



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

ANDY WILLY HUANSI TEJADA

Iquitos – Perú

2018



ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la ciudad de Iquitos, siendo las 12:30 del día 12 de SEPTIEMBRE del 2018, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Decanal N° 071 -2018-FACEN-UNAP, se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado de Examen de Suficiencia Profesional, integrado por los docentes: LIC.ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO (Presidente), LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA (Miembro) y el LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES (Miembro), para proceder al Acto Académico del Examen Oral de Suficiencia Profesional del Bachiller en Ciencias Administrativas ANDY WILLY HUANSI TEJADA, tendiente a optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley 30220, el jurado procedió al Examen Oral sobre la Balota N°06 "ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS".

El acto público fue aperturado por el Presidente del jurado, dándose lectura al Decreto Decanal que fija la realización del Examen Oral.

De inmediato se procedió a invitar al examinado a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del Jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del jurado, se dio por concluido el examen oral, pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: APROBADO POR UNANIMIDAD

El jurado dio a conocer el resultado del examen siendo las 1:45 pm y se dio por terminado el acto académico.


LIC.ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO
Presidente


LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro


LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES
Miembro

ÍNDICE CAPITULAR

RESUMEN	04
CAPÍTULO 1: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	05
1.1. CONDUCTA INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES	06
1.2. PERCEPCIÓN	07
1.3. APRENDIZAJE, ACTITUDES Y VALORES	07
1.4. MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO	10
1.5. CONFLICTO Y FRUSTRACIONES	12
1.6. DINÁMICA GRUPAL	13
1.7. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	14
1.8. PODER E INFLUENCIA PERSONAL	16
CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	17
2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	18
2.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL	19
2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
2.4. ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES	21
2.5. EL ENTORNO Y SU INFLUENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS	22
CAPÍTULO 3: RELACIONES INDUSTRIALES	23
3.1. LOS SUJETOS DEL DERECHO DEL TRABAJO	23
3.2. LAS ORGANIZACIONES LABORALES Y LOS GREMIOS	25
3.3. RECLAMOS COLECTIVOS	27
3.4. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO LABORAL	28
CONCLUSIÓN	31

RESUMEN

La administración de los recursos humanos cubre aspectos trascendentales para promover e innovar la eficiencia del personal, priorizando sus intereses con el de la organización.

La administración de los recursos humanos tiende a hacer que las organizaciones puedan compenetrar de manera sincronizada sus actividades para el buen funcionamiento y crecimiento sostenible de las organizaciones a lo largo de los años.

La administración de los recursos humanos mantiene la armonía en las diferentes áreas teniendo que ver mucho el comportamiento del mismo al desarrollar su labor en la organización. En este área también se puede detectar conflictos y frustraciones que se solucionaran media la toma de decisiones y ejerciendo su poder de influencia la alta direcciones de las organizaciones.

La administración de los recursos humanos implica una series de secuencias antes del proceso de la contratación del personal que son las siguientes: el reclutamiento y selección, seguido del entrenamiento y desarrollo personal la cual con el paso del tiempo se le hará una evaluación del desempeño con la cual el empleador podrá determinar el grado de compromiso y si los anhelos del mismo coinciden con los de la organización. La misma que tendrá que ser re direccionada para el benéfico del empleador y la organización.

Es por ello que la relaciones industriales es de suma importancia para consolidar la parte administrativa con los trabajadores y evitar posteriores perdidas del personal, formación de organizaciones laborales, gremios, etc. De esta forma se resolverá posibles reclamos colectivos las cuales se podrá manejar de la mejor manera evitando conflictos laborales. Todo con el fin de llevar una administración de recursos humanos muy eficaz, esto le permitirá tanto a la organización como a los colaboradores crecer de la mano para la satisfacción de la gerencia general o directorio.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 1: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

Una organización se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, la cual está formada por dos o más personas. La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de una organización, ésta existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

La disposición a contribuir con una acción en beneficio de la organización varía de una persona a otra. Esto indica que el sistema de contribución personal es inestable, ya que el aporte individual cambia enormemente; no sólo en función de las diferencias individuales, sino también en el sistema de recompensas que otorga la organización para aumentar la contribución de las personas.

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- a) **El hombre es pro activo:** está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- b) **El hombre es social:** participar en la organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológico.
- c) **El hombre tiene necesidades diversas:** los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- d) **El hombre percibe y evalúa:** selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- e) **El hombre piensa y elige:** los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- f) **El hombre posee capacidad limitada de respuestas:** la capacidad de respuestas está en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

1.1. CONDUCTA INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES.

El individuo se incorpora a la organización aportando sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas, junto con otros aspectos inherente a su temperamento y personalidad, asimismo dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias; las cuales pueden ser congruentes con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de la misma.

La conducta del individuo es basada en los siguientes subsistemas del ser humano:

- *El subsistema instintivo:* compuesto con sus necesidades fisiológicas o primarias; como el hambre, la sed, la respiración, etc.: lo cual debe satisfacer la organización para que el individuo pueda laborar con comodidad y seguridad.
- *El subsistema motivacional:* son todas aquellas motivaciones secundarias o sociales y de autorrealización que guían sus acciones y su vida; como las necesidades de reconocimiento, de estatus, de afecto, de poder, etc.; los cuales tendrán que ser factibles de ser logrados en la organización.
- *El subsistema cognitivo:* conjunto de habilidades intelectuales; como la inteligencia, la creatividad, la capacidad de análisis y síntesis, la habilidad de razonamiento, la habilidad de tomar decisiones, etc.; que le permiten al individuo aplicarlo y desarrollarlo, en compensación de ser retribuido, ascendido y reconocido.
- *El subsistema emotivo/afectivo:* compuesto por la gama de emociones y sentimientos que experimenta en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, así como el desarrollo de sus tareas y funciones; lo cual determinara sus niveles de identificación y de satisfacción dentro de la organización.
- *El subsistema conativo:* es la amplia gama de conductas con que se manifiesta el individuo dentro de la organización; como sus palabras, sus gestos, sus actos y actividades laborales; lo cual se manifestará de manera diaria y permanente en el ejercicio de sus roles, tareas y funciones.

Toda organización define una serie de prescripciones, reglamentos y secciones para acondicionar, modelar y anticipar la conducta de sus miembros; y la actitud que asumen estos dentro de la organización, será producto de la evaluación que realicen de su entorno, en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que hayan obtenido.

1.2. PERCEPCIÓN

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta.

De esta manera, los miembros de una organización en forma individualizada observan su entorno, se crean una imagen de ella producto de sus actitudes, experiencias o aprendizaje. Las características distintivas de cada uno de sus miembros hacen que perciban de distinta manera esos hechos formales y los conducen a actuaciones individuales diversas e incluso antagónicas, que posiblemente desencadenen en conflictos.

1.3. APRENDIZAJE, ACTITUDES Y VALORES

1.3.1. *Aprendizaje*

Es el proceso por el cual se produce en la conducta un cambio relativamente duradero, como resultado de la práctica o experiencia.

La gente puede aprender comportamientos desfavorables (por ejemplo, tener prejuicios o restringir su producción) así como comportamientos favorables. Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje.

Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso mediante el cual aprendemos patrones de comportamiento:

- **Condicionamiento Clásico:**

Es cuando un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligatoria dicha respuesta. Por ejemplo, en una planta industrial, cada vez que estaba programada la visita de un alto ejecutivo, la administración de la planta limpiaba las oficinas administrativas y lavaba las ventanas, esto sucedió durante años; con el tiempo los empleados se comportaban de la mejor manera posible y se mostraban decorosos y correctos siempre que veían que se lavaban las ventanas, aun en aquellos casos en los que la limpieza no tenía que ver con la visita del alto mando. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la visita del personal de la oficina central.

- **Aprendizaje por conocimiento operante:**

Ocurre como consecuencia de la conducta controlada por el reforzador que la precede. Este aprendizaje supone que si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, entonces aumentara la frecuencia de este y es posible que los individuos repitan la conducta deseada si se le refuerza positivamente para que lo haga. En cuanto al condicionamiento operante, se puede decir que en la mayoría de las organizaciones es puesto en práctica, pues sus directivos utilizan los reforzadores positivos como lo son por ejemplo: los ascensos, los bonos, las comisiones y las evaluaciones de desempeño, etc.; basándose en políticas, procedimientos, reglas establecidas o creadas para tal fin.

Desde luego, la vinculación también puede trabajar para enseñar al individuo a tener un comportamiento que trabaje en contra de los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si trabaja tiempo extra durante la siguiente época de tres semanas de mucho trabajo, se le recompensará en la siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega el momento de la evaluación del desempeño, usted encuentra que no recibió un reforzamiento positivo por su trabajo extra. La siguiente vez que su jefe le pida que trabaje tiempo extra, ¿qué hará usted? ¡Probablemente se negará! Su conducta se puede explicar mediante el condicionamiento operante: si el comportamiento no es reforzado positivamente, disminuye la probabilidad de que se repita.

- **Aprendizaje social:**

La cual señala que los individuos pueden aprender al observar lo que ocurre a otras personas, por lo que se le diga y por las experiencias directas e indirectas. Según esta teoría, la influencia de los modelos o representaciones simplificadas de algún fenómeno vivo o simbólico del mundo real, en este caso, del ámbito organizacional, es crucial y se conocen cuatro procesos que la determinan:

1. **La atención;** donde las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y prestan atención a sus características críticas.
2. **La retención;** donde la influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerda su acción, una vez que ya no esté fácilmente disponible.
3. **La reproducción;** después que un individuo ha visto un nuevo comportamiento del modelo, esa observación debe ser convertida en hechos.
4. **El reforzamiento;** los individuos serán motivados al exhibir el comportamiento modelado si se les proporcionan incentivos o recompensas. Por lo señalado, se puede concluir que él es una respuesta individual o una conducta determinada por la experiencia, la práctica, el conocimiento y las vivencias.

1.3.2. Actitudes

Las actitudes son declaraciones de evaluación favorable o desfavorable, relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo con relación a algo, y ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y la situación con que se relaciona. La actitud tiene implicación en todo organismo social por cuanto:

- Las actitudes constituyen las predisposiciones hacia los aspectos del mundo. Por consiguiente, los miembros de una institución asumen actitudes respecto a sus jefes, los sistemas de control, las normas establecidas, las políticas implementadas y los demás factores organizacionales pertinentes.
- Las actitudes proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de una persona hacia los demás. Por tanto, de las actitudes positivas o negativas dependen en gran medida un ambiente cordial o de mucha hostilidad entre sus miembros.
- Las actitudes están organizadas y están cerca del núcleo de la personalidad; es decir, ciertas actitudes son persistentes y duraderas, sin embargo, están sujetas a cambios.

1.3.3. Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

1.4. MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Entre las teorías de la motivación, tenemos:

1.4.1. La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según la teoría del psicólogo norteamericano Abraham Maslow, el motivo de toda conducta humana está en la satisfacción de necesidades. Por lo tanto, si deseamos conocer la motivación humana deberemos estudiar previamente la naturaleza de sus necesidades. Se agrupó en 5 categorías:

1. **Necesidades fisiológicas o primarias:** son aquellas que el individuo precisa satisfacer de modo perentorio para asegurar su supervivencia inmediata. Entre ellas podemos señalar como ejemplo las de comer, beber, abrigarse contra el frío, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** esto es, la necesidad de evitar el riesgo consecuencia de la incertidumbre del futuro devenir. Con frecuencia no se trata más que de la proyección a un cierto plazo de las necesidades básicas antes vistas. Como ejemplo, podemos apuntar la necesidad de estar al abrigo de peligros físicos, o el temor a perder el trabajo, la propiedad o el alimento.
3. **Necesidades sociales, de pertenencia o aceptación:** estas necesidades se derivan de que los individuos son seres sociables, y necesitan relacionarse con los demás. Como ejemplo valga citar la necesidad de las personas de integrarse en grupos de diversa naturaleza (Desde equipos de fútbol a confesiones religiosas).
4. **Necesidades de estima:** implican el deseo de las personas de que las demás las tengan en una cierta estima y las aprecien. En este estado el individuo se valora en relación a los demás y a la opinión que estos tengan de él. Como ejemplo podemos indicar en este nivel la necesidad de la confianza en uno mismo, o alcanzar un cierto poder o prestigio ante los demás.
5. **Necesidades de autorrealización:** valores e ideales que internamente se configura el individuo para su satisfacción personal. Consisten en el deseo de convertirse en todo aquello que uno podría lograr ser. Por su propia naturaleza estas metas son profundamente subjetivas, y por lo tanto, serán específicas para cada individuo.

1.4.2. La Teoría bifactorial de Herzberg

Al igual que el resto de las teorías de la necesidad, el modelo de Herzberg supone también que todos los individuos poseen un conjunto fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse. Pero en lugar de reconocer como Maslow cinco factores, Herzberg postula que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: necesidades motivadoras y necesidades higiénicas. A estas necesidades se les ha llamado factores intrínsecos y extrínsecos.

- 1. Factores higiénicos:** Estos factores higiénicos o extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, porque se localizan con el ambiente que rodean a las personas y abarca las condiciones en que desempeña su trabajo.

Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc.

Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho.

Los factores que causan la insatisfacción son: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, seguridad laboral, etc.

- 3 Factores motivacionales:** los factores motivacionales o intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Por esta razón estos factores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Según Herzberg, para obtener efectos altamente deseables como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción de ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados); se debe emplear el "Enriquecimiento de Tareas", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

Sin embargo, algunos críticos exponen que existen unas series de efectos indeseables; como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento de tareas nuevas, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, sentimiento de explotación cuando no es acompañada con aumento en la remuneración, reducción de las relaciones interpersonales dada por la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

La motivación intervine en el comportamiento humano en las organizaciones. Si el individuo se mantiene motivado su comportamiento será positivo, dando un buen desempeño en sus tareas del día a día; mientras que un trabajador desmotivado hará lo contrario, será más un comportamiento obligatorio hacia sus tareas y puede que no sean realizadas satisfactoriamente, trayendo inconvenientes a corto y a largo plazo.

1.5. CONFLICTO Y FRUSTRACIONES

El conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. Encontramos que la alternativa al conflicto es por lo general no el desacuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización:

- *Conflicto Funcional*: Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Si en las organizaciones no se producen conflictos, habría pocos motivos para introducir cambios.
- *Conflicto Disfuncional*: Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Las siguientes categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

1. **Conflicto del Rol Múltiple**: un ejemplo sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
2. **Escasos Recursos**: en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponible para lograr metas personales y de la compañía. Un conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

3. **Valores y prioridades diferentes:** El conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el enfoque de vida del individuo.
4. **Diferencia de percepción de un problema:** Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Ante los conflictos se llega al tema de la frustración, que es un estado emocional posterior a la sensación de fracaso, y esta sensación se produce cuando el individuo no logra alcanzar el objetivo deseado.

Los pasos de la frustración normalmente son: 1. Existe una motivación, puede ser una necesidad. 2. Una acción o conducta hacia el objetivo. 3. Un obstáculo que impide la concreción del objetivo.

En cada uno de los pasos que normalmente llevan a la frustración, la persona va tomando diversas decisiones con diferentes intensidades, una persona que está motivada a alcanzar un objetivo porque es o lo considera una necesidad para su autorrealización, delegará una gran cantidad de energía física, emocional e intelectual; finalmente, para que se dé la frustración debe existir un obstáculo que impida la realización del objetivo, muchas veces este obstáculo se presenta en forma de leyes, en forma de autoridades, en forma de relaciones interpersonales, en forma de decisiones dobles.

Una medida preventiva de la frustración en el trabajo es la motivación constante en todos los niveles, ya que ello involucra el aprovechamiento de energía positiva y crea un clima agradable de satisfacción laboral.

1.6. DINÁMICA GRUPAL

La Dinámica de Grupos se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros, como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos. Por tanto, consiste en un conjunto amplio de técnicas para el estudio, manejo, organización y conducción de los grupos.

1.6.1. Técnicas de Grupo

Son instrumentos de trabajo al servicio del logro de unos objetivos, centrados en el grupo, que son externos a él. Las técnicas de grupo no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos al logro de la verdadera finalidad grupal: beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del mismo.

En la Dinámica para Grupos los puntos específicos que trabaja el facilitador con el grupo, son los siguientes:

- Percibir el propio comportamiento y el de los demás.
- Indagar el pensamiento y razonamiento de los demás.
- Hacer los pensamientos y razonamientos propios más visibles para los demás.
- Adquirir mayor conciencia de los propios pensamientos y razonamientos.

El proceso general que se sigue en esta técnica, es facilitar que el Grupo:

- 1) Genere datos y experiencias observables por medio de 'la realización de diversas actividades fijadas en un Dinámica para grupos.
- 2) Seleccione y analice los datos de lo que se observó.
- 3) Identifiquen los supuestos, creencias, emociones y sentidos personales que provocan las conductas observadas.
- 4) Obtengan conclusiones y desarrollen nuevas creencias y modelos mentales.
- 5) Generalicen el aprendizaje a su vida real.

1.7. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar las ventajas de contar con un grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones.

1.7.1. *Ventajas:*

- a) **Información y conocimientos más completos:** Los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de Decisiones.
- b) **Incrementar la aceptación de una solución:** Es difícil que los asistentes de grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.
- c) **Incrementan la Legitimidad:** Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.
- d) **Reducción de los problemas de comunicación:** Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que se enfrenta la implementación de una decisión, con frecuencia desaparecen cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

1.7.2. Desventajas:

- a) **Requieren mucho tiempo:** El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (no debe ser menor de dos semanas).
- b) **Presiones de aceptación:** Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencias positivas de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten a la decisión de la mayoría.
- c) **Responsabilidad ambigua:** Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se disminuye, dándole un gran valor a los resultados.
- d) **El Compromiso:** En ciertas ocasiones el grupo se muestra incapaz de llegar a un acuerdo; obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

1.7.3. Etapas de la Toma de Decisiones:

- a) **Identificación y diagnóstico del problema:** Reconocemos el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podemos desarrollar las medidas correctivas.
- b) **Generación de soluciones alternativas:** la solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no solo seleccionar entre dos alternativas.
- c) **Evaluación de alternativas:** Implica la determinación del valor de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?
Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si éste será una ayuda o un obstáculo en el futuro.
- d) **Selección de la mejor alternativa:** Debe considerar tres términos muy importantes:
 - *Maximizar:* es tomar la mejor decisión posible
 - *Satisfacer:* es la elección de la primera opción que sea aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
 - *Optimizar:* es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.
- e) **Implementación de la Decisión:** Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

1.7.4. Evaluación de la decisión

Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario la retroalimentación es negativa podría ser que:

1) Tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamientos.

2) Nos puede indicar que la decisión fue equivocada para lo cual debemos volver al principio del proceso. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudaría a evitar los errores cometidos en el primer intento.

1.8. PODER E INFLUENCIA PERSONAL

El poder organizacional es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. El poder es diferente a autoridad. La autoridad es la delegada por la gerencia de un nivel superior. El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

1.8.1. Tipos de Poder

- a. El Poder de la Personalidad:** Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad. Consiguen que haya personas que deseen seguirle. El líder percibe las necesidades de las personas y promete éxito para ellas. Características de la personalidad de una persona que va a dirigir: buen trato, que dé el ejemplo, que inspire confianza, que lidere y motive.
- b. El Poder del conocimiento:** Proviene del aprendizaje especializado, de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese líder sobre una situación compleja. Ejemplo: el poder que tiene un médico dentro de un hospital.
- c. Poder legítimo:** poder de posición, poder oficial. Culturalmente, las autoridades delegan el poder legítimo a otros para que les controlen los recursos, compensen o castiguen a los demás en su nombre. Ejemplo: el juez no dicta sentencias por sus cualidades personales sino como miembros del poder judicial que tienen la autoridad legitimada por un superior.
- d. Poder de recompensa:** es la capacidad para ofrecer incentivos cuando se realizan las conductas que se desean: promoción, aumento de sueldo, etc. Generalmente, se relaciona con el poder formal inherente a alguien que ocupa un cargo superior.

- e. **Poder coercitivo:** es la posibilidad de castigar aquellas conductas que no son apropiadas: despido, sanciones, etc. suele estar también relacionado con el poder formal existente en una organización.

CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas del personal, promoviendo el desempeño eficiente del mismo, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

La eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad de los servicios; pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, como vemos las principales funciones de la administración de recursos humanos:

1. Reclutamiento de colaboradores.
2. Selección de colaboradores.
3. Contratación.
4. Registro y control de colaboradores.
5. Capacitación de colaboradores.
6. Distribución de remuneraciones.
7. Racionalización y movimiento de colaboradores.
8. Evaluación y clasificación de colaboradores.
9. Seguridad e higiene.
10. Relaciones laborales.

El principal objetivo de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos reflejan los propósitos de la organización, del área administrativa, del departamento de personal y las personas que participan en el proceso. Por lo que decidimos clasificar los objetivos en cuatro partes:

- **Corporativos:** Lograr el buen desempeño de los integrantes de los equipos de trabajo para contribuir al éxito de la empresa.
- **Funcionales:** Cumplir con las funciones del área de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- **Sociales:** Responder con ética y socialmente a los problemas que enfrente la empresa, de manera que disminuya los efectos negativos de la sociedad a la organización.
- **Personales:** Apoyar los ideales o aspiraciones de cada una de las personas que integran a la organización.

2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.2.1 Reclutamiento

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar puestos vacantes en una organización. Se inicia con la búsqueda y culmina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

Proceso de Reclutamiento:

- a. La identificación de los puestos mediante la planeación de RR.HH. tomando en cuenta las necesidades del puesto a ofrecerse.
- b. La determinación por medio de evaluaciones y/o revisión de archivos la posibilidad de encontrarse candidatos óptimos para el puesto antes de recurrir a las fuentes externas.
- c. La determinación del medio más adecuado de difusión del puesto en caso de usar medios externos.
- d. Elaboración del anuncio por el cual se anuncia la oferta del puesto.

2.2.2 Selección

Consiste en una secuencia de pasos que se emplean para decidir qué candidato debe ser contratado una vez que se dispone de un grupo óptimo de candidatos obtenidos mediante el reclutamiento.

Proceso de la Selección de Personal:

- a. **Recepción de solicitudes.-** La selección comienza con el encuentro entre el potencial candidato y el departamento de personal oficina de personal o con una solicitud de empleo.
- b. **Entrevista preliminar.-** Aplicada para descartar aquellos que obviamente no estén calificados. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato.
- c. **Llenado de la forma de solicitud.-** Aplicado para obtener información variada sobre el postulante; generalmente a los antecedentes educacionales, record laboral y referencias personales.
- d. **Pruebas de empleo.-** Permite conocer lo que el candidato puede hacer mediante la ejecución misma de la labor evaluada.
- e. **Entrevista por el ejecutivo de personal.-** El ejecutivo del departamento de personal debe fijarse como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿es el candidato ideal para el puesto y desempeñarlo bien? y ¿comparado con otros en que calidad se encuentra?

- f. **Verificación de información y antecedentes.-** Si el entrevistador queda satisfecho de que el candidato es potencialmente apto, pueden investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya descrito en la forma de solicitud y en la entrevista.
- g. **Selección preliminar del Dpto. de Personal.-**Una vez que haya sido obtenida la información sobre los candidatos, el departamento de personal realiza, por lo general, la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores.
- h. **Selección final por el Jefe inmediato.-** En la gran mayoría de las empresas el gerente del departamento interesado quien tiene la última palabra en decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.
- i. **Examen Médico.-** Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo. que padezca de una enfermedad contagiosa y conviva con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
- j. **Asignación o colocación.-** El candidato que pase todas las etapas de selección es asignado a una posición vacante dentro del departamento. En este punto debe iniciarse la orientación y entrenamiento en el trabajo.

2.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

En el sentido utilizado en administración, la capacitación (entrenamiento) implica la transmisión de conocimientos específicos a corto plazo relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

2.2.3 Tipos de cambios de comportamiento

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente:

- a) **Transmisión de informaciones:** distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) **Desarrollo de habilidades:** sobre toda aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- c) **Desarrollo o modificación de actitudes:** se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.
- d) **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

2.3.1 Ventajas

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación.
- **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.3.2 Métodos de la Evaluación del Personal

2.3.2.1 Método de Escala Gráfica

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

2.3.2.2 *Método de investigación de campo*

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos:

- **Evaluación inicial:** el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- **Análisis suplementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- **Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- **Seguimiento:** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

2.3.2.3 *Método comparación por pares*

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES

El dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos no solamente por su valor económico sino por lo que el pago representa en términos de status y reconocimiento por parte de la organización. El sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en esos puestos. Por último deben tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, el costo de vida prevaleciente y las leyes vigentes que rigen el pago de sueldos y salarios.

2.4.1 *Objetivos de la administración de las remuneraciones*

- **Adquirir personal calificado:** Las compensaciones deben ser lo suficientemente atractivas como para atraer solicitantes ya que las organizaciones compiten una contra otra en el mercado laboral.
- **Retener a los empleados actuales:** El nivel de las remuneraciones debe ser competitivo para mantener al personal y prevenir la rotación.
- **Garantizar la igualdad:** Deben lograrse la igualdad tanto interna como la externa. La igualdad interna está referida al valor de cada puesto según su contribución a la empresa, mientras que la igualdad externa viene a ser el asegurar de que el nivel de salarios de la empresa guarde relación con las tarifas que pagan otras compañías para puestos similares.
- **Controlar los costos:** Una eficiente estructura de remuneraciones permite a la organización llevar un mejor control sobre sus gastos de personal al no permitir que se pague en exceso o de manera insuficiente el trabajo de los miembros de la empresa.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** Todo programa de remuneraciones pertenece a un marco jurídico específico, debiendo cumplir las leyes vigentes.
- **Mejorar la eficacia administrativa:** Al buscar cumplir los objetivos anteriores, se está contribuyendo a una administración más eficiente del personal y de la empresa en general.

2.5 EL ENTORNO Y SU INFLUENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS

2.5.1 *Influencias internas*

- **Apoyo de la alta gerencia:** La alta dirección determinará la importancia de los recursos humanos en la organización.
- **Estrategia:** El factor humano tiene que contribuir a los objetivos y a la consecución de ellos.
- **Cultura:** Personalidad de la empresa, normas y valores a los que están sujetos los individuos de la organización por el mero hecho de pertenecer a ella. Condiciona el comportamiento de los trabajadores.
- **Tecnología y estructura:** Tecnología y conocimientos que deben tener los trabajadores para manejar esa tecnología. Puede ser una estructura simple, burocracia, etc...
- **Tamaño:** Muy relacionado con la estructura, la estrategia. Cuanto más grande sea la empresa menos dependiente será esta del mercado de trabajo externo y más del mercado de trabajo interno (por ello está muy relacionado con las carreras profesionales).

2.5.2 *Influencias externas*

- **Economía:** Cuanto más fuerte sea la economía en la que actúa la empresa, menos desempleo habrá; influirá en los salarios, mayores necesidades de formación.
- **Competidores nacionales e internacionales:** La presión de la competencia influirá sobre todo en los sistemas de formación y retributivo.

- **Demografía de la población activa:** (aquellos que pueden trabajar); relaciones natalidad-mortalidad, por lo que tendremos más o menos trabajadores.
- **Sociedad o valores sociales:** La evolución social (por ejemplo la introducción de la mujer en el mercado de trabajo) influye.
- **Legislación:** En materia de retribución (salario mínimo interprofesional), cuotas de la Seguridad Social, etc... condiciones del puesto de trabajo, etc...

CAPÍTULO 3: RELACIONES INDUSTRIALES

Las relaciones industriales o RR.II. refieren al vínculo que se establece entre la parte administrativa de una empresa y los trabajadores. Muchas veces, la relación se entabla entre los directivos y el sindicato (en representación de los trabajadores).

La Importancia de las relaciones industriales:

Recae en la importante labor que se desarrolla en el campo de los recursos humanos ,el capacitar ,seleccionar ,entrenar ,adiestrar perfectamente a la fuerza laboral adecuadamente a los trabajadores para su amplio desarrollo tanto en lo personal como en la Producción y Productividad de la empresa , utilizando los métodos y técnicas más avanzados para los fines de la Promoción Humana.

Objetivos de las de Relaciones industriales:

- **Objetivos en la sociedad:** cumplimiento de las leyes, relación Obrero – Patrón, servicios que ofrece la organización.
- **Objetivos funcionales:** valoración inicial, ubicación, evaluar el desempeño.
- **Objetivos corporativos:** Personal calificado para lograr los objetivos organizacionales.
- **Objetivos personales:** capacitación y desarrollo, evaluación, ubicación, compensación.

3.1. LOS SUJETOS DEL DERECHO DEL TRABAJO

Los sujetos del derecho laboral son las personas físicas o morales que son los destinatarios de la norma jurídica laboral, al gestarse entre ellos una relación derivada de la actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

En el derecho laboral es posible la existencia de entidades colectivas de trabajadores o patrones, como los sindicatos, coaliciones, federaciones y confederaciones. La primera es todo tipo de organización profesional constituida por los trabajadores o patrones con el objetivo de defender y en su caso hacer promoción de sus intereses.

Las segundas, son el acuerdo de voluntades de carácter temporal de un grupo de trabajadores y patrones, que se realiza con la finalidad de hacer todas las acciones permitidas por la ley, encaminadas a la defensa de sus intereses. Lo que implica que el derecho del trabajo da la posibilidad de que las dos clases antagónicas se unan para alcanzar fines comunes que les son útiles.

3.1.1. Trabajador

El trabajador siempre será una persona física y una persona moral cuando se trata de sindicatos. El llamado “empleado” debe de ser concebido como un sinónimo de trabajador.

En la doctrina del derecho laboral se han hecho muchas clasificaciones, entre ellas de los trabajadores, determinando que estos se dividen en:

A) Trabajadores de confianza:

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Los gerentes de una empresa por lo general son considerados como trabajadores de confianza.

B) Son trabajadores de planta o base

Aquellos que desempeñan un servicio que constituya una necesidad permanente de la empresa, que no se trate de un servicio accidental, cuya repetición sólo podrá ser consecuencia de que concurren circunstancias especiales, o sea, que el servicio no forma parte de las actividades normales y constantes de la empresa.

C) Un trabajador es temporal

Cuando prestar sus servicios en el desempeño de actividades caracterizadas y normadas por un ciclo, así por ejemplo, la cosecha de algún producto agropecuario; la fertilización de sembradíos, etc., este tipo de trabajador va a tener los mismos derechos que el trabajador de planta.

D) Los trabajadores eventuales

Serán los que ocasionalmente desempeñan un trabajo en la empresa, esto es que realiza trabajos imprevistos, contingentes y ajenos a la actividad propia de la empresa, pero que es continuo durante el tiempo que dura la razón imprevista.

E) Un trabajador es sustituto

Es el que es contratado por tiempo determinado con motivo de la ausencia temporal de un trabajador de base, durante algún tiempo suple la falta de la persona.

Los trabajadores prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa.

3.1.2. Patrón

En cuanto al patrón, es otro de los sujetos del derecho laboral y contraparte del trabajador; es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos. Los empresarios son los llamados dueños de las empresas o arrendatarios de ésta últimas. Tienen a su cargo la dirección de la empresa y la satisfacción de las obligaciones pactadas con los trabajadores que laboran en esa entidad. Así también, tiene a su cargo vigilar y solventar las obligaciones que ha adquirido la empresa con terceros, ya sea a través de créditos o bien de trabajos a realizar. Los trabajadores no tienen la obligación de conocer la calidad jurídica del patrón, basta que se haga pasar como tal para los efectos de que se le considere así. Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa, son considerados como representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

3.2. LAS ORGANIZACIONES LABORALES Y LOS GREMIOS

3.2.1. Las Organizaciones Laborales

Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir las organizaciones laborales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones. Todo trabajador mayor de catorce años puede pertenecer a una asociación profesional o a un sindicato. Las organizaciones de trabajadores no podrán ser suspendidas o disueltas, sino mediante procedimiento oral establecido en este Código. Si la suspensión o disolución fuere propuesta por los trabajadores éstos deberán acreditar su personería.

Cuando un empleador o empresa tuviere varias agencias o sucursales en diferentes provincias, los trabajadores en cada una de ellas pueden constituir sindicato u organizaciones laborales. Los requisitos de número y los demás que exija la ley se establecerán en relación con cada una de tales agencias o sucursales.

Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

- a. La capacitación profesional.
- b. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo.
- c. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro.

- d. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Los principales objetivos de los sindicatos son la defensa y promoción de los intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con las actividades laborales del centro de producción. En otras palabras, es la negociación colectiva de las condiciones laborales entre empleado y empleador. Los sindicatos han sido de gran ayuda para controlar el trabajo infantil; conseguir mejoras para la seguridad durante el desempeño del trabajo; lograr el incremento de los salarios, reducir las horas de la jornada laboral; promover la educación pública; y conseguir otros beneficios para la clase obrera. También se cuenta con otra figura de las organizaciones laborales, conocida como 'comité permanente'; esta figura está implementada principalmente en el sector agrícola, pero se está expandiendo al sector industrial. Otra agrupación en las empresas es el 'solidarismo', este tipo de agrupación tiene como objetivo fomentar la producción, democratizar el capital y satisfacer las aspiraciones o necesidades de empresarios y trabajadores; su filosofía es contraria a la lucha de clases, y considera importante la unión del capital y el trabajo, el patrono y el trabajador, para juntos incrementar la producción y mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores.

Otra agrupación de importancia para los trabajadores son las comisiones de salud ocupacional, Parte de sus responsabilidades es hacer inspecciones en los distintos sectores de la empresa y verificar que se estén aplicando los controles o medidas definidos en el plan de salud ocupacional. La comisión de salud debe realizar reportes de estas visitas.

El sector laboral ha experimentado un salto impresionante en los últimos doscientos años, al pasar de la esclavitud y la explotación de los trabajadores, a tener hoy organismos que protegen los derechos de estos, y que buscan colocar al ser humano en condiciones justas y dignas, y no como un simple recurso de trabajo.

3.2.2. Los Gremios

Se conoce como Gremio a la corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad. Se trata de organizaciones que suelen estar regidas por estatutos especiales y distintas ordenanzas. El término, que proviene del latín *gremium*, también puede hacer referencia al conjunto de personas que comparten un mismo estado social u otra característica en común. Como tipo de asociación, el gremio surgió en las ciudades europeas medievales para reunir a los artesanos que compartían oficio. Al unirse, los artesanos podían potenciar la actividad, organizar la demanda y garantizar el trabajo para todos los asociados. Por otra parte, se dedicaban a la enseñanza de sus labores. Estas cuestiones hacen que los gremios sean considerados como el punto de partida hacia los sindicatos modernos, aunque sin jerarquías.

El gremio se encargaba de supervisar la producción, controlar los contratos y suministrar los materiales; en definitiva, regulaba la actividad productiva.

3.2.3. "Sindicato" y "Gremio"

Gremio: Son todos aquellos trabajadores que se dedican a una misma comunidad, que tienen una misma profesión o estado social, que se unen para un bien común.

Sindicato: Es la asociación de un grupo específico de trabajadores de un mismo gremio que se unen para defender sus intereses. El objetivo de los sindicatos es asumir la representación y legítima defensa de sus asociados, además de promover los intereses económicos, sociales y culturales de los mismos.

En cada país se dan diferentes legislaciones y reglamentos acerca del funcionamiento de los sindicatos, mientras que los gremios existen de hecho, sin necesidad de oficialización alguna, estén o no asociados sus miembros.

3.3. RECLAMOS COLECTIVOS

Es el proceso mediante el cual, los trabajadores plantean, negocian y resuelven, con sus empleadores, sus remuneraciones y condiciones de trabajo pero todos a una, es decir no negociando uno por uno sino todos en conjunto a través de sus representantes. Para estos efectos negocia el sindicato y, de no haberlo, unos representantes especialmente elegidos para ello.

3.3.1. *Proceso de la Negociación Colectiva*

Las negociaciones se inician cuando los trabajadores entregan el pliego de reclamos a la Empresa con copia a la Autoridad de Trabajo. Dicho pliego debe de ir acompañado de un protocolo de solución al pliego o anteproyecto de solución. La Empresa, envía un escrito a los trabajadores (con la respectiva copia a la Autoridad de Trabajo) en donde afirma haber recibido el pliego y su alternativa de solución, citando a los trabajadores a la instalación de la Junta del Trato Directo. Ambas partes se reúnen y manifiestan sus deseos y voluntad de solución al pliego y también fijan los parámetros para que cada reunión esté orientada única y exclusivamente a la solución del pliego de reclamos. En dicha reunión ambas partes confirman entre sí a sus representantes y acuerdan el plazo para la primera reunión de Negociaciones, la cual debe realizarse dentro de los siguientes 10 días de presentado el pliego. Es así que se inician las reuniones de solución al pliego de reclamos. Se debe comenzar a negociar de buena fe, sin incurrir en actitudes agresivas y teniendo en cuenta el Derecho a Huelga. Si los representantes de los trabajadores, lo solicitan, la Empresa debe mostrarles información sobre su situación económica-financiera. Dicha información debe ser guardada con reserva por los solicitantes.

Mientras se llevan a cabo las Negociaciones, la Autoridad de Trabajo, puede evaluar las peticiones de los trabajadores y las posibilidades económicas-financieras de la Empresa para atender dichas peticiones.

Si después de culminadas dichas negociaciones, ambas partes no llegaron a un acuerdo, la Autoridad de Trabajo, debe ser informada para que se lleve a cabo un procedimiento de conciliación ya sea por propia iniciativa o por acuerdo de partes.

En caso de llegar a algún acuerdo, ambas partes redactan el Proyecto de Solución al Pliego de Reclamos, para luego suscribir el Acta de Solución al Pliego de Reclamos (con copia a la Autoridad de Trabajo).

3.4. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO LABORAL

Por conflicto se entiende a aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. Dicho conflicto genera consecuencias básicas; como la ineficiencia, que abarca desde una interferencia mínima de las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que afectan contra la efectividad de la organización.

3.4.1. Tipos de Conflicto

a) Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias

Este conflicto tiene que ver con las interacciones que se dan entre una compañía "matriz" (o central) y sus compañías subsidiarias, que pueden ser de propiedad de la compañía central o entidades separadas con las que se establecen estrechos vínculos funcionales.

Las manifestaciones más recurrentes tienen que ver que la sede central y las subsidiarias enfrentan entre sí a personas que no se conocen, que comparten expectativas y objetivos muy diferentes, generándose contactos tensos. Cabe aclarar que las dificultades no sólo tienen que ver con las personas, sino con las políticas estructurales de la compañía central y las políticas de las empresas subsidiarias.

La solución a este tipo de conflicto, es crucial el papel que juegan las políticas de la compañía central; adicionalmente se hace importante la necesidad de una "selectividad preventiva" de las subsidiarias que garantice que en el futuro las relaciones con éstas serán armónicas, dinámicas y en concordancia con las expectativas de la casa matriz.

b) Conflictos Entre Jefes De Departamento

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco del papel que se debe desempeñar. Como el del departamento de producción que funcionase supeditado a los dictados del departamento de mercadeo en cuanto a la calidad del producto, tiempo de elaboración y puesta a punto, según exigencias del cliente. Es factible que el jefe del departamento de producción llegue a manifestar que se siente atado a los lineamientos que impone el jefe de mercadeo y en tal sentido se presentase algún tipo de discordia.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes. Un ejemplo el departamento de personal que pretende controlar todas las políticas de selección de nuevos empleados y el departamento financiero, por guiarse por unos perfiles y criterios que no son compartidos por la otra dependencia. En este sentido es

probable que el departamento financiero pretenda ser autónomo y choque con la estructura de la organización.

En los casos en los que se presentan conflictos entre los jefes de departamento, se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que eventualmente entre a mediar entre las partes buscando un punto de equilibrio.

c) Conflictos Entre El Jefe Y Sus Subordinados (Y Viceversa)

Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación. El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar (e informar) permanentemente a sus subordinados.

d) Conflictos Entre Personas De Un Mismo Departamento

En el interior de un grupo de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo.

La solución de este tipo de conflictos es permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto

e) Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros

Los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total; esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar algunas de ellas. Las medidas para contrarrestar esta variedad de conflicto se plantean básicamente en soluciones de índole preventiva, es decir, desde el momento mismo de la selección del personal.

f) Conflicto Entre El Individuo Y Su Trabajo

El conflicto de rol (individuo–trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

3.4.2. Pasos que el Directivo debe seguir para manejar un conflicto

- A. Reconocer y definir la naturaleza de la insatisfacción.
- B. Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo.
- C. Analizar y decidir.
- D. Dar contestación.
- E. Seguimiento.

CONCLUSIÓN

La administración de los recursos humanos, compone una serie de procesos que ayudan a maximizar la eficiencia del empleado a lo largo de su estadía en la organización.

Esto simplifica la tarea de los altos mandos de la organización, pues el plan estratégico se desarrollara de manera correcta, esto permitirá a la organización lograr con satisfacción cada uno de los objetivos trazados a lo largo de los años.

De igual modo para sostener ese ímpetu de crecimiento continuo, las otras áreas de la organización deberán capacitar a los colaboradores para hacer más valioso sus conocimientos y todo ese conocimiento pueda volcarse a la hora de realizar sus funciones en bien de la misma.

Es así que la administración de los recursos humanos es parte de un eje muy importante y trascendental en la administración de una organización pues esta tiene que mantener un balance en entre cada una de las áreas o departamentos.

La administración de empresas abarca en su totalidad la estructura organizacional de toda empresa por ello de que toda organización por más pequeña o gran empresa que sea debe tener muy en cuenta cada concepto plasmado de la mejor manera para que cada uno de sus trabajadores puedan comprenderlo y ponerlo en práctica.

Dentro del fin que la administración de recursos humanos posee es la de evitar la rotación descontrolada del personal la cual se lograra con el seguimiento y mejoramientos continuo del proceso administrativo implantado con la finalidad de estandarizar sus prácticas ya que con ello se busca mejorar la oferta del producto o servicio, así como también la calidad de nuestros empleados garantizando la permanencia y crecimiento en el mercado, lo cual conlleva a mejora el flujo de producción(servicio) y crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.