con éxito y seleccionar a los empleados, debe inducirse y capacitarles, proporcionándoles la información y experiencia que necesitan para su nueva posición.



La inducción a los empleados: es el proceso para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa, familiarizándose e integrándose entre sí.

Por lo regular, la inducción y la orientación transmiten tres tipos de información:

- Información general sobre la rutina diaria de trabajo.
- Historia de la organización, finalidad, operación, productos o servicios.
- Detalle de políticas, reglas de trabajo y prestaciones del personal.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos.

### **ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

Unas pocas horas de introducción del nuevo empleado puede ser un primer entrenamiento; también existen programas más formales y cursos de preparación, sin embargo, no sólo eso es entrenamiento y capacitación, pues todo lo que le ocurre a un empleado ya en la compañía, le sirve de experiencia y enseñanza.

La capacitación proporciona a los empleados nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere.

Existen cuatro procedimientos para determinar los requerimientos de capacitación:

1. Evaluación del desempeño: el trabajo de cada empleado se mide por normas y objetivos establecidos.
2. Análisis del puesto: se examinan los conocimientos o destrezas especificados para el puesto.
3. Análisis organizacional: se analizan la eficacia de la organización y el éxito en la obtención de las metas.
4. Estudio de Recursos Humanos: descripción de problemas y juicios para resolverlos desde el gerente hasta todos los empleados.

Después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados y de fijar los objetivos de capacitación, se procede al entrenamiento real. Existen varios métodos que pueden clasificarse en dos categorías:

- a) En el lugar de trabajo:
  - a.1 Rotación de puestos: el empleado desempeña una serie de trabajos en un período, aprendiendo una gama de destrezas.
  - a.2 Clase: instrucciones que se imparten en el aula.
  - a.3 Aprendizaje: el empleado es guiado por un compañero muy diestro.

b) Fuera del lugar de trabajo:

- b.1 Vestibular: los empleados trabajan con equipo verdadero y en un ambiente real, pero en un local diferente donde trabajan.
- b.2 Experiencias conductuales: el empleado aprende conductas apropiadas al trabajo mediante representación de papeles.

Las satisfacciones que un empleado obtiene de su experiencia en el trabajo dependen de su conocimiento de qué hacer y cómo hacerlo.

El éxito de cualquier programa de capacitación es función directa del éxito de otros aspectos del programa de personal.

Quien capacita, al desarrollar un curso, aunque sea informal, debe conocer algo sobre la manera como el hombre aprende, inclusive la motivación y el refuerzo; debe estructurar el material que va a enseñar, buscando equilibrio entre teoría y práctica.

#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO

##### 4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR

Análisis de Casos

##### 4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Caso 1

###### *Promoción Informal*

Gabriel Méndez fue mecánico antes de ascender a supervisor de un Departamento de Mecánicos. Su nuevo cargo es estimulante pero nunca hay suficiente tiempo. Él cree en la delegación, pero los problemas técnicos requieren su atención, por lo que no atiende bien los asuntos administrativos, relacionados con personal y horarios.

Méndez se entera de que tiene un subalterno, García, que desea asumir nuevas responsabilidades y sabe manejarlas bien, y así comienza a asignarle detalles administrativos. De esta manera, García ha cumplido la función de asistente de supervisión, que no aparece en el organigrama del departamento, y se ha encargado de muchas decisiones respecto a la asignación de tareas y las relaciones con otros departamentos.

Han transcurrido cuatro meses y este arreglo informal alivia la carga de trabajo de Méndez, por lo que solicita que García sea ascendido formalmente.

Aunque los superiores de Méndez están dispuestos a añadir otro gerente a la división, rechazan a García, argumentando que le falta experiencia y educación formal, pues García no es universitario.

Méndez ha quedado con un problema difícil. No consiguió un aumento salarial ni un cambio de jerarquía para García. ¿Debe quitarle las funciones adicionales?, aunque sus subalternos no lo han pedido, o debe estimularlo para que busque empleo en otra división de la empresa donde se reconozca sus capacidades gerenciales y no se discrimine contra él por su falta de título universitario? ¿Qué opina usted?

## **ANÁLISIS:**

El señor Méndez no manejó bien la situación desde un principio, porque al ver que no tenía tiempo suficiente para asuntos administrativos, debió hablar con sus superiores y con el departamento de personal, para hacerles ver lo necesario que era un asistente, para el nuevo puesto que él ahora ocupaba.

La delegación de funciones es buena para que un departamento trabaje mejor; sin embargo, el señor Méndez tendría que haber hablado con el Departamento de Personal para saber cuáles son las políticas de la empresa en cuanto a promociones y no hacer una promoción informal del señor García, sin aumento proporcional de sueldo y de rango.

El señor Méndez, por el momento, no debe quitarle funciones al señor García, si él se encuentra a gusto con sus nuevas responsabilidades y no ha habido ningún tipo de problema con los otros subalternos del señor Méndez.

Debe manejar la situación objetivamente, dándole al nuevo asistente las responsabilidades que le competen y para quien puede ser muy útil la experiencia del señor García.

Si el señor García está a gusto con su trabajo, debe estimularlo para que busque empleo en otra división, haciéndole énfasis en las responsabilidades adicionales y el adiestramiento gerencial que ha recibido en esa promoción informal.

El departamento de personal debe dar a conocer a los supervisores de departamento, cuál es la política que se maneja en cuanto a promociones para que en futuras ocasiones no se den problemas de este tipo.

## **CASO 2**

### ***Trabajadores capacitados y no capacitados.***

La casa de servicios ha tenido una larga tradición de promociones internas basadas principalmente en el tiempo de servicio. Se contratan obreros que luego ascienden por posiciones de mayor sueldo, incluyendo funciones de mantenimiento.

Los trabajadores más antiguos "solicitaban" los trabajos de mecánico, porque esta función era más fácil que la de entregas y bombeo. Hace un tiempo, la empresa notó que sus mecánicos son menos diestros que los de la competencia. A medida que mejoraba su tecnología, se quedaba sin personal de mantenimiento bien calificado.

Por fin, la empresa pudo negociar un acuerdo con el sindicato, según el cual podría hacer uso de pruebas de aptitud para seleccionar nuevos mecánicos, y detener así el flujo de trabajadores antiguos a esos puestos.

La empresa ha podido ahora, por primera vez, buscar jóvenes graduados de la escuela para llenar las vacantes y éstos aprenden rápidamente las destrezas necesarias.

El problema inmediato es que el negocio marcha mal y es necesario hacer recortes en el Departamento de Mantenimiento. Normalmente los despidos se deciden según la antigüedad en el departamento. En ese caso, se tendría que despedir a los mecánicos jóvenes y capaces. La empresa teme que sus labores de mantenimiento se vean seriamente afectados y que una buena parte de los mecánicos abandonen la empresa para buscar empleo en otra parte. ¿Cuál cree que es el problema principal? ¿Qué debería hacerse?

## ANÁLISIS:

El problema de la empresa comienza por un mal proceso de selección inicial y la falta de un programa de adiestramiento para hacer traslados o promociones.

Su problema principal, es la promoción de obreros en base a antigüedad, sin comprobar si están capacitados o no.

El poder de negociación de la empresa se manifiesta al conseguir el uso de pruebas de selección de nuevos empleados, y como el problema inmediato que tiene es el de los despidos, la empresa debe tratar de nuevo de hacer una negociación.

La decisión que la empresa tiene que tomar en cuanto a quienes despedir es parcialmente económica; por eso es conveniente revisar los costos de las alternativas que puede tener:

- El costo sobre prestaciones de despido o retiro de empleados antiguos.
- La capacitación y adiestramiento de los antiguos obreros, si despidiera a los nuevos que son los más capacitados.
- Hacer pruebas, tanto a los nuevos como a los antiguos obreros para medir su capacidad productiva.

La negociación con el sindicato es necesaria, si la empresa decidiera despedir a los obreros antiguos; debe hablar acerca de la naturaleza del problema del negocio, y lo urgente que es tener a las personas más capacitadas y productivas; debe enfatizar que el problema actual es de un grupo, pero que si no se resuelve puede llegar a afectar a toda la empresa.

Otro punto a negociar podría ser el uso de pruebas de capacidad productiva a todos los empleados de mantenimiento; sin embargo antes de tomar cualquier decisión es necesario saber los costos que ocasiona cada una de las posibles soluciones.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Los casos analizados se refieren a lo importante que es la promoción interna en una empresa, y los problemas que puede ocasionar una promoción equivocada.
- b.- La promoción de un empleado puede estar basada en varios aspectos, según lo determinan las políticas de promoción de cada empresa; por ejemplo, en la casa de servicios, la promoción era a base de antigüedad, sin embargo, como en este caso, esa medida origina problemas de incapacidad manifestados en un mal desempeño.
- c.- Dentro de las políticas más generalizadas de promoción interna, están la capacidad y educación del empleado, lo que se manifiesta claramente en los casos analizados.
- d.- La capacitación y la promoción de los empleados es una actividad que compete al Departamento de Personal; y al hacerlo de esta manera, se evitan problemas como "la promoción informal", llevada a cabo por el supervisor de un departamento como en el primer caso.
- e.- Es muy importante que cada empresa a través de su departamento de personal dé a conocer sus políticas y lineamientos que se va a seguir en casos como promociones, nuevas contrataciones, despidos, etc.

## CAPÍTULO VI

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 4

#### ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

##### 1. INTRODUCCIÓN

Tomando el trabajo como una prestación que se hace a cambio de una compensación, la cual no debe ser solo de índole económica, sino que también ha de comprender el aspecto moral, y que se trabaja para obtener los medios precisos con que cubrir las necesidades, lo mejor es tener un sentido de equidad y justicia referente a las formas de remuneración.

Un pago es algo más que un medio de satisfacer necesidades materiales; representa el conocimiento del mérito y da sentido de realización. Las desigualdades de salarios y sueldos son fuentes de peligro para problemas en una organización, pues al no contar con una buena administración de salarios, se fijan sobre decisiones personalizadas y arbitrarias, lo cual generalmente es problemático.

La administración de salarios sirve para establecer una sana estructura de remuneraciones, lo cual mejora el espíritu de trabajo y reduce fricciones entre grupo.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERALES

La administración de salarios como un sistema de compensación tiene como objetivo asegurar a cada empleado un pago equitativo en término de su trabajo y el trabajo de otros.

###### 2.2 ESPECÍFICOS

2.2.1 Con una buena administración de salarios se logrará alistar o mantener una fuerza laboral motivada.

2.2.2 Una buena administración de salarios proporcionará controles adecuados para mantener costos de mano de obra y la productividad del empleado.

##### 3. MARCO TEÓRICO

###### SUELDOS Y SALARIOS

Son las recompensas más usadas para motivar el desempeño, pero deben ser adecuadas y equitativas.

Con una buena administración de salarios se logra:

- 1.- Fijación de sueldos suficientemente altos, para lograr reclutar empleados deseables.
- 2.- Motiva a trabajar para aumento de sueldos y promociones.
- 3.- Reduce quejas del sindicato y de los empleados.
- 4.- Control centralizado sobre el mayor renglón individual de costos: salarios.

Desarrollar un plan de administración de salarios, requiere evaluar el valor relativo de los puestos mediante valuación de puestos y posteriormente asignar valor a cada puesto mediante curvas o tabulaciones de sueldos y grados de remuneración.

### **COMPENSACIÓN AL PERSONAL**

Son todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y que surgen de su empleo; la compensación tiene tres componentes.

1. Pagos financieros directos: sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.
2. Pagos indirectos: prestaciones económicas o financieras como seguros y vacaciones.
3. Recompensas no financieras: no son fáciles de cuantificar, por ejemplo: horarios más flexibles.

Esencialmente hay dos bases para pagar a los empleados:

- a. Basada en el tiempo: a la mayoría de empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo.
- b. Volumen de producción o trabajo a destajo: Se vincula la compensación directamente con la cantidad de producción del trabajador.

Hay cuatro factores básicos que se deben considerar antes de decidir que tanto pagar a los empleados.

1. Consideraciones legales: existen leyes que afectan la compensación que se paga en términos de salarios mínimos, tarifas de tiempo extra, prestaciones.
2. Factores sindicales: históricamente la tasa salarial ha sido principalmente el elemento de negociación colectiva.
3. Consideraciones políticas: bases para incrementos salariales, políticas de promoción y destitución, tiempo extra.
4. Necesidad de equidad: es el factor más importante en la determinación de las tasas de pago; hay tipo de equidad: interna y externa.

En el proceso de establecer niveles de remuneración, se considera:

- a.- Realizar una encuesta de sueldos (asegura equidad externa).
- b.- Determinar el valor de cada puesto: Valuación de puestos (asegura equidad interna).
- c.- Agrupar puestos similares en grados de remuneración.
- d.- Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales.
- e.- Ajustar los niveles de sueldo.

El Departamento de Personal es normalmente responsable por la administración de programas de salarios, pero la alta administración tiene responsabilidad permanente de revisar políticas de salarios, y todos los niveles gerenciales intervienen en las calificaciones del mérito y en la introducción de cualquier programa nuevo.

## 4. DESARROLLO PRÁCTICO

### 4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR

Ejercicios experimentales.

Propósito: el objetivo que se pretende con estos ejercicios es obtener práctica en el análisis y aplicación del conocimiento obtenido ante problemas reales.

Comprensión requerida: toda la clase deberá familiarizarse con el material de este capítulo, y leer cada caso, aplicado a cada uno de los ejercicios.

Instrucciones:

1. Hacer grupos de 4 ó 5 estudiantes
2. Cada grupo deberá contestar las preguntas referentes a cada uno de los ejercicios.
3. Al finalizar, un representante de cada grupo presentará sus respuestas, tratando de llegar a un consenso general.

### 4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Problema No. 1

#### ***Sueldos en la fundición.***

La fundición se ha considerado uno de los peores lugares para trabajar en la compañía manufacturera; el trabajo es caliente, sucio y duro; el requisito principal para el trabajo es la fuerza, más que el talento.

Según un plan de evaluación de oficios, la habilidad física y condiciones de trabajo se ponderan más bajo que responsabilidad, adiestramiento y habilidad; por eso los oficios de la fundición están calificados en el nivel más bajo.

Últimamente es difícil conseguir mano de obra para la fundición, y se han contratado hombres que no consiguen otro tipo de trabajo y ha bajado más aún el nivel social a los ojos de los obreros.

Actualmente hay 17 vacantes y no es posible conseguir obreros con los sueldos fijados por la evaluación.

1. ¿Cómo debe manejarse este problema? Debe la administración revisar por completo su programa de evaluación de oficios? Debe exceptuar los empleos de la fundición de la evaluación?
2. ¿Cómo debe manejar la administración la reacción de los demás trabajadores si resuelve aumentar los sueldos en la fundición pero no en otros departamentos?

#### **ANÁLISIS**

1. Lo primero es revisar el programa de evaluación de oficios, sin exceptuar a los empleados de la fundición.  
Deben hacerse diferentes programas de evaluaciones para los diferentes oficios, porque si éstos no tienen cosas comunes es difícil compararlos.

Por lo menos, debería haber dos programas; uno donde la habilidad física y las condiciones de trabajo fueran las más importantes, que sería donde se evaluaría la fundición, y otro donde la responsabilidad, talento y adiestramiento fuera lo más importante.

2. Para que todas las partes estén de acuerdo con la estructura de salarios, deben participar en la evaluación de oficios representantes de los interesados, haciendo un programa sencillo y fácil de entender.

Es muy importante que se haga énfasis en que es necesaria una nueva evaluación porque hay oficios que no tienen cosas en común y que por lo tanto no es posible una comparación entre ellos, debido a lo cual, por lo menos, hay que hacer dos nuevos programas que tienen un conjunto de criterios diferentes para calificar en cada uno.

Después de elaborar los dos programas y siempre con la participación de todos, compararlos hasta llegar a concluir que se tienen sueldos equitativos que atraerán y retendrán suficientes empleados y que son competentes.

## Problema No. 2

### ***Sueldos de un banco.***

El Banco Nacional desea abrir una sucursal en un puerto donde no hay ningún banco.

La administración quiere determinar el sueldo adecuado para el personal de oficina que contratará. Actualmente el banco paga Q125.00 semanales al empezar hasta Q160.00; la política del Banco es fijar tarifas en el punto medio del intervalo que rigen para otros bancos.

Una investigación en el puerto, indica que los sueldos corrientes para personal de oficina bien calificado son de Q150.00 - Q175.00 por semana; estas tasas se pueden atribuir a que la vida es más cara, es limitado en número de trabajadores y que no hay otros bancos.

El banco siempre ha pagado sueldos inferiores, argumentando que ofrece mejores condiciones de trabajo y mayor prestigio.

1. ¿Qué sueldo debe establecer el banco para empezar a contratar personal de oficina? Qué factores deben considerarse en la decisión?
2. ¿Podría justificar el banco entre sus actuales empleados el hecho de que pagará sueldos más altos en el puerto?

### **ANÁLISIS**

1. El banco debe establecer para empezar a contratar personal, un sueldo que esté entre el rango de sueldo del puerto. Los sueldos pagados en el puerto son el factor más importante en el establecimiento de sueldos del banco, porque si decide empezar a pagar menos de lo que pagan otros negocios, no atraería suficientes candidatos a los puestos.

La política de sueldos en el banco debe relacionarse con la política de reclutamiento y selección, porque una buena remuneración atrae más solicitantes de empleo y permite escoger mejor.

Al establecer este sueldo, el banco debe hacer énfasis en que además de pagar igual que otros negocios del puerto, ofrece mejores condiciones de trabajo y un mayor prestigio.



2. El banco puede justificar ante sus actuales empleados, el aumento de los sueldos en el puerto, argumentando el mayor costo de vida, la falta de oferta de trabajadores, las condiciones de empleo en el área y las buenas relaciones públicas que desea ganar el banco.

Además, podría sugerir a sus empleados la posibilidad de traslados al puerto, para quien fuese importante un aumento de sueldo.

### 4.3 EJERCICIO EXPERIMENTAL PROPUESTO

**Propósito:** proporcionar experiencia para la realización de una valuación de puestos, utilizando los métodos aprendidos en clase (por lo menos dos métodos).

**Comprensión requerida:** los estudiantes deben estar familiarizados con los dos métodos escogidos, y las descripciones del puesto que se va a evaluar. Estas descripciones deben ser proporcionadas por el catedrático.

**Instrucciones:**

1. Dividir la clase en grupos de 5 ó 6 estudiantes.
2. La mitad de los grupos utilizarán un método, y el resto de grupos otro método.
3. Se reunirán en un nuevo grupo todos los que usaron un mismo método, y concluirán:
  - Si llegaron a los mismos resultados
  - Si difieren los resultados
  - ¿Por qué difieren?
4. A nivel de clase comparar los dos métodos utilizados.

### 5. CONCLUSIONES

- a.- La administración de salarios equitativos es una buena política que atraerá y retendrá empleados competentes.
- b.- Con un salario bajo y sin reconocimiento social se corre el riesgo ante el personal que se tiene y de no poder reclutar más, tal como sucedía en la fundición del primer caso.
- c.- Un buen programa de evaluación de oficios ayuda a establecer salarios acordes al puesto y equitativos en relación con otros puestos.
- d.- Para llevar a cabo un programa de evaluación de oficios, es necesario que se evalúe lo más importante de cada oficio, y dentro de ese programa evaluar oficios similares; de lo contrario, se corre el riesgo de actuar injustamente como en el caso de la fundición.
- e.- Al establecer sueldo para contratar personal, es importante reconocer que a la mayor parte de personas, un buen sueldo es el primer atractivo que observan.
- f.- En el establecimiento de sueldos, uno de los factores más significativos es de tomar en cuenta los sueldos que se pagan en el medio.

## CAPÍTULO VII

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 5

#### CONDICIONES DE TRABAJO

##### 1. INTRODUCCIÓN

El temor a los accidentes y el resentimiento por los peligros que no se corrigen lleva a los trabajadores a producir menos, la salud y la seguridad no son problemas aislados, deben considerarse responsabilidad de toda la organización, pues son parte del sistema organizacional y ambiental que incluye tecnología, personalidad y estilos de supervisión y administración.

Las enfermedades y los accidentes cuestan mucho, en pérdida de tiempo, altas primas de seguro para cubrir riesgos, reducción de la productividad por lesiones y probablemente hay que gastar más para adiestrar empleados sustitutos.

En su trabajo, los empleados buscan además de su satisfacción y retribución, su seguridad; por falta de una buena administración, se ofrecen malas condiciones de trabajo; por eso, la administración de personal pone cada vez más interés en el bienestar y en la seguridad de sus empleados.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1. GENERAL:

La administración de personal, al cubrir un área muy amplia, contribuirá significativamente a proporcionar un ambiente de higiene y seguridad, con buenas condiciones para trabajar.

###### 2.2. ESPECÍFICOS:

- 2.2.1. Al considerar la salud y la seguridad como responsabilidad de toda la organización, se crearán buenas condiciones de trabajo.
- 2.2.2. Tratar la seguridad y la salud no como problemas aislados, sino como parte del sistema organizacional y ambiental que incluye tecnología, personalidad, supervisión y administración.

##### 3. MARCO TEÓRICO

Los problemas de seguridad pueden originarse por diferentes factores:

- Tipo de industria: algunas ocupaciones son más peligrosas que otras.
- Actitudes gerenciales: influyen las políticas de administración y sus esfuerzos.
- Tecnología: la tecnología moderna tiene gran responsabilidad.
- Actitud de los empleados: el descuido produce accidentes.

Hay 3 razones para instalar programas de seguridad:

1. Moral: la prevención se hace sobre bases puramente humanas, para minimizar el dolor y el sufrimiento para el trabajador lesionado y su familia.

2. Legal: existen leyes estatales o municipales que cubren la salud y seguridad ocupacional.
3. Económica: hay razones económicas para proteger la seguridad porque el costo de accidentes puede ser muy alto para una empresa.-

Las causas básicas de accidentes son:

- Condiciones inseguras: como equipo defectuoso son una causa muy importante.
- Actos inseguros: por parte de los empleados, pueden ser ciertas tendencias en el comportamiento debido muchas veces a características personales.
- Sucesos imprevistos.

También hay otros factores relacionados con el empleo que contribuyen a los accidentes:

- El puesto en sí mismo.
- Horario de trabajo.
- Clima psicológico.

Varios son los sistemas que se pueden utilizar para evitar accidentes:

- Reducir condiciones inseguras: Ingeniería de Seguridad.
- Reducir actos inseguros: mediante selección, colocación, capacitación, reforzamiento, difusión, compromiso de la alta gerencia.

Entre los problemas de salud de los empleados más crecientes están:

Alcoholismo, drogadicción, estrés y desequilibrios emocionales, estos problemas pueden enfrentarse con algunas técnicas: disciplina, despido, asesoría interna, canalizaciones hacia agencias externas. El agotamiento también se considera un problema potencial de salud.

El objetivo básico debe ser transmitir a los trabajadores el deseo de laborar con seguridad, aunque el lugar de trabajo sea muy seguro, habrá accidentes a menos que los trabajadores deseen actuar con seguridad y lo hagan.

Lo mejor es primero estimular en los empleados el deseo de trabajar con seguridad y posteriormente aplicar reglas de seguridad necesarias.

Los gerentes se preocupan por el área de seguridad y prevención de accidentes; su propósito debe asegurar a toda persona que trabaje, un lugar seguro y saludable, para hacerlo un compromiso de la alta gerencia con la seguridad, es un aspecto muy importante para cualquier programa.

#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO

##### 4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR:

Técnica FODA.

## 4.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

### **Caso Fábrica de Ladrillos.**

La fábrica RIHESA es única en la región y líder en el mercado, produce ladrillos refractarios para hornos y altas temperaturas, emplea aproximadamente 300 personas. La mayoría de puestos requieren sólo habilidades y entrenamiento mínimo y son de naturaleza monótona. Esto crea problemas de seguridad, porque los trabajadores se desinteresan en su trabajo y ocurren accidentes. Como algunos puestos son de naturaleza peligrosa, la prevención de accidentes es la mayor preocupación de la compañía, por eso cuenta con un amplio programa de seguridad, que incluye instrucciones, reglas sobre métodos de trabajo y el uso de ropa de protección.

Típico problema es el de Enrique Martínez, contratado después de que había hecho dos años de estudios superiores, fue inicialmente obrero y después de seis meses, ayudante de horno; a los ayudantes de horno se les daban amplias instrucciones de seguridad y se les exigía el uso de zapatos con punteras de acero, cascos, anteojos protectores y un mandil protector para reducir el desgaste sobre la ropa.

Sin embargo, a pesar de su entrenamiento sobre seguridad, Enrique se descuidaba en el desempeño de su trabajo y había recibido dos amonestaciones y una llamada de atención por escrito de su supervisor. Su descuido provocó que fuera lesionado al mover una carretilla del horno, que lo golpeó en la región lumbar de la espalda, por lo que fue suspendido ocho semanas. Dos días después de su regreso se quejó de fuertes dolores de espalda, y obtuvo nueva licencia por treinta días. Un día antes de regresar nuevamente, el capataz recibió una llamada de la esposa de Enrique solicitando dos semanas más, lo que rechazó, si no tenía autorización médica.

Al no presentarse al final del período de licencia, su supervisor quien deseaba deshacerse de Enrique, usó su prolongada ausencia como razón para despedirlo, y se basó en un artículo del contrato colectivo, que estipula que cuando un empleado se encuentre con licencia por enfermedad, éste debe antes del final del período de licencia, notificar personalmente a la compañía que regresa al trabajo o solicitar y recibir la aprobación de la ampliación de la licencia.

Puesto que la solicitud de ampliación fue hecha por la esposa y no había sido aprobada, el superintendente de la planta, después de considerar las amonestaciones y las bajas calificaciones de Enrique en su hoja de servicios, acordó que la acción del supervisor era justificada de acuerdo con el contrato con el sindicato, que pertenecía al movimiento sindical de la región..

El sindicato se quejó, pidiendo reinstalar a Enrique, acusando a la compañía de inhumana al despedir a un hombre enfermo, sosteniendo que él no pudo llamar por estar en cama. Por la presión del sindicato y la inquietud de los empleados, se revocó el despido y se permitió una ampliación de licencia por dos semanas.

Cuando Enrique se reportó de nuevo, se quejó que no podía agacharse y levantar pesos exigidos a un ayudante de horno. La gerencia decidió que no quería más conflictos con el sindicato, y Enrique fue transferido al trabajo de mezclador, en el tercer turno; el puesto implicaba la operación y mantenimiento de registros y ningún esfuerzo físico, Enrique dominó rápidamente sus obligaciones y pronto se desempeñó mejor que otros operadores de los otros turnos.

Sin embargo, después de seis meses, Enrique volvió a sus antiguos hábitos de trabajo, retardos y ausentismo excesivos. El supervisor se vió obligado a tener una platica con él, haciéndole ver que todas las operaciones del turno se obstaculizaban cuando las mezcladoras estaban ociosas durante el tiempo requerido para buscar un operador de reemplazo, además al colocar un reemplazo se alternaban las asignaciones de trabajo y había que hacer ajustes en el turno. Después de la siguiente ausencia Enrique fue prevenido por escrito indicándole que la próxima vez sería suspendido por 3 días sin pago, y si incurría sería despedido, esto sirvió para impedir más ausencias o retardos, pero no sirvió para mejorar el entusiasmo de Enrique por su trabajo.

Dos meses después, Enrique decidió buscar otro empleo e informó al capataz que tendría que salir una hora antes. Informó al supervisor del turno que había hecho arreglos con el jefe de grupo para que su puesto quedara cubierto. El supervisor, con problemas de producción, no le puso la atención debida y gruñó lo que parecía ser aprobación, aún cuando no estaba consciente del hecho.

Al día siguiente, el superintendente de la planta llegó temprano a supervisar las operaciones del tercer turno y descubrió que Enrique había salido temprano. El supervisor que no había registrado la salida, no pudo explicar la ausencia y contestó, me imagino que sencillamente se fue.

Considerándolo intolerable, el superintendente ordenó que fuera despedido. Cuando Enrique regresó a la noche siguiente y le entregaron la notificación de despido, apeló al sindicato. Al rehusarse la gerencia a reinstalar a Enrique, el sindicato utilizó el despido y otras quejas para originar tensiones y crear un retardo en la producción. Nuevamente no queriendo confrontaciones mayores, la gerencia admitió a Enrique.

Con tantas dificultades, la gerencia decidió llamar a un psicólogo consultor para que aconsejara a Enrique y viera si se podía hacer algo para mejorar sus actitudes hacia el trabajo. La sesión reveló parcialmente la base de sus actitudes, Enrique reveló amargura por el hecho de que creía que su educación y conocimientos habían sido desperdiciados por la compañía; se quejó de que lo habían colocado en puestos que podían ser desempeñados por obreros con menos educación y habilidades, el psicólogo pudo sacar a luz el hecho de que Enrique creía que con su educación y algún entrenamiento podía calificar para trabajar en el laboratorio de control de calidad o en otro puesto de oficina.

La reacción de gerencia no fue entusiasta; en opinión del superintendente, Enrique había tenido oportunidades para expresarlo y podía haber presentado una solicitud para otro puesto por iniciativa propia. Sin embargo, el psicólogo los convenció si querían evitar los continuos problemas con Enrique y con el sindicato, y se acordó darle un período de prueba para un puesto en el laboratorio; al final del primer mes, con informes favorables, se le permitió continuar su entrenamiento y por último se le concedió un puesto permanente en el laboratorio.

Al acumular varios años de antigüedad con la compañía y satisfecho con su trabajo, Enrique rechazó el puesto que le ofrecían en el otro trabajo que había solicitado.

## ANÁLISIS:

### Situación actual:

RIHESA es una empresa única en su región y líder en la construcción de ladrillos refractarios, se considera una empresa sólida, sin embargo, no marcha bien porque tiene una serie de problemas internos, específicamente con sus trabajadores. Los problemas se tipifican en el comportamiento del señor Enrique Martínez, quien ha ocasionado una serie de situaciones problemáticas.

La fábrica, consciente de la naturaleza peligrosa de sus empleos, cuenta con un amplio programa de seguridad y prevención de accidentes, sin embargo, es en este aspecto donde más problemas ocurren, pero todo se debe principalmente a la moral de sus empleados y el interés que ellos manifiestan por su trabajo.

### Situación Interna:

Haciendo un análisis de la fábrica RIHESA, hay aspectos que la debilitan, pero también existen otros aspectos que una vez situados y aprovechados pueden ser grandes fortalezas.

**Debilidades:**

- a.- Lo peligroso de los puestos de trabajo es en un momento dado, una desventaja para la fábrica y por lo tanto la oferta de recurso humano puede ser baja.
- b.- Los trabajadores en planta requieren habilidades y entrenamiento mínimo, y si a los trabajadores no se les induce y adiestra en el puesto, pueden trabajar descuidadamente y ocasionar accidentes.
- c.- La naturaleza monótona de los puestos ocasiona desinterés y descuidos por parte del trabajador.
- d.- Las relaciones obrero-supervisor no son estrechas, y esto da lugar a tensiones que degeneran en resentimiento y problemas.
- e.- Las quejas y presiones por parte del sindicato en las decisiones tomadas por mandos medios y altos, ocasiona tensiones entre la fuerza laboral y la administración de la fábrica.
- f.- La desubicación de empleados al creer que poseen conocimientos y habilidades mayores a las que sus puestos de trabajo requieren.

**Fortalezas:**

- a.- Contar con un amplio programa de seguridad para evitar o prevenir accidentes, es un aspecto positivo de la imagen de la empresa.
- b.- La capacidad de negociación con el sindicato puede en un momento dado, disminuir tensiones entre trabajadores y administración.
- c.- RIHESA es una empresa de sólido prestigio que tiene un gran número de empleados.
- d.- El poder implementar nuevos programas que mejoren las relaciones que la fábrica y sus empleados tienen es beneficioso.

**Situación externa:**

En el ambiente externo de la fábrica, también hay otros aspectos: algunos le favorecen y son oportunidades que puede aprovechar y otros pueden afectarle, convirtiéndole en amenazas.

**Amenazas:**

- a.- El bajo nivel de experiencia y capacidad que posee el personal que se contrata, puede ser una amenaza para la fábrica.
- b.- Los antiguos hábitos de un trabajador también amenazan el desarrollo de la fábrica, si no es motivado a identificarse con su trabajo.
- c.- El movimiento sindical de la región, podría influir de manera negativa en el sindicato de la empresa.

**Oportunidades:**

- a.- RIHESA es única en su región y eso le permite aprovechar toda la mano de obra que exista para trabajar en la construcción de ladrillos refractarios.

- b.- La fábrica RIHESA es líder en el mercado de la construcción y por lo tanto, no tiene problemas de competencia grande.
- c.- Contratar a personas consultoras para identificar problemas es beneficioso para RIHESA.

POSITIVOS		NEGATIVOS	
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Amplio programa de seguridad.</p> <p>Capacidad de negociar con el sindicato.</p> <p>RIHESA tiene un sólido prestigio.</p> <p>Poder implementar nuevos programas.</p>	<p>RIHESA es única en su región.</p> <p>Líder en el mercado de ladrillos refractarios.</p> <p>Oportunidad de contratar personas consultoras.</p>	<p>Puestos de trabajo peligrosos.</p> <p>Habilidades y entrenamiento mínimo de los trabajadores.</p> <p>Naturaleza monótona de los puestos.</p> <p>Relaciones obrero-supervisor malas.</p> <p>Quejas y presiones del sindicato.</p> <p>Desubicación de empleados.</p>	<p>Bajo nivel de capacidad del personal que se contrata.</p> <p>Antiguos hábitos de los trabajadores.</p> <p>Movimiento sindical de la región.</p>

Situación futura:

Con el resumen del diagnóstico y con atención a lo manifestado por el psicólogo consultor, la gerencia se puede percatar que los problemas básicamente no son de seguridad en los puestos de trabajo, sino que son la consecuencia que el desinterés y desmotivación de un empleado hacia su trabajo por sentirse desubicado, y creer que está capacitado para un mejor puesto.

En consecuencia, para el futuro se prevé:

Estrategia:

Consultoría y asesoría para empleados:

Engloba actividades de apoyo a todos los empleados de la fábrica, coordinadas en todos los departamentos y principalmente con la prioridad de RIHESA, para enfrentar demandas conflictivas y fuertes presiones.

Objetivos:

- Evitar la falta de interés de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Motivar a los trabajadores a identificarse con su trabajo.
- Evitar descuidos por desconocimiento del trabajo, que puede ocasionar accidentes y/o lesiones.
- Tener una fuerza laboral más competente.

Política:

Acercamiento a los empleados.

Para una estrecha coordinación RIHESA, utilizará una unidad consultora de personal, que debe buscar una integración del personal a la fábrica, mediante contactos personales.

Planes:

Dentro de los planes que la unidad consultora de personal debe desarrollar están:

- Evaluación de desempeño
- Promociones internas
- Enlace: la unidad consultora como intermediario, fomentará el contacto entre gerentes y personal que trabaja en la fábrica, tratando de mejorar las comunicaciones.

Programas:

Los programas básicamente darán ayuda o información a los empleados:

- Capacitación y adiestramiento
- Investigación comportamental
- Reubicación de empleados.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Este ejercicio ejemplifica lo importante que es encontrar o priorizar el verdadero problema, el cual puede presentarse encubierto como en este caso, o de diferentes maneras. Priorizar problemas contribuye a la resolución satisfactoria del problema mucho antes.
- b.- La Técnica FODA sólo sirve para tener bases o lineamientos en la solución de un problema, sin embargo, no da una solución definitiva; esto puede deberse a la capacidad de análisis de cada persona, porque los problemas de personal no son estáticos y varían de una situación a otra.
- c.- El caso de la fábrica de ladrillos, demuestra lo importante que es tener buenas políticas de selección, colocación y supervisión de un empleado.
- d.- Si las primeras funciones de la administración de personal no son adecuadas, como la selección y la supervisión, puede correrse el riesgo de tener personal desmotivado, el que indudablemente traerá algún tipo de problemas.



## CAPÍTULO VIII

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 6

#### PRESTACIONES LABORALES

##### 1. INTRODUCCIÓN

Las prestaciones y servicios son recompensas importantes que influyen en la motivación de un empleado. La preferencia por las prestaciones varía por diferentes motivos, y por eso es importante que el paquete de prestaciones sea de acuerdo a cada organización, lo cual contribuye a un mejor desempeño en el trabajo.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERAL

Un programa de prestaciones laborales debe proporcionar una combinación óptima de prestaciones, tomando en cuenta influencias internas y externas.

###### 2.2 ESPECÍFICOS

2.2.1 Motivar al empleado con un programa de prestaciones con base en una responsabilidad social.

2.2.2 Las prestaciones beneficiarán a todos los empleados por igual, sin importar el desempeño.

##### 3. MARCO TEÓRICO

###### *PRESTACIONES*

Es cualquier complemento al salario que se entrega a los empleados. Pueden ser: seguro de vida y gastos médicos, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación, descuentos en productos de la compañía. Las prestaciones están a disposición de todos los empleados con base en su participación en la organización.

Los planes de prestaciones se clasifican en:

1. Prestaciones de remuneración complementario.  
Son beneficios por tiempo no trabajado. Comprenden el seguro de desempleo, las vacaciones, la paga por días festivos, por enfermedad, liquidación y beneficios complementarios de desempleo.
2. Prestaciones de seguro.  
Incluyen los beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida y seguro médico, de incapacidad y hospitalización.
3. Prestaciones de retiro.  
Representa un ingreso para el empleado cuando se retira. Hay dos tipo de prestaciones de retiro: seguridad social y pensiones.

4. Prestaciones de servicios:

Son servicios al personal que la mayoría de los empleados necesitan en uno u otro momento, y comprenden las uniones de crédito, servicios legales, asesoría, guardería, oportunidades sociales y recreativas.

Los empleados tienen preferencias para las prestaciones, de acuerdo con la edad, estado civil y sexo; por eso es necesario individualizar los planes de prestaciones de la organización.

4. **DESARROLLO PRÁCTICO**

4.1 **MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR**

Ejercicios experimentales.

Propósito: el objetivo que se pretende con estos ejercicios es obtener práctica en el análisis y aplicación del conocimiento obtenido ante problemas reales.

Comprensión requerida: toda la clase deberá familiarizarse a fondo con el material de este capítulo, y leer cada caso, aplicado a cada uno de los ejercicios.

Instrucciones:

1. Hacer grupos de 4 ó 5 estudiantes
2. Cada grupo deberá contestar las preguntas referentes a cada uno de los ejercicios.
3. Al finalizar, un representante de cada grupo presentará sus respuestas, tratando de llegar a un consenso general.

4.2 **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Problema No. 1

***Religión y Empresa.***

Una fábrica de 800 obreros, ha recibido una petición firmada por 200 de ellos, para solicitar sueldo remunerado el día que se celebra una fiesta católica. Actualmente otorga seis días de fiesta remunerados y su cuota para prestaciones es modesta. Otras dos empresas vecinas más pequeñas reconocen ese día, pero no así otras que son más grandes. Aproximadamente el 50% de los empleados son católicos y la mitad tienen hijos en escuelas parroquiales que dan el día libre.

1. ¿Debe la fábrica acceder?
2. ¿Qué información adicional necesita para decidir?
3. ¿Qué criterios entran en juego?
4. Si accediera, ¿daría el tiempo libre compensatorio para los empleados no católicos? (Navidad es un día de fiesta remunerado, aunque el 10% de los empleados son de origen judío).
5. Si el sindicato hubiera prestado una solicitud formal al respecto, ¿Sería distinta la decisión?
6. ¿Sería distinta la situación, si la empresa estuviera en una comunidad con pocos católicos?

## ANÁLISIS

1. La empresa no debe acceder a la petición, porque apenas el 25% de sus obreros la piden. Además, su presupuesto para prestaciones es modesto.
2. Para tomar la decisión y hacerla más fundamentada, deberían saberse el costo y los problemas potenciales que ocasionaría dejar de trabajar ese día; además, sería bueno saber que piensa el otro 25% de católicos que no firmaron la petición.
3. Los criterios considerados básicamente serían: el bajo presupuesto para prestaciones, y que no es una prestación que beneficia a todos, ni siquiera a una gran mayoría.
4. Si la petición se concediera, el asunto debería ser general; de otra manera a los obreros no católicos habría que compensarlos de alguna forma y puesto que son 50% de la población obrera, sería difícil tratar de complacerlos; es algo muy diferente en el día de Navidad, donde la gran mayoría celebran el día, sólo un pequeño grupo no, pero igual gozan el día libre.
5. Aun cuando el sindicato pidiera el asueto, no es conveniente concederlo, porque no es la totalidad de empleados o un alto porcentaje a quien beneficia, además de lo importante que es tener un modesto presupuesto. La empresa podría tomar la iniciativa de averiguar las prestaciones que más satisfacen y motivan a sus obreros, para poder negociar con el sindicato.
6. Si fuera en una comunidad en donde hubiera pocos católicos, probablemente la petición no hubiera sido hecha, porque no habría otras empresas con las que se podrían comparar.

### Problema No. 2

#### **Alzas en los costos.**

La Compañía Frey instituyó un programa de banco de sangre para responder a lo que parecía ser una importante necesidad de los empleados.

Si un obrero o miembro de su familia requería una transfusión, la oficina de personal llamaba a uno o más empleados que se habían registrado voluntariamente para que se fueran al hospital local.

Hace poco, notaron que el programa es más costoso de lo previsto. A veces requiere muchas llamadas telefónicas para localizar a un donante, y esta tarea requiere los servicios de una recepcionista casi de tiempo completo. Además, algunos donantes no regresan al trabajo y hay que contratar reemplazos pagándoles horas extras.

1. ¿Cómo pesaría usted el costo de este programa contra los beneficios que ofrece?
2. ¿Hay alguna manera de recortar los costos sin anular las ventajas del programa y sin afectar la reputación de la empresa?

## ANÁLISIS

1. La manera de pesar costos y beneficios sería comparando los costos en una unidad de tiempo, por ejemplo, costos mensuales con la cantidad de transfusiones que se llevan a cabo en un mes. Las transfusiones de sangre, son hechos que no se requieren a diario, y con base en esto, se puede determinar cuán beneficioso es para la compañía el programa.

2. Los costos podrían recortarse sin anular los beneficios que ofrece, ni afectar la reputación de la empresa, si por ejemplo, se comprobara que en el hospital local se puede comprar sangre y es menos costosa, porque de esta manera la compañía evitaría que el empleado no trabajara el día, no pagaría horas extras, ni la recepcionista trabajaría sólo en el asunto de la transfusión.

De esta manera, la compañía seguiría ofreciendo el beneficio y no se vería afectada en su reputación.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Las prestaciones laborales son beneficios adicionales al sueldo que goza un empleado; este tipo de beneficios son un gran atractivo para los trabajadores y los mantiene motivados en el trabajo.
- b.- El paquete de prestaciones debe estar de acuerdo con cada empresa. Es muy importante limitarse a un presupuesto designado para ese renglón y además respetarlo, pues no se puede ofrecer más de lo que se tiene, para evitar problemas con el personal, porque se incurrirá en problemas económicos más grandes.
- c.- Un buen paquete de prestaciones debe considerar aquellas prestaciones que más satisfacen y motivan a sus trabajadores.
- d.- Un atractivo programa de prestaciones le da a la empresa que lo ofrece, reconocimiento y buena reputación dentro de la comunidad en que se encuentra.

## CAPÍTULO IX

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 7

#### RELACIONES Y CONVENIOS OBRERO-PATRONALES

##### 1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones laborales entre la empresa y el conjunto de su personal difieren en múltiples facetas; actualmente no sólo la fuerza de los sindicatos es la que orienta y canaliza estas relaciones, sino que también están afectados por las actitudes de clientes y competidores.

Unidos patrono y empleado, en una actividad económica común, ven cómo los afecta el clima social y político de un país, las reglamentaciones, la situación del mercado, las evoluciones tecnológicas y otras variables.

Últimamente ha sido aceptado firmemente por la sociedad la habilidad desarrollada para negociar y mantener unas relaciones satisfactorias obrero-patronales.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERAL

Las relaciones y convenios obrero-patronales tienen como objeto minimizar los conflictos e impedir abusos de cualquiera de las partes, para el sostenimiento de una buena relación.

###### 2.2 ESPECÍFICO

2.2.1 Estudio de conflictos, con análisis de causa y efecto, para resolver situaciones de salarios, horarios, promociones, condiciones de trabajo, etc.

##### 3. MARCO TEÓRICO

###### *CONFLICTO INDUSTRIAL*

Al estudiar un conflicto, se analizan sistemáticamente las relaciones causa-efecto, y para llegar a verdaderas conclusiones es preciso prestar tanto o más atención que a la huelga a aquellas situaciones que están latentes y su impacto es general, penetrante y constante, como baja moral, disminución intencionada de rendimiento, ausentismo, rotaciones rápidas, bajas injustificadas, animadversión de grupos. La empresa puede aumentar su efectividad sin invertir más al prestar atención a estos problemas.

Lo más frecuente es que los orígenes de un conflicto aparezca encubierto bajo diversas apariencias; debe observarse con mucha objetividad, pues los grupos organizados pueden adoptar las siguientes actitudes:

- Colaboración: Voluntaria e involuntaria.
- Competencia
- Oposición y conflicto.

## **FACTORES QUE ORIGINAN CONFLICTO**

Intrínsecos: porque empresa y trabajadores tienen intereses opuestos: capital-trabajo.

Internos: política directiva, organización, clase de trabajo, salarios, mala comunicación, etc.

Externos: nivel económico local, inclinaciones políticas, etc.

## **PROCESO DEL CONFLICTO**

- a) Propuestas y quejas de los subordinados no actúan.
- b) La alta dirección actúa sólo incidentalmente.
- c) Se toman decisiones que no coinciden con la situación real, y se subestima el problema.

Lo normal es que el conflicto se desarrolle después de una decisión, y esta decisión hay que analizarla, ya que puede ser:

- Racional: con conocimiento de circunstancias.
- No racional: no se conocen todos los hechos.
- Irracional: absurda y sin propósito.

## **SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES**

Al haber un mediador, que puede ser un tercero o un grupo representativo de ambas partes, y debe lograr:

- Destacar objetivamente los verdaderos motivos de la discusión.
- Suprimir ideales utópicos que sólo excitan y complican.
- Conseguir que ambas partes cedan y procurar intercambios para llegar a un nuevo equilibrio.
- Explorar verdaderas soluciones y concretar acuerdos.
- Las soluciones pueden ser: tácticas: revisión y estructuración de la situación, o estratégicas: crear un ambiente favorable al acuerdo.
- Quitar lo no razonable e intentar que los propósitos de ambas partes queden bien definidos.
- Ayudar a que la retirada sea airosa. Lo normal es que afecte a ambas partes.

## **QUEJAS Y RECLAMACIONES**

Desde el punto de vista de administración de personal, existen 3 términos distintos que corresponden a 3 niveles diferentes de malestar.

- Disgusto: algo molesto al empleado, aunque no lo exprese.
- Queja: informe verbal o escrito en el que se presenta la insatisfacción y sus causas, depende de su índole, y puede tener respuesta o no.
- Reclamación: es la transformación de la queja en un documento escrito, al que corresponde una respuesta, una satisfacción o una sentencia.

La atención que debe darse a las quejas es de acuerdo con el tipo de queja:

- Queja de objetos tangibles: pueden evaluarse y definirse técnicamente como suministros de material, deficiencia de métodos, etc.
- Quejas de cuestiones subjetivas: concernientes a iluminación, calefacción, posturas utilizadas, ambiente, etc.
- Quejas personales: horarios, trato, salarios, incentivos, etc.

## **ANÁLISIS DE QUEJAS**

### Procedencia

- Mayoría de empleados: error de política de la empresa.
- Un sector: el error puede ser del jefe del sector; tipo de trabajo.
- Un solo empleado: razones subjetivas.
- Número y frecuencia: puede proporcionar datos sobre moral y trabajo del personal.

## **PROCEDIMIENTO PARA SOLUCIONAR QUEJAS Y RECLAMACIONES**

El procedimiento debe ser:

1. Concreto y conocido: debe estar considerado en la política de la empresa.
2. Sencillo: no deben acumularse trámites o requisitos.
3. Rápido
4. Equitativo.

## **4. DESARROLLO PRÁCTICO**

### **4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR**

Análisis de casos.

### **4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

#### ***Prestaciones y Convenios Obrero-Patronales***

##### **Caso No. 1**

Miguel Guzmán había sido supervisor del segundo turno del Departamento de Heliografía durante casi 3 años. Los empleados del turno promediaban 20 años. Miguel comenzó como doblador y progresó hasta llegar a su actual puesto; era estimado por sus subordinados y la producción del turno era elevada; permitía que su gente tuviera libertad siempre que cumpliera con su trabajo y no era estricto para hacer cumplir el tiempo para el café y el almuerzo. Los empleados apreciaban esta consideración y trataban de hacer su trabajo para compensarlo.

Miguel fue ascendido de nuevo y lo reemplazó Rolando Martínez, quien tenía una filosofía distinta de supervisión; era universitario, recién graduado, con seis meses de experiencia administrativa. Creía que debían obedecerse las reglas, en especial los descansos y para eso los reunió, anunciando que esperaba que cumplieran los límites de tiempo.

La mayoría del personal cumplió, pero la producción del departamento disminuyó. Algunos empleados resintieron la nueva restricción y tomaron más tiempo del permitido. Cuando Rolando lo descubrió, los previno de que si lo hacían de nuevo, se les enviaría a su casa y no se les pagaría el resto del día.

A la siguiente ocasión, todo el turno salió a almorzar juntos y se retrasaron más de una hora, enfrentando con la alternativa de dar marcha atrás o enviar a todo el personal de turno a su casa; Rolando eligió lo último.

Al siguiente día, el gerente de la división llegó a investigar aquella suspensión en masa, poco después Rolando fue transferido. La moral y la productividad del departamento continuó siendo baja, hasta que miembros del grupo fueron siendo eliminados por transferencias o terminaciones de contrato.

- ¿Cuál es su opinión al respecto?
- ¿Qué política de supervisión es más adecuada?

## ANÁLISIS

Entre Miguel, el primer supervisor y los empleados había una negociación o entendimiento implícito; los empleados eran colaboradores y mantenían una producción elevada, mientras que Miguel les hacía concesiones pequeñas como permitir retrasarse en las horas de café y almuerzo. De esta manera, era posible un nivel satisfactorio de producción y había buenas relaciones entre trabajadores y supervisor.

Después con la llegada de Rolando, el nuevo supervisor, las cosas cambiaron, quizá la falta de más experiencia administrativa lo hicieron equivocarse, al tratar de llevar a cabo un cambio radical, intentando hacer cumplir los períodos establecidos para el café y el almuerzo.

Los empleados bajo la supervisión de Miguel gozaban de un sentido de independencia relativo, el cual vieron amenazado con las nuevas disposiciones de Rolando, por lo tanto, la manera que ellos tuvieron para defenderse fue disminuir su producción, y aún su resentimiento era grande; nuevamente Rolando se equivoca al no tener un entendimiento con los trabajadores y al contrario, los castiga, con lo que aumenta la desmotivación en ellos y ya no puede obtener colaboración.

Al tener un nivel bajo de producción, es difícil hacer nuevos cambios, y debe empezarse por motivar a los empleados y tratar de ganar su confianza, lo cual es más fácil si Rolando ya fue transferido, y al tener nuevos empleados en el turno.

## Caso No. 2

### *Un selecto grupo de asesores nuevos.*

La consultoría tenía muchos empleados profesionales, se especializaba en servicio de mercadeo, financieros y de administración, de personal. Uno de los socios principales ideó un grupo selecto de asesores jóvenes escogidos entre los mejores estudiantes de postgrado de las universidades; se les adiestró para que asumieran importantes responsabilidades.

Se contrataron 12 recién graduados que formaron un grupo muy unido. A todos se les dieron destinos temporales como parte de un plan rotatorio que les permitiría trabajar en la mayor parte de las áreas claves de compañía en tres años.

A cinco de los jóvenes les pareció que los destinos que les habían dado eran inferiores a sus capacidades; a otros les gustó el trabajo pero les pareció que dependían de supervisores ineptos. Con frecuencia discutían sus quejas e idearon varias maneras de hacer saber a la gerencia su desagrado con algunas de las decisiones de la compañía relativas al personal. Varias veces los altos administrativos se reunieron con el grupo para explicarles la lógica de los destinos, pero la insatisfacción persistió.

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Que medidas deben tomarse?



## ANÁLISIS

Las quejas constantes son muy importantes, porque aunque sean de un pequeño grupo puede afectar a todo el grupo de asesores, al trabajar en un ambiente poco agradable. Los administradores deben poner atención a esas quejas, pues sus empleados nuevos no están motivados, porque su espíritu de trabajo está afectado por creer que su capacidad es mayor a la que su puesto de trabajo necesita o porque cree que es mejor que el supervisor que tiene.

La administración debe empezar por motivar a los empleados nuevos, y puede lograrlo si al escuchar sus quejas, trata de que juntos encuentren una solución, dando mayor participación, por ejemplo, oportunidades de trabajar en equipo, tratando de solucionar su insatisfacción, con lo cual aumentaría su productividad.

También como los destinos de los nuevos asesores son temporales como parte de un plan rotatorio, podría darles libertad de escoger su puesto, enfatizándoles que deben trabajar todos los puestos en el tiempo estipulado.

En cuanto a los supervisores, podría pedirseles su ayuda para que también trabajaran en equipo, colaborando con los asesores.

Todo esto bajo la responsabilidad de la administración, pero con el apoyo de todos los empleados, para que por voluntad propia y con gusto trabajen por los objetivos de la empresa, al gustarles su trabajo, el lugar de su trabajo, y sentir que hacer su labor es importante.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Si las buenas relaciones obrero-patronales son cordiales, los conflictos entre estas partes se minimizan, porque a través de ellas se mantiene un equilibrio, y se evita el abuso de cualquiera de ellas.
- b.- Las relaciones empresa-trabajadores difieren en múltiples aspectos; como en el caso analizado primero, el tipo de negociación entre empleados-supervisor era implícito, pero de común acuerdo.
- c.- Un empleado insatisfecho puede crear graves problemas y si el descontento viene de un grupo, el problema puede ser mayor, tal como sucedió con todo un turno, en el primer caso, por querer implementar un estilo de supervisión totalmente opuesto, a lo cual los empleados estaban acostumbrados.
- d.- Unas buenas relaciones obrero-patronales comienzan por un diálogo entre las partes, y el patrono debe propiciarlo si escucha y pone atención a las quejas de sus empleados.
- e.- Las quejas son la forma en que los empleados manifiestan su descontento o desacuerdo con algo, y si ve que éstas son atendidas, con la buena voluntad del patrono, se motiva para llegar a posibles arreglos en beneficio de ambos.

## CAPÍTULO X

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 8

#### SINDICATOS

##### 1. INTRODUCCIÓN

Si los empleados se asocian o tienen el instinto de hacerlo es para lograr mejoras, en las condiciones de trabajo, estabilidad laboral, salarios, jornadas de trabajo, seguridad e higiene.

Los sindicatos son agrupaciones de trabajadores que tienen como fin primordial obtener condiciones óptimas dentro de su gremio, y esto se logra a través de la personería jurídica.

Las negociaciones colectivas se dan entre empleados y empresa, de buena fe, sin embargo, un sindicato siempre contempla un Pacto Colectivo, y éste tiene especial significado si se cumple a cabalidad, porque se procura que salga favorecido el trabajador, así como se ha favorecido el patrono.

##### 2. OBJETIVOS

###### 2.1 GENERAL

El movimiento sindical, como relación de fuerzas sociales, pretende transformar el orden social y legal en beneficio de los trabajadores, y crear instrumentos legales para distribuir el beneficio producido por el trabajo.

###### 2.2 ESPECÍFICO

Un trabajador representado por un sindicato del cual es parte, puede negociar mejores condiciones de trabajo, con cierta garantía de éxito.

##### 3. MARCO TEÓRICO

###### NATURALEZA Y DEFINICIÓN

La ley define sindicato guatemalteco como: "Toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes", según el artículo 206 del Código de Trabajo.

Según el artículo 216, el número de integrantes mínimos para formar un sindicato es de 5 para los patronos y 20 para los trabajadores, ya que una asociación de menor cantidad sería ineficaz para los fines propuestos.

Las actividades que son de la naturaleza de la asociación sindical son: a) Capacidad negocial: celebrar contratos colectivos de trabajo, pactos colectivos de condiciones de trabajo; b) Capacidad de participar en los actos de la administración pública, integrando los organismo estatales que señala la ley, comisión del salario mínimo, consejo de estado, etc.; promover el mejoramiento de la vida en general del trabajador y toda actividad no contraria a su esencia y a la ley.

Entre las obligaciones de tipo administrativo del sindicato están:

- Llevar libros para documentar los actos decisorios de sus órganos.
- Llevar libros de contabilidad para en control y ordenamiento del activo y pasivo, y proporcionar informes a las autoridades administrativas de trabajo.

Desde que se acuerda formar un sindicato, se tienen 15 días para iniciar su tramitación legal de su reconocimiento y demás efectos legales; la autorización debe ser hecha por el Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

### **ORGANIZACIÓN**

Los órganos de un sindicato son:

- La Asamblea General
- Comité Ejecutivo
- Consejo Consultivo

Se considera a la Asamblea General como autoridad máxima de un sindicato; el Comité Ejecutivo es el órgano ejecutor, y una de las más importantes atribuciones que la ley le asigna es la representación legal de la asociación. El Comité Consultivo tiene funciones puramente asesoras.

### **CLASIFICACIÓN**

1. Según la posición que en el trabajo tenga, los sindicatos pueden ser:
  - De patronos
  - De trabajadores
2. Sindicato de artesanos o trabajadores independientes
3. Sindicato mixto o de varios oficios
4. Sindicatos campesinos, que se dedican a labores agrícolas o ganaderas
5. Sindicatos urbanos
6. Gremiales: Cuando están formados por trabajadores de una misma profesión u oficio.
7. Sindicatos de empresa: formados por trabajadores de varias profesiones, que prestan sus servicios en una misma empresa.

### **DISOLUCIÓN**

Como corresponde a toda persona jurídica, el sindicato puede disolverse voluntariamente o por la ley, por motivos expresamente señalados en la misma.

En una empresa cuando el sindicato es reconocido como el representante de sus empleados, se fija una fecha para reunirse en una mesa de negociaciones; se reúnen para negociar un acuerdo laboral.

### **NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

Es el proceso mediante el cual representantes sindicales y de la empresa se reúnen para negociar un contrato laboral.

En una negociación se toman resoluciones sobre elementos específicos que cubren salarios, horas y condiciones de trabajo.

## **PACTO COLECTIVO**

Ejecución de un contrato escrito que incorpora cualquier acuerdo alcanzado; para esto es necesario contar con la representación del empleador como de los empleados, de acuerdo con la ley.

### **PROPÓSITO DEL PACTO COLECTIVO**

Fomentar y regular los intereses mutuos y las relaciones que con ocasión del trabajo se dan entre la empresa y el sindicato.

La negociación colectiva de "buena fe" es el primer paso sino está definido un sindicato. La buena fe significa que ambas partes se comunican y negocian.

La mayoría de contratos incluyen un procedimiento de quejas cuidadosamente elaborado. El manejo de las quejas es tan importante en las organizaciones no sindicalizadas, como en las que lo están.

## **4. DESARROLLO PRÁCTICO**

### **4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR**

Ejercicios experimentales.

Propósito: el objetivo que se pretende con estos ejercicios es obtener práctica en el análisis y aplicación del conocimiento obtenido ante problemas reales.

Comprensión requerida: toda la clase deberá familiarizarse a fondo con el material de este capítulo, y leer cada caso, aplicado a cada uno de los ejercicios.

Instrucciones:

1. Hacer grupos de 4 ó 5 estudiantes
2. Cada grupo deberá contestar las preguntas referentes a cada uno de los ejercicios.
3. Al finalizar, un representante de cada grupo, presentará sus respuestas, tratando de llegar a un consenso general.

### **4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Problema No. 1

#### ***Huelga No Autorizada.***

Durante 20 años que Haroldo García ha trabajado para la compañía Ridge, ha ascendido hasta el puesto más alto de su escala promocional: maquinista de primera clase y uno de los empleos mejor pagados por la compañía, a nivel inferior a supervisor. Hace 5 años, los trabajadores de la empresa fueron organizados por un sindicato; García no tomó parte activa. Hace un año sufrió una enfermedad difícil de diagnosticar, pero pudo seguir trabajando. Por su historial tan bueno y tan largo servicio, se le asignaron tareas especiales que pudiera hacer y conservó su alto salario hasta que recuperó la salud.

Recientemente los trabajadores del taller donde trabaja García, declararon una huelga de un día, no autorizada por el sindicato. Los trabajadores de otros departamentos no estuvieron comprometidos en ella. Los obreros se quejaban de que sus ingresos habían declinado en relación a los otros departamentos, porque no tenían oportunidad de trabajar más de 40 horas por semana, mientras que los otros departamentos estaban trabajando 45 y hasta 50 horas semanales.

Con gran sorpresa del supervisor, García no solo tomó parte en esta protesta, sino pareció ser uno de los líderes.

1. ¿Le parece razonable la actitud de García, en vista de la consideración que la administración le mostró cuando estuvo enfermo?
2. ¿Que debe hacer ahora?
3. ¿Cree que es un caso típico?

## ANÁLISIS

1. La actitud de García es lógica, porque todo mundo quiere ganar más, aun en compañías que pagan bien. Seguramente comprende que su poder de negociación como empleado en forma individual no es muy grande, pero si se une a sus compañeros, su fuerza se multiplica, y él apoya porque ve su beneficio individual a través de todo el grupo, sin importar que con él hayan sido muy considerados o no.
2. Lo primero que debe hacerse ahora es atender la queja de los empleados, porque si ésta surgió, es porque hay descontento y eso puede originar más problemas. La administración debe negociar con el sindicato, conforme a los acuerdos que puedan tener, y en beneficio de la compañía revisar sus políticas de personal, recordando que una desigualdad entre grupos, siempre será motivo de queja.
3. La queja del taller siempre será un problema que surja cuando haya grupos, y entre ellos diferencias, como en este caso, los salarios; por eso la compañía debe tratar con equidad este aspecto tan importante; el problema es típico porque nunca se va a encontrar alguien que esté convencido de que sus ingresos y las satisfacciones materiales de su empleo son perfectos e imposibles de mejorar.

## Problema No. 2

### *Cambio de horario*

Los guardias de una compañía eran el último grupo que se afilió al sindicato, pero siempre estaban disgustados con el horario de trabajo. Se acusaba de favoritismo en la asignación de turnos.

Con el fin de conseguir afiliados, el nuevo sindicato hizo hincapié en "horarios equitativos de trabajo", y fue una de las primeras cuestiones planteadas al negociar el primer contrato de trabajo. El problema ocupó las 2 primeras semanas de negociaciones.

Cuando al fin se arregló, la administración vio con sorpresa que el acuerdo con el nuevo sindicato especificaba horarios de vigilancia casi exactamente iguales a los que habían antes de la sindicalización. A pesar de todo, el sindicato y los afiliados parecían estar muy contentas con el acuerdo y se acabaron muchas quejas por horas de trabajo.

1. ¿Cómo explicar los resultados? Si los empleados estaban descontentos antes, por qué parecían satisfechos después de celebrar el acuerdo?
2. ¿Qué pueden haber descubierto los líderes sindicales durante sus 2 semanas de negociación, respecto a los horarios?

## ANÁLISIS

1. Los trabajadores no se sienten satisfechos cuando tienen que depender totalmente de otras personas, en cambio al ya tener un sindicato, creen tener la oportunidad de controlar los beneficios que reciben, porque con el sindicato tendrán acceso a niveles más alto en la organización y les atenderán sus solicitudes.  
El sindicato les ofrece un camino directo para participar, ya que sus líderes tienen acceso directo a niveles altos de decisión, y con eso los empleados se sienten respaldados.
2. Los líderes sindicales pueden haber descubierto que no había favoritismo en la asignación de horarios, o que éstos no se ajustaban a otra forma de distribución, sin embargo, lo más común es fin de ganar elecciones, los funcionarios sindicales siempre tienen que obtener algo en las negociaciones con los patronos; muchas veces simulan presentar reclamaciones en las cuales ellos mismos no creen y esto lo hacen porque muchas decisiones sindicales o aún la elección de sus líderes la realizan los afiliados y deben tratar de mantenerlos contentos.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- La presencia de un sindicato refleja las necesidades e insatisfacciones de los trabajadores en una compañía.
- b.- Aun cuando un sindicato no le quita a la administración la responsabilidad del personal, éste se convierte en parte importante de la relación.
- c.- La administración de personal no debe verse como una alternativa para la sindicalización, pues algunos problemas de relaciones humanas sobrepasan la capacidad de administración para resolverlos.
- d.- Las relaciones sindicato-patronales, representan un gran campo de acción para la administración.
- e.- El proceso ideal sería que el sindicato después de ser considerado como un competidor de la compañía, pase a ser policía que da la voz de alto cuando un representante de la compañía cometa algún error hasta llegar a ser un colaborador que comparte con la administración los problemas que permitan mejorar la eficiencia y la productividad.

## CAPÍTULO XI

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 9

#### MOVIMIENTO SOLIDARISTA

##### 1. INTRODUCCIÓN:

El concepto de solidaridad ha sido objeto de elogios y críticas.

El movimiento solidarista crea un sistema social operante; se fundamenta en él mismo, al hacer de una empresa un todo con partes formadas por empresarios y trabajadores. A los que inspira una conducta de solidarismo y logra materializar sus resultados a través de una mecánica clara, sencilla y efectiva, la armonía de las partes y el bienestar del todo.

Su filosofía de acción se fundamenta, por consiguiente, en una nueva mecánica de capitalización en el seno de las empresas privadas; por eso, la mayoría de personas que conocen el movimiento solidarista opina que es el sistema ideal para lograr paz y riqueza para todos.

##### 2. OBJETIVOS:

###### 2.1. GENERAL

El movimiento solidarista pretende formar hombres creadores, dinámicos y cooperativos, que contribuyan a que el hombre encuentre en el grupo una fuente de poder y de grandeza individuales.

###### 2.2. ESPECÍFICOS

2.2.1. Convertir a la empresa en ejemplo vivo de convivencia humana y fomentar el desarrollo integral de los trabajadores.

2.2.2. Aumento de la producción, con una retribución equitativa.

2.2.3. Convertir a la empresa en la institución donde se produzca la riqueza.

##### 3. MARCO TEÓRICO:

Solidaridad en un orden social y económico expresa la idea de que todos los hombres forman un todo, que depende recíprocamente los unos de los otros en cuanto al efecto del conjunto total.

Solidarismo es un movimiento orientado a lograr la armonía y bienestar de trabajadores y empresarios dentro de un marco de cooperación solidaria entre la empresa y los que en ella laboran.

Un trabajador solidarista es desde el máximo representante de la empresa, hasta el que se dedica a los oficios más humildes; todos deben ser considerados compañeros y respetados como trabajadores.

El movimiento solidarista pretende:

- a. Convertir a la empresa en ejemplo vivo de convivencia humana y fomentar el desarrollo integral de los trabajadores.
- b. Solidificar las relaciones de solidaridad y buena voluntad entre trabajadores y empresarios.
- c. Aumentar la productividad y el rendimiento de los recursos.

Un movimiento solidarista necesita:

- a. voluntad.
- b. motivación.
- c. asesoría y capacitación.

### **ASOCIACIÓN SOLIDARISTA:**

Es la unión de trabajadores pertenecientes a una empresa, que se asocian con el fin de formar una entidad similar a una cooperativa. Tiene la ventaja sobre la cooperativa que recibe como participación de la empresa una cantidad igual a la de los ahorros de los trabajadores. La empresa entrega ese dinero como fondo para indemnizaciones, con restricciones estipuladas en un contrato que celebra con la directiva de la asociación.

La asociación la forman trabajadores, y se llama solidarista porque además de estar compuesta por compañeros de trabajo y tener colaboración económica de los patronos, procura armonizar las relaciones obrero-patronales.

Para formar una asociación solidarista, se celebra una asamblea en donde se estudian los estatutos y el contrato con la empresa. Se elige una junta directiva que debe aprobar los estatutos y obtener la personalidad jurídica, luego la asociación debe inscribirse conforme la ley respectiva.

En el solidarismo, la empresa moderna representa una institución ético-económica en cuyo seno se produce la riqueza conforme a normas de eficiencia administrativa y de justicia social.

En el sistema solidarista, el estado y su gobierno gozan de suficiente poder para intervenir en el individuo en beneficio del conjunto, pero nunca dejando de reconocer sus derechos, pues Estado y Gobierno deben velar por el bien de todos; deben usar su autoridad para proteger a la persona en bien del conjunto.

No obstante, ser el movimiento solidarista indiscutiblemente instituido para lograr paz y riqueza para todos, no ha contado con el apoyo político y económico de gobiernos.

El solidarismo se fundamenta en varios principios:

1. El objetivo común de trabajadores y empresarios solidaristas es el aumento de la producción, para su retribución equitativa.
2. Los problemas de retribución deben resolverse conjuntamente con los de producción, a la par de las garantías sociales existen las económicas.
3. La riqueza debe producirse eficazmente y ya creada repartirla equitativamente.
4. La lucha de clases debe eliminarse por medio de leyes y normas justas y sustituirse en el solidarismo económico.
5. La indemnización del trabajador debe ser un bien ahorrado en la empresa.
6. El ser humano es libre y sociable, y tiene el derecho natural a enriquecerse, sin otro límite que el derecho ajeno.
7. La iniciativa, la inventiva y la capacidad individual son el motor del progreso.
8. El poder público no se usará para competir con la iniciativa particular ventajosamente.
9. La empresa debe ser la institución ético-económica en cuyo seno debe producirse la riqueza.
10. Todo asalariado tiene el derecho y la obligación de acumular un patrimonio por medio del ahorro propio con la ayuda de la empresa donde labora.



#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO:

##### 4.1 MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR

Análisis de casos.

##### 4.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

**Caso: Lo nuevo contra lo viejo.**

La fábrica Internacional se dedica a la elaboración de detergentes en polvo y en pastilla. Cuenta con un total de 500 empleados en planta; aproximadamente el 60% de ellos son hombres, pero últimamente se ha incrementado la tendencia a contratar mujeres y ya casi conforman el 40% de la población laboral de la fábrica.

Hace 10 años, la fábrica se vió amenazada por la formación de un sindicato, cuando en un esfuerzo por reducirse costos, se hicieron planes para instalar una línea de proceso mecanizada, la cual ya en operación eliminaría un 10% de los empleados de la planta. La fábrica no logró la instalación de la línea de proceso mecanizada, pero sí se conformó el sindicato.

Actualmente la fábrica cuenta, además del sindicato, con el grupo solidarista La Luz, que se ha venido conformando con los empleados jóvenes de la fábrica, mientras que los más antiguos o más viejos, siguen perteneciendo al sindicato.

En los últimos años, se ha estado experimentando con máquinas nuevas, que son mucho más rápidas y más fáciles de manejar, y durante el período experimentado sólo las operaban los empleados más jóvenes, y después del ensayo, se empezó a pagar a base de incentivos.

Sin embargo, los empleados viejos que tenían mucho poder dentro del sindicato, no querían el sistema de incentivos; tenían que se sentara un precedente de trabajar con demasiada rapidez y talvez llegaría hasta reducir la cantidad de trabajo disponible para ellos.

Después de que entró en vigor el plan de incentivos, los obreros empezaron a comparar sus ingresos en pláticas, y se hizo evidente que los jóvenes ganaban más, por lo que empezó a haber problemas entre los dos grupos, llegando incluso a amenazarse; los viejos presionaron por medio del sindicato, para que las nuevas máquinas se las dieran a ellos por antigüedad; y los jóvenes por medio del grupo La Luz, amenazaban con aumentar la producción, de tal manera que los viejos ya mal acostumbrados no estarían dispuestos a realizar, y por lo tanto, la administración se daría cuenta y vería la diferencia.

Los viejos entregaron un pliego de peticiones sobre derecho por antigüedad, a las nuevas máquinas y convocaron a una reunión, los nuevos por su parte, sometieron un pliego formal en que planteaban su derecho a los empleos a base de incentivos.

- 1.- ¿Cuáles son los orígenes del conflicto ?
- 2.- ¿La lucha entre grupos obreros, pueden constituir un problema importante de personal ?
- 3.- ¿En estos problemas intergrupales, hasta qué punto participa la administración ?

##### ANÁLISIS:

- 1.- El conflicto básicamente se debe a la rivalidad entre los dos grupos. Puesto que el sindicato era el único que funcionaba y manejaba las relaciones laborales, resiente el apareamiento del grupo La Luz, pues siente amenazado su poder entre los trabajadores.

El conflicto sale a flote, por una diferencia de sueldos, porque los empleados jóvenes se han esforzado en ganarlo, trabajando más y sacrificándose en periodos de pruebas. En cambio los miembros del sindicato, se habían acostumbrado a un determinado nivel de rendimiento y no quieren esforzarse más, pero al observar la diferencia de sueldos, empiezan a hacer presión para obtener ellos los sueldos más altos.

- 2.- Los problemas de grupos antagónicos en una misma empresa, siempre constituyen problemas de personal, pues cada grupo vela por sus intereses y en defenderse de los ataques del otro. Como en el caso del sindicato que convoca a reuniones para pedir que se cumplan sus peticiones, y si éstas se llevan a cabo en horas de trabajo, dificultan las operaciones de la fábrica, de igual manera con el grupo solidarista, que a su vez tiene otras peticiones para defender lo que considera su derecho sobre el trabajo.

De esta manera, ya no se trabaja como un conjunto integrado, sino de manera individual (cada grupo), y eso perjudica el desenvolvimiento total de la fábrica, y es importante la intervención de la administración para moderar estos problemas y llegar a soluciones que complazcan de alguna manera a los grupos y puedan seguir trabajando de una manera relativamente normal.

- 3.- La participación de la administración debe ser de manera directa, pues de su comportamiento usual dependen las relaciones que se den entre sus empleados.

Debe la administración fomentar un comportamiento cooperativo y puesto que ya posee dos grupos perfectamente conformados, debe tener la suficiente capacidad negociadora para que los conflictos entre grupos no lleguen a poner a la fábrica en una situación muy problemática.

La administración de la fábrica confronta el problema que el grupo solidarista es más dinámico, y esto a su vez trae más beneficios a la fábrica, mientras que el sindicato y sus integrantes constituyen un grupo más rígido y conservador; para resolverlo, la administración podría, de acuerdo con los dos grupos, crear comités especiales, con tácticas y equipos que mezclen los dos grupos, quizá en sistemas temporales de prueba de funcionamiento, que a la larga beneficie a ambos grupos y en consecuencia la fábrica marche mejor.

Por lo tanto, la administración debe participar de una manera directa y tratar siempre que su organización funcione como un todo integrado.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- La administración de personal no es la solución a la formación de grupos como sindicatos o grupos solidaristas, sin embargo, una buena administración de personal debe ser moderadora entre las relaciones de grupo y debe fomentar un espíritu de cooperación para lograr un buen funcionamiento de la organización.
- b.- La tendencia a formar grupos es algo natural, y en una organización los grupos son componentes importantes, pues cada uno desarrolla un impulso propio y aunque no aparece en ningún diagrama o plano de las operaciones de una organización, su desenvolvimiento influye grandemente en el desarrollo de la misma.
- c.- Un buen administrador de personal debe entender la organización de un grupo, como una organización social, con la cual trabaja, y además debe conocer su estructura, saber quiénes son sus líderes y por qué normas y valores se rigen.
- d.- Cuando hay grupos formados, la administración debe aceptarlo como una realidad y no hacer caso omiso de esa nueva organización, fomentando la lealtad global a través de trabajo en equipo y buenas relaciones.

## CAPÍTULO XII

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 10

#### CONTROL DE CALIDAD TOTAL

#### 1. INTRODUCCIÓN:

La administración de calidad total es una estrategia para mejorar la calidad de vida, por ser un sistema participativo y resaltar la importancia del ser humano.

La calidad de vida es el acceso a los satisfactores básicos de las necesidades personales.

Calidad total es la completa satisfacción del consumidor que supera sus expectativas en el menor tiempo y al menor costo posible.

La calidad de vida en un país como Guatemala debe resolver el problema de incrementar la productividad y con ello el uso racional de los recursos, con sistemas acordes a sus organizaciones.

#### 2. OBJETIVOS:

##### 2.1. GENERAL

Mejorar la calidad de vida de las personas, al seguir como estrategia el Control de Calidad Total.

##### 2.2. ESPECÍFICO

Mejorar el acceso a los satisfactores, capacitando a los trabajadores para el mejor aprovechamiento de recursos.

#### 3. MARCO TEÓRICO:

El aprovechamiento de recursos es muy importante para lograr calidad total; muchos de los recursos existen, pero su utilización no es la mejor.

La Calidad Total debe superar expectativas, o sea que lo que se espera puede lograrse con detalles pequeños que hacen sentir al cliente que se hace para él en forma dedicada.

En Calidad Total, se considera cliente a toda persona que tiene relación con la empresa y que espera lo mejor; los clientes pueden ser internos como jefes, subordinados, compañeros, etc. y externos que son la razón de ser de la empresa, ya que para ellos se va a producir el bien o el servicio final.

Si los clientes internos están satisfechos, el producto o servicio probablemente está hecho con gusto, y cumplirá con los requisitos para los que fue creado.

La contribución de la calidad total radica en que si los productos o servicios cumplen con las especificaciones, cumplirán con los requisitos de calidad y podrán competir en el mercado local, y si adicionalmente cumple especificaciones y normas internacionales, puede competir internacionalmente.

Para la cultura japonesa, la calidad es sagrada y el control de calidad le da las siguientes características:

1. Es hacer lo que se debe hacer en todas las empresas.
2. Si no muestra resultados, no es control de calidad.
3. Debe traer tantas ganancias a la empresa, que no se sabe qué hacer con ellas.
4. Empieza con educación y termina con educación.
5. Debe ofrecer educación continuada a todos, desde los gerentes hasta los obreros.
6. Aprovecha lo mejor de cada persona.
7. Cuando se aplica desaparece la falsedad de la empresa.

Antes de iniciar un programa de control total, debe analizarse si realmente se tienen las condiciones necesarias para hacerlo.

Un sistema de calidad total debe ser a la medida, de acuerdo con la cultura existente; se trata de aprovechar todo lo bueno de esa cultura y de prepararse para hacer crecer los valores existentes y que éstos den lugar a otros valores que mejoren la forma de ser de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Condiciones necesarias para un programa de control total:

1. Desearlo.
2. Cambio personal.
3. Jerarquía superior comprometida.
4. Sistema administrativo participativo.
5. Canales de comunicación abiertos.
6. Fe en la capacitación.
7. Identificación con la empresa.
8. Personal con potencial para ser desarrollado.
9. Capacidad para trabajar en equipo.
10. Liderazgo efectivo.
11. Reconocimiento de los colaboradores como seres humanos.

Hay varias razones por las que puede fallar la implantación del sistema de calidad total; éstas pueden variar de empresa a empresa, pero las más comunes son:

- La gerencia delega toda responsabilidad en las personas nombradas para coordinar el sistema, y se olvida de apoyar con su propio ejemplo.
- Falta de compromiso y disposición de cambiar, principalmente niveles superiores.
- Salarios no acordes al medio.
- Sistemas de recompensas.

Definitivamente existe una renuencia a aceptar la magnitud de los cambios que deben realizarse. Dentro de las barreras ya sea individuales, institucionales o culturales, que no permiten realizar los cambios requeridos, pueden mencionarse:

- Engañar a otras personas.
- Desconocimiento de las necesidades del cliente.
- Sistemas de información deficientes.
- Programas de sensibilización largos y no esperar a que todo el mundo cambie; la mejor manera de transmitir el cambio de actitud es con hechos.

El tener obstáculos es desmotivante, pero lo primero que hay que hacer es estar consciente de que los obstáculos existen, definir cuáles son y dónde están y tratar de superarlos, si se falla, hay que intentar de nuevo.

## RELACIÓN DE CALIDAD TOTAL Y LA INGENIERÍA

"Hablar de mejorar sistemas sin ayuda de la ingeniería es pura charlatanería, pero para hablar de ingeniería de calidad, debemos ser personas de calidad."<sup>1</sup>

En un sistema de calidad, se distinguen dos partes:

1. Estática: se define la misión los objetivos y las políticas; es la parte filosófica que soporta el sistema.
2. Dinámica: se establecen procedimientos; aquí la ingeniería es muy importante, pues se indican procesos que mediante normas den como resultado productos de calidad. En esta parte entra el concepto de la espiral del progreso de la calidad, la cual toma en cuenta los siguientes aspectos:
  - Investigación de mercados.
  - Desarrollo de productos.
  - Diseño de productos.
  - Establecimiento de especificaciones.
  - Obtención de insumos de calidad.
  - Planificación de la fabricación.
  - Control del proceso productivo.
  - Inspección y ensayos.
  - Sistemas de venta apropiados con retroalimentación.
  - Servicio al cliente.

Al llegar a dar el servicio al cliente, se inicia nuevamente la espiral con la investigación de nuevos mercados, con el objeto de desarrollar nuevos productos que harán que nuestras empresas se mantengan en el mercado.

Una opción para administrar en forma diferente:

Los conceptos de calidad total no son nuevos, la diferencia real no está en que sea una nueva forma de administrar; está en que se actúa bajo principios definidos, para obtener los resultados que toda empresa como unidad está buscando y se obtendrán en forma participativa.

## 4. DESARROLLO PRÁCTICO

### 4.1. MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR:

Técnica FODA

### 4.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

#### **Caso La fábrica de pijamas.**

La planta contaba alrededor de 500 empleados que se dedicaban a la manufactura de pijamas. La edad promedio era de 23 años y la educación promedio era de escuela primaria; la mayoría provenía de áreas rurales y montañosas que rodeaban la población y no tenían experiencia industrial anterior. Debido a sus políticas, la compañía había gozado de buenas relaciones laborales desde el día en que inició sus operaciones.

<sup>1</sup> Gilda L. Sosa C. Calidad Total, una estrategia para lograr una mejor calidad de vida (México 1994), Página 12.

La gerencia determinó que era necesario cambiar los métodos de trabajo, con objeto de reducir los costos de producción.

Se tomó un grupo de empleados como grupo control, y este grupo continuó con la rutina usual de sus trabajos mientras éstos eran cambiados. El Departamento de Producción modificó los puestos y estableció una nueva tarifa por pieza. En una junta, el grupo control fue informado que era necesario el cambio, debido a las condiciones de competencia, y que se había establecido una nueva tarifa por pieza. La nueva tarifa por pieza fue explicada cuidadosamente por el hombre que efectuó el estudio de tiempos, y se contestaron las preguntas que se formularon.

Otro grupo, el experimental, fue manejado en forma diferente. En una junta de grupo, a la que asistieron los empleados afectados por el cambio, se presentó la necesidad del cambio tan dramáticamente como resultó posible. Se llegó a un acuerdo general acerca de que deberían obtenerse ahorros eliminando el trabajo de fantasía. La gerencia presentó entonces un plan para establecer el nuevo trabajo y la nueva tarifa por pieza, de la manera siguiente:

1. Efectuar un estudio de comprobación de los puestos conforme se estaban desempeñando.
2. Eliminar todo el trabajo innecesario.
3. Entrenar a varios operarios en los métodos comunes.
4. Establecer la tarifa por pieza, mediante el estudio de tiempos de los operarios entrenados especialmente.
5. Explicar el nuevo sistema de trabajo y la nueva tarifa a todos los operarios.
6. Entrenar a todos los operarios en el nuevo método, la forma que pudiera alcanzar una tarifa de producción alta después de un corto tiempo.

El grupo aprobó este plan y seleccionó a los operarios que serían especialmente entrenados. Se efectuó de inmediato una nueva junta con los operarios seleccionados, después de la junta con el grupo completo. Estos mostraron una actitud cooperativa e interesada y en seguida presentaron muchas buenas sugerencias. Esta actitud facilitó la elaboración de los detalles del nuevo puesto. Los operarios especiales sirvieron para entrenar a los otros operarios en el nuevo trabajo.

Los resultados con los dos grupos, que trabajaron bajo el mismo supervisor, fueron bastante diferentes. El grupo control mejoró sólo un poco en relación a su rendimiento anterior, desarrolló una resistencia al cambio casi inmediata, mostrando agresividad contra la gerencia, expresiones de hostilidad con el supervisor, restricción deliberada de la producción y falta de cooperación. Se presentó un 17% de renuncias en los primeros cuarenta días.

Por otra parte, el grupo experimental mostró una curva de reaprendizaje excepcionalmente buena, al final de catorce días el grupo promedió 61 unidades por hora; durante los catorce días siguientes su actitud fue cooperativa y permisiva.

Trabajaron bien con el ingeniero de métodos, con el grupo de entrenamiento y con el supervisor; no hubo renuncias en este grupo, en los primeros cuarenta días.

## ANÁLISIS

En este caso con la ayuda de la técnica FODA, se analiza la situación de la fábrica de pijamas, desde varios aspectos.

Situación actual:

La fábrica funciona, sin embargo, se ha observado que los costos se elevan, y que puede llegar a tener problemas con la competencia, lo que perjudicaría su producción y su posición actual.

Internamente:

La fábrica posee aspectos que la fortalecen como:

- Ha mantenido buenas relaciones laborales desde el día en que inició sus operaciones.
- Debido a sus buenas relaciones, puede experimentar cambios nuevos con sus empleados.
- La disposición de cambiar y mejorar métodos.
- Poder enseñar y capacitar a sus empleados.

De igual manera hay aspectos que la debilitan:

- La resistencia al cambio, que en cierto modo es natural, y que los empleados manifiestan.
- El aumento de los costos de producción.
- Actuales métodos de trabajo malos o equivocados.

Exteriormente:

Los elementos fuera de la fábrica que le afectan son:

**Oportunidades:** la organización social de la que provienen sus empleados; su nivel de educación y la poca experiencia industrial que poseen; todo se considera oportuno pues al no tener antecedentes en formas de trabajar, pueden aprender los métodos correctos, sin tener malos hábitos anteriores.

**Amenazas:** la competencia amenaza la fábrica, si ésta no mejora sus métodos.

Ya analizada la situación actual de la empresa, y considerando los aspectos positivos y negativos se tiene.

POSITIVOS		NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Buenas relaciones laborales	Nivel social y educativo de empleado.	Resistencia al cambio.	Competencia.
Puede hacer cambios.	Poca experiencia industrial del personal.	Aumentos de costos de producción.	
Posibilidades de mejorar métodos.			Métodos de trabajo malos o equivocados.
Capacitación.			

Ante esta situación, la fábrica no puede resolver todos los problemas, y priorizando puede establecer la razón de las causas de los problemas más importantes.

- \* **Problema principal:**
  - Aumento de los costos de producción. (Debilidad).
- \* **¿Qué debe hacer?**
  - Eliminar la resistencia al cambio. (Debilidad).
  - Mejorar los métodos de trabajo. (Debilidad).
- \* **Aprovechando:**
  - Buenas relaciones laborales. (Fortaleza).
  - El poder hacer cambios. (Fortaleza).
  - La posibilidad de mejorar los métodos. (Fortaleza).
  - La capacitación. (Fortaleza).
  - Nivel educativo y poca experiencia Industrial de sus empleados. (Oportunidad).
- \* **Mejorará:**
  - Su nivel competitivo. (Amenaza).

**Situación futura:**

Con el diagnóstico FODA, la fábrica tiene más conocimientos y bases para una estrategia que decide seguir.

- \* **Estrategia:**
  - Mejorar la calidad del recurso humano que posee.
- \* **Objetivos:**
  - Bajar costos de producción.
  - Mejorar el nivel competitivo de la fábrica:
- \* **Políticas:**
  - Cambio de métodos de trabajo.
  - Eliminar la resistencia al cambio.



\* Planes:

Tener dos grupos de trabajadores.

Grupo control.

Grupo experimental.

\* Programas:

Grupo control: modificación de puestos, establecimiento de nueva tarifa por pieza. junta de información de cambios.

Grupo experimental: junta para exposición del problema, presentación del nuevo plan de trabajo, aprobación del plan y selección de operarios que se van a entrenar, junta con operarios seleccionados, para la elaboración del nuevo trabajo y establecimiento de tarifa por pieza.

**5. CONCLUSIONES:**

- a.- La estrategia seguida por la fábrica de pijamas era para mejorarlo todo, y de esta manera lograr sus objetivos. Su principal fuente: mejorar la calidad del recurso humano que posee y derivado de eso mejorar métodos de producción y el nivel de competencia.
- b.- Darles oportunidad a los empleados para que participen en la solución de los problemas de la fábrica, lo cual les da un sentido de responsabilidad y de pertenencia, que hace que se involucren más en sus trabajos.
- c.- La participación del empleado, puede observarse claramente en la reacción de los grupos control y experimental, donde éste último reaccionó de manera más favorable a la empresa.
- d.- La resistencia a los cambios ocasiona problemas de agresividad, hostilidad, negligencia y falta de cooperación.

## CAPÍTULO XIII

### DESARROLLO DEL LABORATORIO No. 11

#### PRODUCTIVIDAD.

#### 1. INTRODUCCIÓN:

Para un gerente, la productividad es decisiva, pues indica el grado de eficiencia y competitividad de su empresa o departamento.

La importancia de la productividad queda demostrada cuando al incrementarse, se ahorran recursos escasos, pues se necesitan menos por unidad de producción.

De igual manera, es importante cuando un incremento a la productividad ayuda a mitigar la inflación, pues contrarresta los aumentos de los costos de mano de obra, materiales, energía, etc.

Una buena productividad fortalece la posición de una empresa, y una buena práctica de personal compromete a los empleados en la solución de problemas de trabajo y produce una motivación positiva para trabajar más.

#### 2. OBJETIVOS:

##### 2.1 GENERAL

La administración pretende mejorar la productividad a través de empleados motivados que participen y se identifiquen con la empresa.

##### 2.2 ESPECÍFICOS

- 2.2.1. Mejorar el espíritu de trabajo del empleado, para aumentar la productividad, a través de un esfuerzo mayor por parte de éste.
- 2.2.2. Alcanzar las metas de productividad, cambiando las relaciones humanas, al levantar el deseo de trabajar más y reducir todo tipo de roces.

#### 3. MARCO TEÓRICO:

Productividad es la razón entre producción e insumos; relacionando la producción de bienes o servicios que se consideran la salida y los insumos o sea la entrada, de recursos en un proceso de producción.

Una razón de productividad, en un período dado, constituye una medida importante; las comparaciones de razones con el tiempo miden el aumento o disminución de la productividad.

Hay dos tipos de razones de productividad:

- a. Productividad total: relaciona toda la producción e insumos, con la razón de producción e insumos totales.
- b. Productividad parcial: relaciona toda la producción y las categorías principales de insumos, con la razón de producción total e insumos parciales.

Los métodos para mejorar la productividad pueden ser:

- a. Radicales: tratan de mejorar la productividad mediante grandes inversiones en equipo de capital, efectuadas una sola vez.
- b. Incrementales: procuran elevar la productividad haciendo pequeños cambios en equipo, adiestramiento, procedimientos etc.

Las actitudes de los trabajadores son de gran importancia para la productividad. Los empleados constituyen la fuente de las ideas del mejoramiento.

En la obtención de una alta productividad, cuenta el hecho de tener grandes expectativas respecto al desempeño de los empleados:

- Respetarlos como individuos.
- Confiar en ellos.
- Tratarlos como adultos.

Mejoramiento de la productividad del trabajador:

- Participación de utilidades: aumenta la productividad de la empresa; un plan de participación de utilidades es bueno cuando no es posible supervisar y evaluar el desempeño individual; también puede disminuir la resistencia al cambio tecnológico y favorece el trabajo en equipo.
- Incentivos financieros: pueden obtenerse excelentes resultados si se ofrecen premios por ideas de como elevar la productividad.

Factores que influyen en la productividad:

1. Fuerza de trabajo: la estructura de la fuerza de trabajo es muy importante para la productividad.
2. Costos de energía: costos de petróleo, gas y electricidad repercuten en la productividad.
3. Condición de las instalaciones e inversión en nuevas plantas y equipo: plantas modernas y eficientes son muy útiles.
4. Nivel de la inversión en desarrollo e investigación.
5. El crecimiento del sector de servicios.
6. Cambios en la estructura familiar: hay mayor presión económica y emocional por una mayor cantidad de divorcios y otros estilos de vida.
7. Uso de alcohol y drogas.
8. El costo que para la industria representan las normas gubernamentales, como contaminación, seguridad industrial.
9. Cambios en las actitudes y motivación del trabajador.
10. La inflación puede afectar la productividad al dificultar la previsión y el control de los costos de producción, y al desalentar las inversiones.
11. Política fiscales como precios topes, políticas de depreciación, etc.

El impacto de estos factores es diferente en el crecimiento de la productividad; algunos de ellos pueden ser temporales, otros como las drogas y el alcohol son problemas sociales que afectan todos los niveles.

Hay formas de reducir costos y a la vez incrementar la productividad, pues proporcionan al supervisor diferentes ángulos para llegar a las raíces de un problema:

1. Reducción de desperdicios.
2. Ahorro de tiempo.
3. Aumento de la producción.
4. Gastar con prudencia.
5. Uso de espacio inteligente.
6. Control de inventarios.

#### 4. DESARROLLO PRÁCTICO.

##### 4.1. MÉTODO QUE SE VA A SEGUIR:

Análisis de casos.

##### 4.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

###### *Caso de ingeniería constructora.*

Esta compañía diseña y supervisa la construcción de plantas de procesamiento químico y de petróleo. Emplea muchos ingenieros y la mayoría trabajan en la división de terreno; hay aproximadamente 1000 ingenieros que supervisan las instalaciones de las plantas en todo el mundo. Los recién graduados universitarios recibían un sueldo de \$ 4,250.00 al mes; después de cinco años podían esperar razonablemente \$ 8,000.00 al mes; después de 20 años \$ 15,000.00; pero pocos llegan a estos sueldos.

A los dos años, más de la mitad se han retirado o han sido despedidos; la alta administración hace expurgaciones frecuentes para sacar a los que considere incompetentes. Se fomenta una terrible competencia por los empleos mejores. Con frecuencia un individuo es trasladado de una parte a otra dándole apenas una semana de aviso, política especialmente dura para los niños que tienen que estar cambiando constantemente de escuelas. Las condiciones del trabajo son generalmente inadecuadas y se sufre de los vientos, las lluvias, los calores, los fríos.

En la división de dibujo, hay unos 500 ingenieros graduados; cuando la compañía era mucho más pequeña, se empleaban graduados superiores como dibujantes, pero después se inició la política de contratar diplomados en dibujo. A nadie se ha despedido por falta de trabajo y los despidos por incompetencia son muy raros; las promociones a este empleo se obtienen normalmente a base de antigüedad.

El trabajo de dibujo para un solo proyecto puede tardarse hasta dos años para completarlo y cada proyecto se entregaba a un grupo pequeño de dibujantes que trabajaban en él, desde el principio hasta el fin.

Se hicieron cambios importante, eliminándose oficinas individuales, colocándose en un gran salón bien iluminado y con aire acondicionado. A cada dibujante se le asignaba una especialidad, como sistemas de calefacción o de alumbrado eléctrico, y hoy el trabajo pasa de un departamento a otro a base de línea de montaje.

En ambas divisiones, se ofrecen muy buenas vacaciones, licencias por enfermedad y un plan de jubilación. Hasta hoy ninguna de las divisiones tiene sindicato.

¿Cuál es el problema básico?

¿Cuál departamento es más productivo?

¿Qué haría usted?

##### ANÁLISIS:

Esta compañía no toma en cuenta que su productividad total no es buena porque los ingenieros de la división de terreno no tienen un buen desempeño; probablemente la compañía no ha evaluado cuán productiva es la división de terreno, y seguramente es muy baja; las actitudes de los trabajadores son de gran importancia para la productividad y de ellos depende el mejoramiento.

Sin embargo, el desempeño de los trabajadores de la división de terreno corresponde a las expectativas que se le brindan, por ejemplo, no se les respeta como individuos, cuando en una semana son trasladados de un lugar a otro, sin tomar en cuenta sus compromisos familiares; los trabajadores tampoco confían en la administración si frecuentemente hacen despidos, con lo cual ellos ven afectada su estabilidad laboral; además, las condiciones en que ellos trabajan son muy malas; por todo esto el ingeniero de la división de terreno no está motivado y no pretende cambiar de actitudes.

Cosa contraria sucede en la división de dibujo, donde después de estabilizar su fuerza laboral, los despidos son muy raros, se ha mejorado el proceso productivo, al dejar de trabajar en forma individual y trabajar en base de línea de montaje, y se han especializado a los dibujantes; además, las condiciones en que trabajan se mejoraron con iluminación y aire acondicionado; con todos estos cambios, los dibujantes están motivados y trabajan a gusto.

Si ambas divisiones gozan de muy buenas vacaciones, licencias por enfermedad y un plan de jubilación, quiere decir que las políticas de la compañía pretenden ser generales y debería mejorar su división de terreno antes que surjan las comparaciones, con lo cual únicamente se conseguirían protestas y más problemas para la compañía. Haciendo la administración la comparación podrá darse cuenta que trabaja mejor su división de dibujo, pues sus empleados están a gusto y trabajan motivados; esto le serviría para ver en qué aspectos falla en la división de terreno.

Si la administración no toma cartas en el asunto, corre el riesgo que los ingenieros de la división de terreno se sindicalicen, y esto puede afectarle a nivel general, no sólo en esa división.

La administración debe tratar cuanto antes de mejorar el espíritu de trabajo y motivar la división de terreno a través de:

- Respetando a los ingenieros: cuando se necesite un traslado, informarles con tiempo suficiente para que ellos arreglen sus compromisos, o verificar quién podría ser transferido sin mayores problemas tanto para la compañía, como para el elegido.
- Brindarles una mayor estabilidad laboral, y mejorar las promociones.
- Mejorar las condiciones de trabajo, quizá con implementos, lugares de refugio, etc.

Las actitudes de los trabajadores tienen gran impacto en la productividad, y es un factor muy importante que se debe tomar en cuenta; debe recordarse que una buena productividad fortalece la posición de una empresa y si se tienen buenas relaciones con el personal, éstos se sienten motivados a trabajar más y comprometidos en la solución de problemas.

## 5. CONCLUSIONES

- a.- Si en una misma compañía se dan diferentes tratos a los empleados, se corre el riesgo de descontento por parte de los menos beneficiados, como sucede en la constructora donde el Departamento de Terreno no goza de tantos beneficios como el Departamento de Dibujo.
- b.- Nadie trabaja a gusto si no es estimulado y mucho menos respetado, como sucede con los Ingenieros del departamento de terreno; ésto indudablemente perjudica la productividad del departamento y en consecuencia de la compañía.
- c.- Cuando los problemas de personal descontento y desmotivado no se atienden, puede originarse la formación de un sindicato, a través del cual podrán reclamar atención y mejoras.
- d.- La productividad es el objeto de toda empresa y el factor humano es quizá el factor más importante para tener una alta productividad, porque la tecnología, métodos y recursos pueden mejorarse, pero si los empleados no tienen una buena disposición de trabajar bien, poco se puede lograr.

## CONCLUSIONES GENERALES

- 1.- El estudio de casos, como método educativo, obliga al estudiante a tomar parte activa en el análisis de problemas y requiere que participe directamente en la toma de decisiones.
- 2.- El ejercicio experimental, es un método de estudio más dinámico y permite obtener una mayor experiencia en situaciones más vivenciales y tangibles.
- 3.- La técnica FODA, como método de estudio, permite en una manera práctica y sencilla, analizar la situación de una empresa; ayuda a tener más conocimientos y bases para idear posibles opciones o estrategias para solucionar o prever problemas.
- 4.- La investigación bibliográfica es un método de estudio muy pasivo, pues no requiere de un comportamiento analítico por parte del estudiante, ni de ningún tipo de aplicación práctica.
- 5.- La administración de personal es un campo que constantemente varía, y por lo tanto, siempre será objeto de estudio, pues su principal elemento, el ser humano, es infinitamente cambiante.
- 6.- La capacidad de análisis de los estudiantes mejorará con la utilización de los diferentes métodos al desarrollar mayor habilidad para encontrar significados y relaciones en problemas planteados.
- 7.- Uno de los objetivos que se persigue con la aplicación de métodos de estudio analíticos; es que la capacidad para formar juicios por parte del estudiante sea incrementada, y en el futuro la toma de decisiones sea más efectiva.
- 8.- La comunicación se desarrolla con el uso de los métodos de estudio analíticos, pues se requiere de talento para informar a los demás, los análisis hechos y las decisiones tomadas.
- 9.- A través de las investigaciones hechas para realizar el presente trabajo, se concluye que para las carreras de Ingeniería Industrial y Mecánica-Industrial, el curso de Administración de Personal es de gran importancia.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Tomar en cuenta que no existe una solución correcta para ciertos problemas, por lo que requiere un análisis profundo, sin concentrarse en un solo curso de acción para llegar a soluciones óptimas.
- 2.- Se recomienda trabajar en grupos, en la aplicación de los diferentes métodos de estudio, pero haciendo énfasis en lo importante que es la responsabilidad individual.
- 3.- Recalcar, en los estudiantes, que en los métodos analíticos se requiere su participación total, pues obtendrá tantos beneficios como esfuerzos invierta.
- 4.- Se recomienda que los ejercicios experimentales sean más dinámicos en el desarrollo de la clase de laboratorio, como por ejemplo, los ejercicios experimentales propuestos.
- 5.- Utilizar la técnica FODA, como una herramienta de diagnóstico y no de solución.
- 6.- Al utilizar cualquiera de los métodos de estudio sugeridos para el laboratorio de Administración de Personal, se requiere una comprensión y evaluación total de los hechos presentados, para una mejor solución.
- 7.- Todos los métodos de estudio desarrollados pueden ser utilizados en cada uno de los puntos del contenido programático del Laboratorio de Administración de Personal; se sugiere que cada semestre, la aplicación de cada método sea a un punto diferente.
- 8.- Debido a la importancia que tiene el curso de Administración de Personal, se recomienda la asignación de tiempo específico para el desarrollo del laboratorio.
- 9.- Se recomienda el uso del manual como base de desarrollo del laboratorio y se sugiere mejorar los casos de acuerdo a los cambios que se vayan sucediendo en la Administración de Personal.

## BIBLIOGRAFIA

- CHRUDEN, Herberth & Arthur SHERMAN.** "Administración de Personal". 12a. ed. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 1987.
- DE LUCAS ORTUETA, Ramón.** "Técnicas de Dirección de Personal". 50a. edición. México: Editorial Limusa, 1979.
- DESSLER, Gary.** "Administración de Personal". 4a. edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1991.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio.** "El Proceso Administrativo". 2a. edición. México: Editorial Diana S.A. 1978.
- HERNANDEZ A., Francisco A.** "Control Práctico de la Producción". 1a. edición. Guatemala: Editorial Lima & Thompson, 1991.
- LOPEZ SANDOVAL, Hector René.** "La Asociación Profesional". (Tesis: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, USAC). Guatemala 1982.
- ORDOÑEZ MONTENEGRO, Erwin & Guillermo RODAS.** "Propuesta de implantación de un sistema de orientación para la preparación del examen general privado de las carreras de Ingeniería Industrial y Mecánica Industrial". (Tesis: Facultad de Ingeniería, USAC), Guatemala 1991.
- STONER, James & Charles WANKEL.** "Administración". 3a. edición. Colombia: Editorial Prentice-Hall Internacional, 1981.

"Apuntes de Técnicas de Investigación Documental ".se. Guatemala: Ediciones Continentales, 1987.

### PUBLICACIONES:

"Calidad Total, una estrategia para lograr una mejor calidad de vida". Ingeniera: Gilda Lizeth Castillo. XXII Convención UPADI. México D.F. 1994.

"Técnicas e Instrumentos de Evaluación". Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa, USIPE. Ministerio de Educación, República de Guatemala.

"El Aprendizaje por el Método de Casos".

"Introducción al análisis escrito de casos (ANEC)".

"Criterios para la elaboración de un análisis escrito de casos".

"Nota sobre el análisis escrito de casos".

Publicaciones INCAE, Costa Rica.

"Diagnóstico de la empresa con el Método FODA". Instituto Nacional de Administración Pública , INAP. Guatemala, mayo 1995.

Código de Trabajo, República de Guatemala.



# APENDICE