



CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO
Industrial y de servicios No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

SUBMÓDULO 2. INTEGRA EL CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN

2.1. Realiza el proceso de admisión y empleo.

2.2. Contribuye a la integración y desarrollo del personal en la organización.

NOMBRE DEL ALUMNO

ESPECIALIDAD: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GRUPO: 3er. SEMESTRE

SUBMÓDULO 2.1. Realiza el proceso de admisión y empleo.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Definición

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990) afirma que **el reclutamiento** consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Alfredo Guth (2001), dice que **el reclutamiento**, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Bretones y Rodríguez (2008). Apunta que **El reclutamiento** puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento?

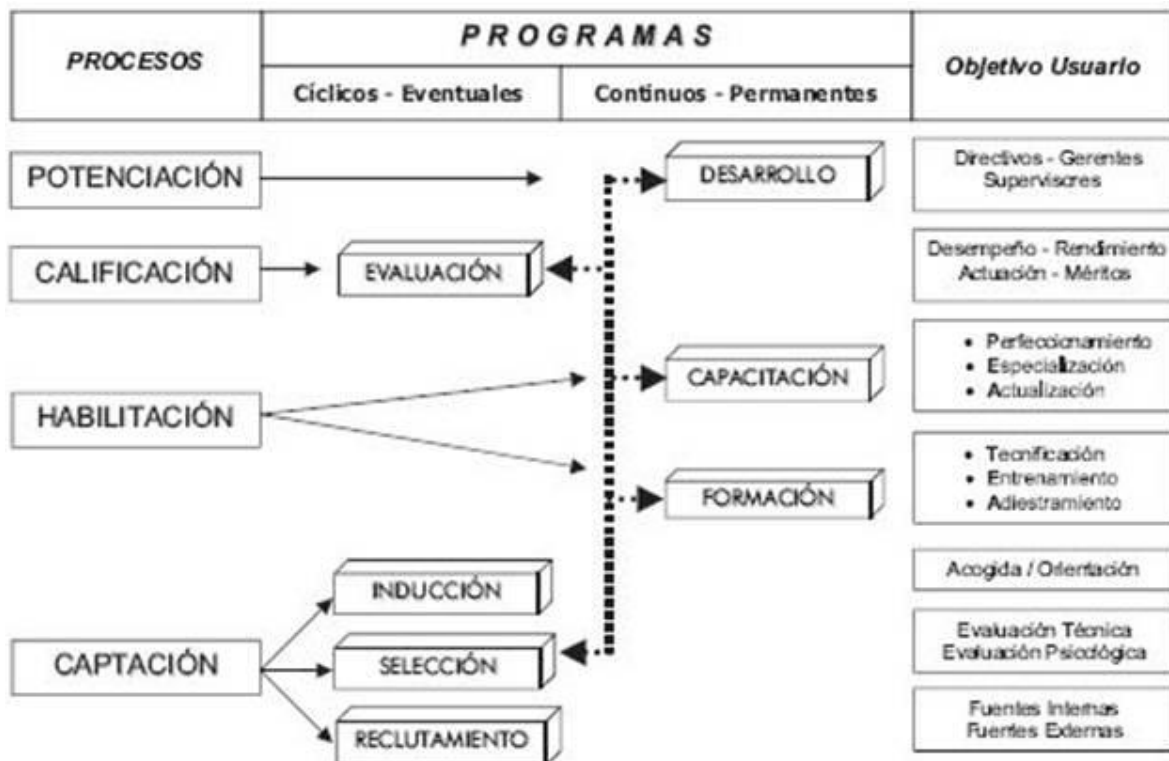
- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.
- Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos".

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc-Graw Hill.

Los elementos que influyen para el reclutamiento de personal en el entorno:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

El reclutamiento de personal, es en sí una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.



Elaboración: José Luis Perea Rivera

Objetivos del reclutamiento:

- Atraer gente con habilidades y experiencias multidimensionales que se adapten a las presentes y futuras estrategias de organización.
- Integrar gente con una nueva perspectiva para dirigir la empresa.
- Integrar nuevas ideas en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar una cultura organizacional que atraiga personas competentes para la empresa.
- Buscar personas con habilidades que se ajusten a los valores de la empresa.
- Diseñar metodologías para evaluar los rasgos psicométricos.
- Averiguar bases de desarrollo de talentos no convencionales.

- Realizar búsqueda de talentos a nivel mundial y no sólo dentro de la empresa.
- Anticipar y encontrar gente para los futuros puestos.

Para el reclutamiento de personal se debe tener en cuenta el documento que describe el análisis del trabajo o puesto vacante y que debe contener como mínimo:

- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Relaciones con las demás personas.
- Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.
- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo
- Reclutamiento mixto

RECLUTAMIENTO INTERNO

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Las ventajas

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa.

"Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: El reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos".

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de maneras espontáneas o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículo, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y , casi siempre una revisión de la manera de cómo se

conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Fuentes de reclutamiento

Son todos los medios o áreas que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento. Estas fuentes son:

a. Amigos de Empleados Actuales: En las compañías industriales un alto porcentaje utiliza esta fuente. La organización presupone que un buen trabajador tiene como amigos a buenos trabajadores también.

b. Servicios Públicos de Empleos: Existen entidades que prestan este servicio; la Secretaría del Trabajo, a través de sus ferias de empleo y periódicos de vacantes ubicados y sectorizados a nivel central y regional.

c. Los Centros e Institutos de Educación y Formación:

1. Laborales: Sindicatos.
2. Academias varias.
3. Universidades.
4. Institutos Tecnológicos de Educación Superior.

d. Agencias de Empleos Privadas: Las agencias que cobran honorarios por la colocación de solicitantes, son por lo general privadas y se manejan para producir ganancias a sus propietarios. Su negocio se reduce a buscar aspirantes y presentarlos bajo el aspecto más atractivo posible a los patrones en potencia. La agencia privada, por lo regular, trata de especializarse

en alguna clase particular o tipo de empleado. Una agencia coloca tan solo a Secretarias, otra a personal de publicidad, otra a contadores, etc.

e. Anuncios: Los anuncios de prensa, son de dos clases: el anuncio "abierto" que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores y el anuncio "ciego", en el que al aspirante se le pide que escriba a un Apartado Postal al cuidado del periódico. Se han entablado controversias acerca de cual es el mejor tipo de anuncios; pero por lo general, la respuesta justa es que, al parecer, la compañía debería identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.

f. Promociones Dentro de la Compañía: Regla recomendable es la de ascender desde dentro. Reclutar al personal nuevo desde los niveles inferiores simplifica los problemas de reclutamiento. Los gerentes a menudo se eximen de cumplir esta política, manifestando que han revisado sus cuerpos de empleados actuales sin hallar ninguna persona adecuada para llenar las vacantes. Sin embargo, esto quizás sea el resultado de que no cuentan con los registros necesarios para demostrar las destrezas y las capacidades que posean sus empleados en esos momentos.

g. Páginas de internet especializadas en vacantes:

- OCCMundial.
- CompuTrabajo.
- INDDDED.
- Bolsas de trabajo de cada empresa, en sus páginas oficiales.

Medios o canales de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Solicitud de empleo

Una solicitud de empleo es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa. Como tal, puede presentarse en dos formas: como un formulario de postulación estándar suministrado por el departamento de recursos humanos de la empresa, o como una carta de postulación.

La solicitud de empleo, en este sentido, es el primer paso dado por una persona en dirección de lograr la ubicación laboral en una empresa. La finalidad última de la solicitud de empleo es la consecución de un puesto de trabajo, aunque hay que destacar que su objetivo inmediato es ser considerado como candidato para la entrevista de trabajo.

Formulario de solicitud de empleo

La solicitud de empleo podrá ser una forma o formulario, de formato estándar, que pone a disposición del aspirante el departamento de recursos humanos de la empresa para formalizar el ingreso al proceso de selección.

La función del formulario de solicitud de empleo es fundamentalmente informativa. En ella, el postulante la deberá completar con sus datos personales, dirección y números de contacto, referencias personales y profesionales, información relevante relativa a los puestos de trabajo anteriores (motivo de la cesión, tareas desempeñadas, responsabilidades atribuidas), así como conocimientos, habilidades, destrezas y, en general, experiencia relacionada con el puesto a que está aspirando. Toda esta información es de utilidad al empleador para determinar la aptitud del postulante al puesto vacante. Además, la información suministrada pasará a integrar la base de datos del personal de la empresa.

Carta de solicitud de empleo

Una solicitud de empleo también podrá ser una carta, bien de postulación espontánea, bien en respuesta al llamado de un proceso de selección de candidatos para un puesto vacante. La carta de solicitud, en principio, funciona como una carta de presentación, donde el postulante manifiesta el interés, agrado y disposición que tiene en trabajar para la empresa en cuestión, ya en un cargo específico, ya en un área o departamento determinado.

En ella, el aspirante deberá realizar una presentación bastante resumida de sus conocimientos y aptitudes (ya que el resumen completo es competencia del curriculum vitae), y de las razones que lo motivan, tanto en lo profesional como en lo personal, a postularse para el empleo. Lo aconsejable es que esté escrita en un tono profesional, sin dejar de ser ameno, con buena redacción y corrección ortográfica. Además, es recomendable acompañarla del curriculum vitae y facilitar los datos de contacto para una potencial llamada por parte de la empresa.

Referencias

En la mayoría de casos las personas que facilitan las referencias tienden a subrayar los puntos fuertes del candidato y a silenciar sus puntos débiles. El hecho de que sean los propios candidatos quienes muchas veces elijan y designen las personas a las que se pueden pedir referencias posiblemente tenga algo que ver con esto.

Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato y de antiguos patronos. Persigue los objetivos siguientes:

- Verificar la información proporcionada por el candidato con relación a sus créditos académicos, relación laboral anterior, círculo social. etc.
- Contactar la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto.
- Los aspectos a investigar pueden ser: Opinión sobre la personalidad y en especial sobre la honradez, las cualidades sociales y la capacidad de trabajar en equipo. Las referencias indican aportaciones sobre el comportamiento diario del candidato. Mientras durante la entrevista y durante los test se observa un comportamiento excepcional, en una situación estresante.

Hay que resaltar cuatro puntos sobre el empleo de referencias:

1. Son necesarias, porque demuestran a los candidatos que su actividad pasada se examina con seriedad.
2. Constituyen fuente de información cuando los métodos empleados son cuidadosamente elaborados y sometidos al mismo tipo de estudio de validación que los restantes métodos de evaluación.
3. Sólo se debe preguntar a cada persona aquello que sepa y que esté dispuesto a decir; en algunos casos, esa disposición se puede estimular mediante una información sobre la utilidad de las referencias solicitadas.
4. En cualquiera de los casos las referencias deberían utilizarse más para eliminar candidatos inadecuados que para tratar de predecir con más precisión la calidad y nivel de rendimiento.

Solicitud de empleo y curriculum vitae

Si bien, tanto la solicitud de empleo como el curriculum vitae tienen como finalidad la obtención de empleo, ambos se diferencian en varias características. El curriculum vitae es un documento que recoge, resumidamente, información de índole personal, educativa, formativa y laboral, donde el postulante expone el compendio de conocimientos, habilidades y destrezas con que cuenta.

La solicitud de empleo, por su parte, puede presentarse en dos formas: como formulario, donde la empleadora requiere al postulante información relativa a sus experiencias laborales anteriores, referencias, datos personales, así como motivos de despido o cesión; o en forma de carta de postulación, realizada formalmente a través de una carta de presentación, para manifestar a una determinada empresa el interés en integrarse a su grupo de trabajadores, ya para un cargo específico, ya para un área o departamento.

Consejos antes de llenar una solicitud de empleo

Al tratarse de un relleno manual debes entender que, como en todo formulario o proceso legal, las referencias son muy importantes. Estas son los contactos a los cuales la empresa contactara, para si verificar tu identidad y destacar la veracidad de las experiencias o títulos que antes, has descrito. Es importante, informar a estos contactos que, muy probablemente serán contactados por determinada compañía, para indicar su relación contigo. Hazles saber los datos que proporcionas en la solicitud de trabajo y el objetivo de todo el proceso.

Ante lo ya mencionado, debes saber que, así como existe un espacio determinado para cada campo, es evidente que no siempre dicha zona es a su vez, pequeña. Algunos modelos solo nos conceden aportar información específica. No habrá tiempo para detallar más sobre ciertos datos. Deberás colocar información central y objetiva. Se atenderá también datos que de una u otra forma se vinculen con el cargo y sus responsabilidades a fin. Ya que esto puede originar buenos resultados. Por ello selecciona y discierne mejor lo que anotarás. En algunos casos será necesario la impresión y el relleno de forma manual, para luego ser enviado de regreso por medio del escaneo o fotografía avanzada.

El Curriculum Vitae

El curriculum vitae aporta información general del candidato y sobre sus realizaciones del pasado. Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Para lograr objetividad al analizar el CV se debe comprobar la información, comparándola con el rendimiento y con el posterior comportamiento laboral y profesional. Este análisis permite elaborar un inventario comparativo que podrá perfectamente ser ponderado con base a los criterios de comparación que establezca el evaluador.

La Entrevista

El objetivo de la entrevista es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se dé. Las opiniones sobre los demás, que se elaboran en el transcurso de la entrevista dependen de gran manera de los siguientes aspectos:

- La manera en que el entrevistador trata las informaciones;
- El papel desempeñado por la actividades y sentimientos personales de cada entrevistador
- La interpretación de los comportamientos observados durante la entrevista y de la información verbal y no verbal obtenida.

FACTORES PARA ELABORAR UNA OPINION SOBRE EL CANDIDATO		
Características del candidato (edad, sexo, presentación, formación....)	PRIMERA IMPRESION DEL ENTREVISTADOR SOBRE EL CANDIDATO	Características del entrevistador (actitudes, prejuicios, teorías...)
	Comportamiento del entrevistador	Formación y experiencia del entrevistador
Características psicológicas del entrevistado	Comportamiento del entrevistado	Representación del buen "comportamiento" por el entrevistado
	EVALUACION DEL CANDIDATO POR EL ENTREVISTADOR	
	JUICIO GLOBAL Y DECISION FINAL	

Expediente laboral individual del trabajador

¿Qué es el expediente laboral? Es el conjunto de documentos que contienen información del trabajador en diferentes ámbitos, que van desde el personal, de trayectoria laboral, competencias técnicas y profesionales y cualquier situación con el trabajador, derivada de la relación laboral, que necesite ser registrada. Esta información se va adicionando con los nuevos acontecimientos ocurridos al trabajador durante su trayectoria en la empresa. Su importancia radica en que es una herramienta de control interno, por medio del cual, la empresa genera certeza, confiabilidad y comprobación de la historia del trabajador dentro de la empresa.

¿Cuánto tiempo deben las empresas conservar un expediente?

Curiosamente, el tiempo que estimaremos, no está contenido dentro de las disposiciones laborales, sino dentro de las disposiciones fiscales. Cómo sabemos, la nómina y los documentos que han servido para su cálculo forman parte activa de la contabilidad, y para esto, según el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación:

“La contabilidad, para efectos fiscales, se integra por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros”.

En el ambiente laboral contempla: expediente del empleado, contratos, convenios, recibos, descuentos y cualquier actividad que genere movimientos en la nómina o que se genere como consecuencia de la misma.

En el artículo 30, segundo párrafo, de la misma regulación se establece: “... La documentación a que se refiere el párrafo anterior de este artículo y la contabilidad, deberán conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas...” pero en su artículo 67, se comenta que pudiera extenderse hasta 10 años esta obligación, dependiendo de las facultades de revisión de los organismos autorizados.

Aviso de privacidad

Antes de recabar cualquier tipo de información sensible, como son documentos personales, se debe generar un aviso de privacidad para el trabajador que indique la protección de su información. Esto es de observancia obligatoria para todas las empresas.

Contenido estándar de un expediente laboral:

- Datos personales: Estos recaban previos a la contratación del empleado y nos dan certeza sobre la persona que es de nuestro interés contratar.
- Acta de nacimiento.
- CURP

- RFC
- Número de seguridad social
- Comprobante de domicilio
- Credencial INE
- Cartilla militar
- Constancia de antecedentes no penales
- Algunas empresas exigen Constancia de buró de crédito
- En caso de ser necesaria, licencia de manejo.
- Cartilla militar.
- Documento que compruebe o detalle el número de cuenta de depósito al empleado.
- Cartas de recomendación.
- Cédula profesional o comprobante de estudios.
- Exámenes psicométricos previos a la contratación.
- Estudios socioeconómicos previos.

Datos laborales. Estos generan acuerdos empleado-empresa y se crean una vez que se inicia la relación laboral, pueden ser entre otros, los más comunes:

- Contratos de trabajo.
- Cartas responsivas por material o equipo.
- Compra-venta de autos, equipos, etc que la empresa remata porque su depreciación ha llegado a nivel mínimo.

Documentación de la empresa. Documentos que se generan por la relación laboral existente y que normalmente no requieren un convenio entre empleado-empresa:

- Movimientos IMSS/INFONAVIT
- Recibos de nómina firmados.
- Solicitudes de vacaciones.
- Incapacidades.
- Carta INFONAVIT y/o FONACOT.
- Listas de asistencia.
- Información adicional
- Actas administrativas
- Solicitud de préstamos
- Memorándums al trabajador.
- Solitudes varias (permisos, ausencias, etc)

Tipos de expediente laboral

Esta clasificación se da con base en la forma en que la empresa almacena la información del empleado:

Físico. Contiene toda la documentación del empleado en físico.

Ventajas:

Según la Ley Federal de trabajo, la única documentación aceptable como prueba en las juntas de conciliación y arbitraje es con firma autógrafa del trabajador, por lo que la información se tiene lista en cualquier momento para ser presentada.

La seguridad de acceso a la información depende de tener un control estricto de la información a través de archiveros seguros.

Las leyes mexicanas obligan a los patrones a conservar la documentación de los trabajadores de 5 a 10 años, por lo que se cumple con esta obligación.

Desventajas:

Se necesita un espacio enorme para almacenar la información de todos los empleados.

Se requiere personal para archivo y administración de expedientes, a parte del trabajo tedioso que implica.

Al no tener un control automatizado, puede existir la oportunidad de olvidos, lo que ocasiona tener información incompleta en muchas ocasiones.

Obtener acceso a la información requiere presencia física.

Electrónico. Contiene la información del empleado en una unidad lógica de almacenamiento.

Ventajas:

- No se requiere un espacio físico tan grande para el almacenamiento de la información.
- Resguardar la información se convierte en un aspecto sencillo, dado que la información se encuentra disponible en todo momento y a cualquier cosa.
- Las leyes mexicanas obligan a los patrones a conservar la documentación de los trabajadores de 5 a 10 años, por lo que se cumple con esta obligación.
- No requiere de personal adicional y si se automatiza, se puede evitar los olvidos.
- La información puede estar disponible en cualquier momento.

Desventajas:

No se cumple con el criterio de Ley de conservar la documentación comprobatoria en original y con firma autógrafa.

Al estar disponibles de manera electrónica, puede ser susceptible de hackeos importantes que vulneren la seguridad de los datos. Por lo tanto, es vital, encontrar una solución para evitar el fraude de la información de los empleados.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 1. Crucigrama

Título: Reclutamiento de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Resuelve el siguiente crucigrama, en base a la información ya vista y respondiendo a los siguientes cuestionamientos.

- [illegible]



Actividad 2. Unión de concepto y definición

Título: Reclutamiento de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Escribe en el espacio en blanco de cada apartado la letra que corresponda con el número y concepto descrito en la primera columna.

Definición y/o descripción	Núm.	Letra	Concepto
Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).	1		a) Documento que describe el análisis del trabajo o puesto vacante.
Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.	2		b) Desventaja del reclutamiento interno
Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.	3		c) Reclutamiento externo
Es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa. Como tal, puede presentarse en dos formas: como un formulario de postulación estándar suministrado por el departamento de recursos humanos de la empresa, o como una carta de postulación.	4		d) Ventaja del reclutamiento interno
Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.	5		e) Importancia del reclutamiento
Aporta información general del candidato y sobre sus realizaciones del pasado. Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar.	6		f) Objetivo del reclutamiento
Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.	7		g) La entrevista
Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos	8		h) desventaja del reclutamiento externo

adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.			
Su objetivo es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se dé.	9		i) Reclutamiento interno
Conjunto de documentos que contienen información del trabajador en diferentes ámbitos, que van desde el personal, de trayectoria laboral, competencias técnicas y profesionales y cualquier situación con el trabajador, derivada de la relación laboral, que necesite ser registrada.	10		j) Solicitud de empleo
Buscar personas con habilidades que se ajusten a los valores de la empresa.	11		k) Expediente laboral individual del trabajador electrónico
Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos	12		l) Expediente laboral individual del trabajador
Cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas.	13		m) Ventaja del reclutamiento externo
Contiene la información del empleado en una unidad lógica de almacenamiento.	14		n) Reclutamiento
Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.	15		o) Curriculum vitae

SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2000) afirma que la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

María García N (2001), definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Este sería un profesional con:

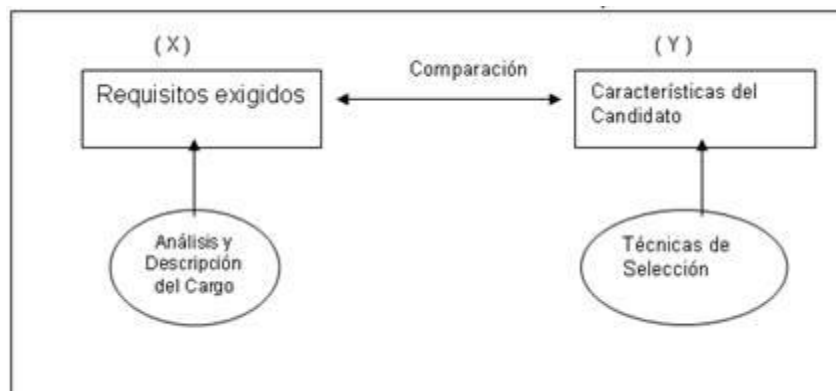
- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista, imprevista, o inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

La Selección de Personal como Proceso de Comparación:

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.

La Selección como Proceso de Comparación



Cuando:

$X > Y$: Candidato rechazado

$X = Y$: Candidato Aceptado.

$X < Y$: Candidato superdotado.

Es de hacer notar que esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

La Selección de Personal como Proceso de Decisión:

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requeriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Técnicas y Métodos de Selección

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

Análisis del Cargo:

La cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:

a) Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

Análisis de la solicitud de empleado:

b) Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis de cargo en el mercado:

Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

Hipótesis de trabajo:

Esta técnica se utiliza en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. Consiste en una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Test psicométrico.
- Técnicas de simulación.

Entrevista de Selección:

Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.

Pruebas de Conocimientos o Capacidad:

Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornear una pieza, etc.

Test Psicométrico:

Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

Técnicas de Simulación:

Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

Proceso de Selección

Esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto: Obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.

Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica). Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.

Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario. La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:

- Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
- Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
- Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos, etc). Los resultados de estos exámenes aunados a los datos obtenidos de la oferta de servicio del candidato (a través de la entrevista) nos dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

Investigación de datos:

Constancias de trabajo: Usualmente se confirman por teléfono, aun cuando algunas empresas tienen formatos predeterminados. Las informaciones más importantes que se deben investigar son:

1. Fecha de ingreso.
2. Fecha de egreso.
3. Último cargo y sueldo.
4. Motivo del retiro del trabajador.

Elección del personal: La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato.

Pasos del Proceso de Selección

1. Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
2. Entrevista Inicial: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
4. Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.
5. Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.
6. Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

Cómo vestirse para una entrevista de trabajo

A la mayoría de candidatos que se presentan a un nuevo proceso de selección, les preocupa cómo vestirse para la entrevista de trabajo, no saben que ponerse y ahí es donde empiezan los primeros nervios. Pero esto no es algo raro, ya que acudir a una primera entrevista con el pelo, el maquillaje o la ropa inadecuada, podría arruinar tus opciones de conseguir el empleo. Por suerte, aunque distintos trabajos puedan requerir distintas formas de vestir, si es cierto que existen una serie de normas básicas a la hora de vestirse, que se pueden aplicarse para cualquier entrevista.

Normas básicas para vestir bien

Cuando uno va a escoger la ropa que debe llevar a las entrevistas de trabajo siempre es bueno que se tome su tiempo, y que tome las decisiones prestando atención a todos los detalles. Lo que se recomienda en estos casos, es seguir la regla general de llevar prendas discretas y todo lo que diste de esa norma, mejor dejarlo para otra ocasión.

Ya seas hombre o mujer, una de las principales es acudir aseado, con las uñas limpias, la barba bien cuidada o afeitado, con el pelo limpio y peinado, y de ponerte algún perfume que de aroma suave.

Tu ropa y los complementos (reloj, anillos, pulseras, bolso...), deben ser discretos, evita los excesos.

La ropa de la entrevista debe hacerte sentir cómodo y quedarte bien. No puede irte grande ni pequeña, o llevar unos tacones que te hagan ir insegura.

Todas las prendas deben estar bien planchadas, sin manchas o zurcidos. Debe transmitir una imagen discreta y pulcra, así que evita prendas rotas o desgastadas, aunque estén diseñadas así.

Independientemente de si se trata de una empresa formal o informal, apuesta por una imagen discreta y clásica, deja de lado las estridencias, como los colores demasiado llamativos.

Copia el estilo de otras personas de la empresa que ocupan un puesto igual o similar al que tu estás optando, sin dejar de lado tu propio estilo, pero moderándolo si te caracterizas por llevarlo al límite.

No quieres que el entrevistador note que tienes unos hábitos poco saludables, o que se distraiga mirando tu ropa, tu peinado o tus complementos. Ni tampoco que se acuerde de ti por alguna de esas cosas y no por tu perfil profesional, así que de ahí surge la norma general de llevar un aspecto discreto y limpio.

La entrevista laboral, es en definitiva, una forma de venderte. Tu eres el producto y tu imagen forma parte del paquete, así que demuestra que eres una persona limpia, ordenada y que encajas en esa empresa. Para no cometer errores, recuerda que también puedes fijarte en como visten otras personas de la empresa que ocupan un puesto igual o similar al que tu estás optando.

Hombres: cómo ir vestido a una entrevista de trabajo

Como has podido leer en la introducción de este artículo, hay una serie de normas básicas que se pueden seguir si queremos transmitir el mensaje adecuado, y que podrían resumirse en: acudir a la entrevista de trabajo, vestido con un aspecto discreto, limpio y arreglado. Estos consejos deben aplicarlos tanto hombres jóvenes como de cualquier edad, y es algo que voy a detallar un poco más, con ayuda de varios ejemplos que podéis ver en estas fotos:

El pelo siempre debe estar limpio, bien peinado y no ser demasiado largo o muy corto (cabeza rapada).

Aunque las barbas y los bigotes estén de moda, y cada vez se vean con más normalidad, es mejor si acudes bien afeitado. Si aún así decides llevarla, que esté bien recortada y limpia.

Las uñas deben estar limpias y bien cortadas.

Escoge una ropa discreta, que se ajuste a tu talla, con tonalidades oscuras (azul marino, negro, gris), y combinándola con camisas claras (azul claro, blanco).

Los zapatos deben ser de una única tonalidad, preferiblemente oscuros (negros, marrones) y que se vean nuevos y limpios.

Evita las joyas, exceptuando algún anillo como pueda ser la alianza de boda y el propio reloj.



Look informal: siguiendo la norma de la discreción, pero llevándola a algo más informal, podrías escoger un vaquero o un pantalón de tela, siempre que sean lisos y de colores oscuros. Con una camisa lisa o con estampados discretos, que sea de manga larga. Todo puede ir conjuntado con una chaqueta de corte tipo sport.

Look formal: debes vestirti con un traje de corte clásico, de tonalidades oscuras (azul marino, negro, gris), combinando el color de chaqueta y pantalón. Escoge camisas lisas de tonos más claros (azul claro, blanco), con una corbata acorde a las demás tonalidades, procurando que sea monocolor o con estampados discretos.

Mujeres: cómo ir vestida a una entrevista de trabajo

Al igual que prestamos atención a los gestos, la forma de expresarnos y los mensajes que damos. Es importante que durante todo el proceso de selección, tu aspecto transmita la imagen de una mujer segura, y una profesional capaz. Ya que nos enfrentamos a profesionales del sector que han visto muchos perfiles iguales o parecidos al nuestro, y que buscan a la candidata que destaque por encima del resto.

El pelo debe estar limpio y bien peinado, con un estilo discreto. Evita las trenzas, moños o peinados muy recargados.

El maquillaje debe notarse, pero procurando que parezca discreto y natural.

Debes llevar las uñas limpias, bien cortadas y huir de esmaltes con colores intensos.

En cuanto a la ropa con la que debes ir vestida a la entrevista, puedes ponerte un traje de falda o pantalón con tonos discretos, como el negro, el azul marino, o el beige.

El zapato debe tener poco tacón y ser de un solo tono, sin adornos. Mejor si es cerrado.

En cuanto a joyas y complementos, en este caso se debe aplicar el famoso “menos es más”.

Look informal: las opciones son más amplias que en el caso de los hombres, pero siempre teniendo en cuenta la norma de la discreción y la sencillez. Por ejemplo podrías ponerte una un jean azul oscuro o negro, sin decorar. Con una blusa o camisa de manga larga, y completar tu outfit con una pulsera o un collar discreto.

Look formal: para puestos de tipo ejecutivo, debes escoger un traje de chaqueta con falda o pantalón, de colores oscuros, lisos y simples. La falda con un largo hasta las rodillas, no más corta. Combínalo con una blusa unicolor, y si lleva estampados que sean muy discretos. Nada de escotes de vértigo ni transparencias.



Aunque el tipo de vestimenta dependerá de la empresa y el puesto que vayas a ocupar, la ropa para una entrevista de trabajo que debe llevar una mujer, siempre ha de seguir ciertas normas básicas. Por lo que he tratado de describir un look neutro con el que puedas encajar en cualquier tipo de empresa y entrevista, pero todos sabemos que hay trabajos muy diferentes, así que escoge aquellas ideas que mejor puedan ayudarte.

Consejo extra: En la mayoría de ocasiones se puede aplicar la máxima de subir varios niveles en cuanto a la elegancia de nuestra vestimenta, y eso quiere decir que siempre debemos tender a escoger una ropa de estilo más elegante, antes que decidimos por ir vestidas de forma más casual.

Vestir bien da una buena imagen de ti, automáticamente los demás perciben una buena primera impresión, y se quedan con ella. Pero no solo eso, ya que el entrevistador también lo entiende como una señal de respeto hacia el y lo que representa. Ya que si tu ropa encaja con el estilo de la compañía, se presupone que has tenido experiencia en puestos de trabajo similares, o que por lo menos, has dedicado tiempo a investigar como se viste en tu sector y que tipo de ropa llevan los empleados de la empresa, que ocupan un puesto similar al que tu pretendes ocupar.

Cómo saber la ropa que llevar (ejemplo)

Si sigues teniendo dudas de cómo debes vestirte el día de tu entrevista de trabajo, mi consejo es que accedas a Internet, donde con un poco de investigación vas a encontrarte con la página de la empresa que te interesa, además de sus redes sociales y las de sus empleados.

Es muy fácil saber la ropa que debes llevar y como hay que presentarse a una entrevista de trabajo en determinada empresa y para determinado puesto de trabajo. Si yo por ejemplo, tuviese una entrevista en una gran compañía como Telefónica, supongamos que para un puesto en ingeniería, y no tuviese contacto con nadie de la empresa, entraría a ver los perfiles de los trabajadores en LinkedIn que corresponden a ese perfil profesional, e incluso les preguntaría directamente para que me aconsejaran.

Otra idea sería la de entrar en su web corporativa, donde en la mayoría de casos se pueden encontrar fotos e incluso videos de los empleados de distintos departamentos. Toda empresa tiene su propio «dress code», por lo que si es tu primer empleo y vas algo perdido, este tipo de investigación puede resultarte muy útil para saber como presentarte, encajar en la compañía y dejar una buena impresión.

Preguntas en una entrevista de trabajo y respuestas

Entre las preguntas de una entrevista de trabajo, siempre hay algunas que se repiten, son necesarias para que el entrevistador sepa algo más sobre ti y amplíe lo que ya ha leído en tu currículum. Por esa razón he decidido recoger las preguntas más frecuentes en una entrevista de trabajo y ofrecértelas, junto a algunos consejos, para que puedas prepararte lo mejor posible.



La finalidad de las entrevistas, es que después de ellas, la empresa pueda saber quién y como eres. Así que se sincero/a en tus respuestas o se podrán volver en tu contra. Siempre pueden comprobar lo que les has contado o reformularte preguntas durante la entrevista para corroborar los datos, y en alguna de ellas puedes contradecirte.

Para saber más de ti, van a preguntarte sobre esto:

- Preguntas para romper el hielo
- Sobre la empresa y el puesto que solicitas

- De tu formación y experiencia profesional
- La búsqueda de trabajo y tus expectativas
- Cómo trabajas en equipo y que rol tienes
- Como te afecta el estrés y la presión
- La toma de decisiones e iniciativa
- Sobre tu personalidad
- Preguntas sobre tu vida privada

No memorices las respuestas más comunes, tómalo como una guía con la que puedes hacerte una idea de cual es dinámica de las entrevistas de trabajo. Analízate para saber realmente como eres, que preparación tienes para el puesto que solicitas y que metas laborales persigues. Cuando tengas clara esta información intenta que alguien te haga las preguntas y apunte tus respuestas, escúchate y valora si las respuestas que has dado son razonables y sinceras, eso es lo que te van a pedir el día de la entrevista.

Tip sobre sus preguntas y tus respuestas

Estoy seguro de que has visto muchas veces como preguntan a un político por los errores que ha cometido en su gestión, o sobre los que ha cometido su partido. Pero verdad que nunca les has oído responder, enumerando esos errores. Pues esa es la idea, puedes reconocer que si has cometido errores, ya que eso te hace humano y es más realista, pero no menciones nada concreto o grave, enfócate en como los solucionaste, y en como te han servido para aprender y alcanzar muchos más éxitos.

Las primeras preguntas (Para romper el hielo)

¿Qué tal va tu corazón en este punto? deberías relajarte. Estás frente al entrevistador, pero ya te has preparado la entrevista y tras unas primeras preguntas o comentarios para romper el hielo, van a preguntarte sobre tu vida laboral y estudiantil, quizás sobre tu vida privada y poco más. Así que estas preparado/a para lo que sea.

Aunque desde el primer momento van a estar valorándote, en este primer contacto con la persona que va a entrevistarte, se trata de romper el hielo con preguntas y comentarios triviales, que todos solemos hacer en tu vida cotidiana, por lo que no te preocupes en exceso. Así que en este caso no se trata de dar las respuestas más acertadas, si no del consejo de dejarse ir, mostrarse natural y simplemente charlar con normalidad para conocerse un poco más.

1 ¡Vaya día!? ¿Que caluroso/frío/lluvioso?

Típica conversación de ascensor. Simplemente da tu opinión de como veas el día, no hace falta demostrar nada, así que no te compliques haciendo partes meteorológicos.

2 ¿Le costó mucho encontrar el edificio/empresa? ¿Qué tal el viaje?

Si ellos te han pagado el desplazamiento y alojamiento no te pongas a criticarlo a las primeras de cambio, di que todo ha ido bien y sin incidencias. Tampoco te interesa discutir sobre este tema, así que no le dedique más minutos de los necesarios. Si te hacen la pregunta porque has llegado tarde, pide disculpas y no menciones las razones si no son importantes. A ningún seleccionador le gusta oír excusas ya desde la primera pregunta.

3 ¿Como prefiere que le llame?

Yo me llamo Javier, y en mi currículum figura ese nombre. Pero prefiero que me llamen Javi, así que le mencionaría esa opción. De cualquier forma es preferible que no digas que te da igual, ya que el nombre es una de las cosas más importantes que tienes y mereces que te llamen como a ti te guste más.

Conocimientos sobre la empresa y del puesto que solicitas

A cualquiera de Recursos Humanos le gusta ver inquietud e interés en el candidato. Y estas preguntas le servirán para valorar tu interés por la empresa y por el puesto de trabajo al que te presentas. Es una forma de ver si realmente lo vas a dar todo en ese puesto y has invertido tiempo en investigar, o para ti es simplemente una forma de obtener ingresos y has picado a esta puerta, igual que lo podrías haber hecho en otra distinta. Este tipo de preguntas facilitan el proceso de selección y gestión de candidatos, ya que las respuestas que se obtienen suelen ser decisivas, y en todos los procesos de reclutamiento y selección de personal se aseguran de incluirlas:

4 ¿Qué sabe sobre nuestra empresa?

Esta es sin duda una de las primeras preguntas que pueden hacerte. Resulta bastante lógico que si el candidato ha invertido tiempo en averiguar a que se dedica la empresa y la conoce a fondo, su interés por el puesto es real, y por lo tanto ya desde un principio muestra interés y compromiso. No hace falta decir, que hoy en día con medios como internet, es muy sencillo informarse e interactuar con la empresa mediante las redes sociales, antes de la entrevista.

5 ¿En qué consistirá su trabajo?

Otra forma más de averiguar si te has molestado por saber las características del empleo al que te presentas. Deberás responder en función a lo que se describía en la oferta de empleo, tu propia experiencia, o a las averiguaciones que hayas hecho, pero siempre con rigor y sin presuponer nada.

6 ¿Por qué cree que es la persona indicada para este trabajo?

Está directamente relacionada con la pregunta anterior, y se trata de responder, poniendo énfasis en tus puntos fuertes respecto a experiencia laboral y conocimientos. También es importante resumir aquello que es importante, como tu ilusión, ganas de trabajar, interés por ese trabajo o el conocimiento que tienes de la empresa. Siempre debes tener en mente, destacar frente a otros candidatos. Ten claras las características del candidato ideal para ese puesto, y pon en valor tu perfil profesional en ese sentido. No trates de menospreciar a otros candidatos.

7 ¿Conoce a alguien que trabaje en la empresa?

Es una pregunta muy repetida en la cual deberás ser sincero y mencionar a alguien, solo si lo conoces realmente. Ya que es muy probable que acaben preguntándole por ti, y también es muy posible que te hagan preguntas más concretas sobre la empresa y el puesto al que optas, ya que se espera que hayas preguntado a tu conocido en esos términos.

Preguntas sobre formación y experiencia profesional



Lo que ponemos en el currículum no siempre es exacto, o quizás es incompleto. Así que gracias a este tipo de preguntas, van a sacarte la información que necesiten. Son también el tipo de preguntas con las que debes impresionar, mencionando tus mayores éxitos y mostrando lo que has aprendido, tanto en la etapa de estudiante, como en la de experiencia práctica en puestos de trabajo similares. En lo que se refiere a la etapa profesional, el entrevistador quiere saber en que puesto y empresa has destacado, así que procura hacerte un buen guión y llevarlo mentalmente preparado.

8 ¿Qué idiomas habla?

Una de las preguntas indispensables en un proceso de selección, hace referencia a los idiomas que hablas y cual es tu grado de dominio de la lengua. Si en tu currículum pones que dominas algún idioma y para ese puesto de trabajo es necesario que lo hables, no tengas duda de que te pueden caer una o varias preguntas a las que deberás responder, en inglés, alemán, francés...

9 ¿Que experiencia tiene en este sector?

Al igual que al hablar sobre tu experiencia laboral general, debes ajustarte a aquellos trabajos que mas se asemejen al que ahora estás optando, y resaltar aquellos que te hayan aportado habilidades para este nuevo trabajo. Si por el contrario, no has trabajado antes en el sector, puedes responder mencionando aquellas prácticas, voluntariados o cursos, que estén directamente relacionadas con el sector, y puesto al que optas.

10 ¿Cómo consiguió su último trabajo?

En este punto, debes demostrar que tienes iniciativa y que eres un trabajador activo. Por lo que si conseguiste el trabajo por tus propios medios, es bueno que expliques como lo hiciste y pongas en valor tu proactividad.

11 ¿Le han echado de algún trabajo?

En un proceso de selección es importante no mentir, debes responder afirmativamente si así ha sucedido y no esconder nada, ya que es algo muy fácil de averiguar. Si ahondan en la pregunta, evita criticar a tu anterior empresa o jefes, se trata de llevarlo a tu campo y de no culparte por ello. Puedes exponer lo que has aprendido de esa situación, como eso te ha hecho cambiar, y contar lo que sucedió sin entrar en detalles que te perjudiquen.

12 ¿Quién puede aportarme referencias tuyas?

Si no has añadido las referencias a tu currículum, debes estar preparado y llevar una lista con las personas que mejor te conozcan y que mejor opinión puedan dar sobre ti, habla antes con ellos para que sepan que podrían llamarles. A veces no llamarán a nadie, y simplemente lo harán para ver como reaccionas, así que llevándolo preparado te apuntarás un tanto.

13 ¿Qué éxitos laborales destacaría?

Trata de explicar aquellos éxitos que además de beneficiarte a ti personalmente, hayan supuesto un beneficio para la empresa. Hazle ver que las aptitudes que demostraste en esos casos, también podrías aplicarlas en el trabajo que estás solicitando.

14 ¿Ha cometido algún error profesional?

Cuando reconoces un error, tienes la oportunidad de hacerlo mejor la próxima vez, así que no tengas miedo en reconocerlo. Todos cometemos errores. Así que puedes hablar de haber cometido un error al incorporarte a una empresa en la que no avanzaste lo deseado, o como, no alcanzaste el objetivo deseado en algún proyecto. Pero siempre explica lo que aprendiste, y de que forma lo hubieses hecho ahora que tienes mayor experiencia.

15 ¿Cuál ha sido su mayor decepción profesional?

De tener varias, cita solo una. Explica de que se trató, procura contar algo que tu no pudieses controlar directamente, pero no hables de que no te subieron el sueldo, que ascendieron a otro en tu lugar, etc. Eso podría perjudicarte. Céntrate en el argumento de como aceptaste y superaste esa situación. No intentes culpar a otros, así que no hables de sentimientos hacia las personas involucradas.

16 ¿Alguna vez ha tenido que despedir a alguien?

De haberlo hecho, no lo expliques como si hubiese sido algo fácil. Argumenta que fue una decisión difícil y muy meditada, y que tras valorar lo que era mejor para la empresa, tuviste que hacerlo.

La búsqueda de trabajo y tus expectativas



Se trata de hacerte preguntas que le servirán para saber si has buscado empleo de forma activa, si has invertido tu tiempo como desempleado en seguir formándote y en definitiva si eres una persona ordenada que sigue un plan, para llegar a cumplir determinadas metas en la vida.

17 ¿Por qué pasó tanto tiempo en el mismo puesto de trabajo y la misma empresa?

Cada vez es más raro, pero si has pasado muchos años en un mismo puesto, responderás diciendo que la empresa ha cambiado mucho desde sus inicios y que tú has ido cambiando junto a ella. No debes dejar la imagen de haberte estancado. Al contrario. Debes dejar ver que fuiste evolucionando y adaptándote a los cambios. Si por el contrario, en tu empresa no hubo grandes cambios, harás hincapié en cosas positivas, como la lealtad a la empresa, el creer en un proyecto y que la ventaja de mantener un empleo estable, es muy valorado por ti.

18 ¿Consideras que tu último trabajo fue el mejor?

Se trata de hacer ver al entrevistador que tuviste éxito en tu trabajo anterior, porque lo diste todo. Y que gracias a los conocimientos adquiridos, ahora es cuando mejor preparado estás para este nuevo empleo. No pienses en contestar lo que quiere oír el entrevistador, pero tampoco vayas a crearle dudas diciendo, que si fue el mejor, o que esta por llegar, ya que podría parecer que ya lo has dado todo y no tienes nuevas metas, o que nunca llegaste a esforzarte lo suficiente.

19 ¿Por que estuvo tanto tiempo sin trabajar?

La respuesta no es fácil y dependerá de varios factores, pero puedes responder que no es algo que tengas muy claro. Y seguidamente ponerte en valor, comentándole que tu formación y experiencia son las correctas para el trabajo y que además, has hecho ciertos cursos, conseguido ciertos clientes, participado en proyectos, o tienes características que te diferencian del resto.

20 ¿Porque dejó o quiere dejar su trabajo?

Debes ser sincero y explicar, por ejemplo, si la empresa pasa por malos momentos, si fuiste despedido, o que estás buscando mejores condiciones. Pero como en la pregunta anterior, no debes entrar en críticas hacia tu anterior empresa. Lo mejor es transmitir que buscas nuevas experiencias y retos, que quieres tener mayores responsabilidades o simplemente que quieres crecer como profesional, en tu sector.

21 ¿Porque ha cambiado tanto de trabajo?

Le interesa saber si hay algún tipo de problema, o si eres una persona fiel a la empresa y vas a recompensarles por los recursos que te dediquen, así que puedes decirle que antes, lo que más valorabas eran las nuevas experiencias. Pero has ido adquiriendo mayores responsabilidades, y que en este momento valoras también la estabilidad. Por otra parte, puedes indicar que los cambios de empresa, siempre fueron debidos a grandes mejoras, pero sin hablar demasiado de temas puramente salariales.

22 ¿Qué hizo mientras estaba desempleado/a?

Explícale como has estado buscando empleo de forma activa, demuéstrole que eres una persona con inquietudes y que te interesa seguir formándote. Para ello, nada mejor que citar los cursos, prácticas, doctorados o masters que has hecho durante tu etapa como desempleado.

23 ¿Está en otros procesos de selección?

No des más información de la necesaria, pero tampoco lo escondas. Lo mejor es que menciones que el trabajo que te interesa es para el que ahora te estás presentando, ya sea porque tus características se ajustan a lo que piden o porque lo que ofrecen es exactamente lo que buscas.

24 Si pudiera escoger. ¿En que empresa trabajaría?

No digas. Esta es la empresa en la que me gustaría trabajar. Y si lo haces, razónalo lo suficiente como para que no parezca peloteo. En realidad, es mejor que no digas nombres de empresas, lo ideal es mencionar características que te gustan de la empresa en la que estás entrevistándote. Puedes hablar sobre el entorno de trabajo, su cultura empresarial, los clientes que tienen, los incentivos, oportunidades para enfrentarse a nuevos retos, avanzar...

25 ¿Cual seria su puesto de trabajo ideal?

Más que del puesto de trabajo ideal, habla de las características que te gustaría que tuviese. Puedes mencionar que te gustaría un trabajo con opciones para seguir aprendiendo, donde estar rodeado por personas entusiastas, en el que se valore tu esfuerzo, donde tener responsabilidades, etc. Ajusta tu respuesta a las características del puesto que demandas.

26 ¿Está dispuesto a trabajar horas extra?

Es algo a lo que en principio se debe contestar de forma afirmativa, debes mostrar disponibilidad y compromiso, así que no queda otra. Pero si te va a ser imposible, contesta con sinceridad, porque entre otras cosas, te pueden hacer preguntas sobre donde, cuando y porque hiciste tus últimas horas extra.

27 ¿Estaría dispuesto a viajar con frecuencia o trasladarse?

Es algo que va ligado al puesto que demandas, pero puede que quieran comprobar tus cargas familiares o tu compromiso con la empresa. En cualquier caso responde con sinceridad y no con lo que creas que quieren oír.

28 ¿Donde se ve en el plazo de 5 años?

Céntrate en lo laboral, no concretes demasiado en que puesto quieres estar o cuanto quieres ganar, di más bien que esperas seguir trabajando (en general, no en esa empresa) y enfrentándote a nuevos retos.

29 ¿Qué metas tiene de cara al futuro?

Habla de metas profesionales que te hayas marcado, y de como piensas conseguirlo. No tienen porque estar ligadas directamente con esa empresa, ya que como en la anterior pregunta, no sabes si te van a contratar. Pero si podrías hablar del futuro inmediato y de como tu meta es trabajar en esa empresa, para seguir progresando hasta alcanzar ciertos objetivos profesionales.

30 ¿Cuando podría incorporarse a la empresa?

Si estás trabajando indica que en los 15 días de rigor, no digas que sería inmediato, porque si empiezas dejando colgada a tu anterior empresa, sería muy mal comienzo. Si estás formándote con algún curso o tienes obligaciones en casa, ya debes haberte ocupado de buscar la forma de compatibilizarlas con el trabajo, así que expón como lo harías y que no tendrías problema en incorporarte a la empresa. Es mejor no responder, "de inmediato" o parecería que no ocupas tu tiempo mientras estás desempleado y lo has estado perdiendo.

Sobre trabajar en equipo y tu rol



Con estas preguntas y tus respuestas, el entrevistador averiguará si eres un trabajador que se siente cómodo trabajando en grupo y de cual es el rol que ocupas en el. ¿Tienes madera de líder o de seguidor?

31 ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?

Cada vez se valora más que los empleados sepan trabajar en equipo, así que responde en esa línea. Puedes decir que trabajas bien en equipo y que te gusta hacerlo, pero que de la misma forma también sabes trabajar en solitario.

32 De trabajar en equipo. ¿Qué posición prefiere?

Responde según tu experiencia real, si has trabajado antes en equipo, sabrás en que rol te sientes más cómodo, así que transmíteselo al entrevistador.

33 ¿Ha dirigido alguna reunión de equipo? ¿Como fue?

Menciona que las reuniones siempre fueron consensuadas con los miembros del equipo y que nunca se hicieron más de las necesarias. Habla de como mezclaste a partes iguales la información y la motivación.

34 ¿De que forma motiva a su equipo?

Habla de reconocer los logros de cada integrante del equipo, ofrecerles información sobre los objetivos que van cumpliendo, y como te comunicas con ellos para resolver cualquier problema que vaya surgiendo.

35 ¿Qué éxitos han alcanzado siendo el líder de su equipo?

Puedes hablar sobre éxitos concretos, aumento en las ventas, mayor satisfacción de los clientes, finalización de un proyecto, etc. Pero sobre todo habla de como tu gestión repercutió en el grupo, y os permitieron alcanzar el éxito.

36 ¿Con que personas le gusta trabajar?

Se trata de hablar de cualidades, en especial de aquellas que mejor se valoran dentro de una empresa. Puedes decir que con personas comprometidas, leales, imaginativas, capaces, participativas, ...

37 ¿Qué espera de un jefe? Como debería ser su relación con los colaboradores.

Puedes hablar de que esperas que exista una relación que permita comunicarse con el, y recibir su apoyo para llevar a cabo el trabajo con la mayor eficacia.

38 ¿Como eran sus anteriores jefes?

Como en otras preguntas similares, debes dejar atrás los sentimientos ya sean negativos o positivos. Nunca critiques a tus ex jefes, eso solo te va a perjudicar. Lo que debes hacer, es dar una respuesta general y neutra, en la que hables sobre su forma de liderar, como motivaba a los empleados y lo que aprendiste durante esa etapa.

39 ¿Como cree que debería ser un buen jefe?

Puede que en ese momento estés hablando con tu futuro jefe, así que toca tirar de generalidades de nuevo. Menciona aspectos como el saber trabajar en equipo, la capacidad para motivar, que sepa escuchar y respetar las opiniones, etc.

40 ¿Qué relación ha tenido con sus compañeros de trabajo?

De nuevo no hables de sentimientos o critiques a antiguos compañeros. Lo normal es que te lleves bien e incluso hagas amigos entre los compañeros que trabajan en tu mismo departamento, así que es mejor quedar como personas sociables y que son valoradas por otros, lo suficiente como para entablar amistad.

41 ¿Alguna vez ha mediado en un conflicto entre compañeros?

Si lo has hecho, céntrate en la imparcialidad con la que trataste el conflicto y en las técnicas que utilizaste para mediar. Como te preocupaste por conocer los intereses de las partes, los derechos de cada una, y finalmente propusiste una estrategia de reconciliación.

42 ¿Cómo le describen los demás?

Esta es una parte donde pueden entrar las referencias de antiguos compañeros, jefes o clientes. Pero la idea es normalizar los aspectos negativos y los positivos. Los muy, mucho, siempre, puedes convertirlos en: casi siempre, un poco, a veces. Habla de lo bueno que dicen de ti, pero también cita algunas críticas, y háblale de como te han servido para mejorar. Desde ese punto, ya puedes empezar a relatar cuales son tus cualidades.

43 ¿Qué opinión tienen de usted sus compañeros de trabajo?

Recuerda los éxitos que has tenido y los reconocimientos que te han hecho, extrae esos comentarios y valoraciones positivas y expónselas al entrevistador. Intenta que estén relacionadas con el trabajo al que optas, puedes hablar sobre ser creativo, tener actitud positiva, buen gusto, ser dedicado, perfeccionista, buen comunicador...

44 ¿Qué han destacado de usted, sus jefes?

Está estrechamente relacionada con la anterior pregunta, así que trata de seleccionar esos comentarios positivos que tienen que ver con las características que son necesarias en la profesión y el puesto que solicitas. Habla de tu capacidad para soportar la presión, de tus habilidades de comunicación, como resaltaron tu capacidad para conciliar, etc.

Preguntas sobre los efectos del estrés y la presión



Hay muchos trabajos en los que se necesitan determinadas cualidades, y en este caso se trata de averiguar si podrías trabajar bajo presión y hacerlo con calidad. Además tratará de averiguar si sabes soportar el estrés y si has aprendido mecanismos para disiparlo.

45 ¿Como trabaja bajo presión?

En cualquier trabajo pueden existir las presiones, así que responde que ya has trabajado en ese tipo de situaciones y que podrías enfrentarte a ellas de nuevo. Puedes citar algún proyecto o situación en la que trabajaste bajo presión y de cual fue tu método para superarla con éxito.

46 Como valoraría el trabajo que realizó bajo presión

Cita como seguiste tu propia planificación, y la ajustaste al plan marcado por la empresa, y que cumpliste con los objetivos que te pedían.

47 Describa algún problema difícil que haya resuelto

Habla de algún caso relevante que haya supuesto un beneficio para la empresa, cita de que forma lo resolviste y que técnicas utilizaste para llegar a esa resolución. Analizar la situación, identificar los problemas y establecer un plan de acción.

Preguntas sobre la toma de decisiones/iniciativa

Si te presentas a un trabajo donde este apartado sea importante, prepara las preguntas y tus respuestas, porque seguramente serán decisivas. Si averiguan que no has tomado nunca una decisión o que nunca has tomado la iniciativa, seguramente no pases esta etapa de la selección.

48 Que haría si ha de tomar una decisión y no hay un procedimiento que le dicte como hacerlo.

No puedes dar la imagen de que saliste corriendo a buscar a tu jefe, o te quedaste en blanco, o de brazos cruzados. Cita alguna situación similar en la que mostraste iniciativa proponiendo soluciones y hazle ver que eres capaz de pensar en formas de resolver problemas, y que no tienes miedo a enfrentarte a estas situaciones.

49 ¿Como resuelve los problemas diarios a los que se enfrenta en su puesto?

Sintetiza los problemas que puedes haber tenido en el desarrollo de tu trabajo y también la forma de enfrentarte a ellos. Puedes mencionar que lo primero para ti es analizar la situación, identificar los problemas, pedir opiniones (trabajas en equipo) y finalmente aplicar un plan para resolverlos.

50 ¿Qué propuestas ha hecho en anteriores trabajos?

Cita aquellas que fueron aceptadas por la empresa, y finalmente se llevaron a cabo con un mayor éxito. Debes prepararte esta respuesta ya que sirve para ver si te comprometes con la empresa y te importa que mejore.

51 ¿Qué tipo de decisiones tomaba a diario en su trabajo?

Si has tenido un puesto de responsabilidad, enumera aquellas decisiones que has tomado, que son relevantes y que puedan tener una relación directa con el puesto que estás demandado.

Preguntas sobre tu personalidad



Uno de los apartados más importantes, donde a través de sus preguntas y tus respuestas van a poder averiguar como eres realmente.

52 Hábleme sobre usted

Esta pregunta es muy común y a la vez difícil de responder, por lo extensa que puede parecer la respuesta. Pero generalmente el propio entrevistador aclarará que período y aspectos le interesan, así que no se trata de que cuentes toda tu vida. Es oportuno que tengas un guión con tus distintas etapas estudiantiles y profesionales, de esa forma podrás exponer lo que te interese, sobre tus conocimientos o experiencia profesional.

53 ¿Cuales son sus puntos fuertes?

Deberás mostrar cuales son tus puntos fuertes, en aquellas cualidades que tengan que ver con lo personal y lo profesional. De ahí la importancia de analizarse a uno mismo y preparar la entrevista de trabajo. Haz memoria de lo que averiguaste con tu análisis y menciona aquellas cualidades que más tengan que ver con el puesto que solicitas, puedes mencionar ejemplos en los que demostraste habilidades de comunicación, lealtad, orientación a resultados, sacrificio, etc. Al menos ten en mente tres virtudes que quieras mencionar.

54 ¿Cuales son sus debilidades?

Es mejor que menciones aquellos defectos que menos relación tienen con el puesto que solicitas. El truco está en mencionar defectos que pueden ser virtudes, como por ejemplo tardar un poco más en hacer las cosas porque te gusta que queden perfectas o ser algo cabezota por no parar hasta llegar a tu objetivo. Si mencionas otros defectos como por ejemplo la desorganización, di también que técnicas has aprendido para corregirlos, y como ahora ya no afecten a tu trabajo.

Ante todo, hay que dejar claro que sea cual sea nuestro defecto o defectos, ya los hemos superado o conocemos la forma de sortearlos y sacar adelante nuestro trabajo. Intenta dejar de lado aquellos defectos que solo buscan autoalagarse, como por ejemplo el clásico “soy demasiado perfeccionista”, “soy demasiado responsable”, etc.

55 ¿Como describiría su personalidad?

Estas son preguntas en las que debes dejar ver rasgos de tu perfil personal y profesional, así que de nuevo el análisis personal es importante, pero también lo es preguntar a la gente que ha trabajado contigo, y a tus familiares o amigos. Con esa información podrás hacerte una idea de como es tu personalidad, y transmitirlo el día de la entrevista.

56 ¿Si le tocara la lotería, seguiría trabajando?

Es una pregunta bastante rara y rebuscada, pero te la pueden hacer. Así que es tu momento para demostrar que tienes una motivación a prueba de bombas, y que no se basa únicamente en el dinero. Así que puedes responder que te gusta tu trabajo y que disfrutas enfrentándote a nuevos retos profesionales.

Preguntas relacionadas con tu vida privada



Este es un apartado de preguntas que puede variar dependiendo del puesto que solicites y de los compromisos o implicaciones que conlleve, pero este tipo de preguntas son bastante comunes y es importante estar preparados y llevarlas con la mayor normalidad posible.

Pero, ¿Cómo responder preguntas sobre nuestra vida personal?

Si percibes que la pregunta te puede discriminar, está hecha de mala fe o directamente vulnera tus derechos. Responde que no crees que sea relevante para el puesto que estás demandando, pero que si cree que realmente es importante la puedes responder, eso ya dependerá de ti.

Preguntas sobre la discapacidad

57 ¿Tiene buena salud? ¿Practica algún deporte para mantenerse en forma?

Muchos reclutadores no dudan en entrar en temas espinosos y privados, como es el de la salud. Yo te aconsejo, que si te preguntan, digas que sí, que no tienes problemas de salud y recuerda que no estás obligado a admitir que tienes alguna enfermedad. Comenta que aprovechas tu tiempo libre para practicar algún deporte. Los deportes riesgo a menudo se relacionan con lesiones, así que mejor no nombrarlos.

58 ¿Como ocupa su tiempo libre?

Si ya te preguntaron por la práctica de algún deporte, vuelve a mencionarlo e incluye otras actividades comunes, como puedan ser la lectura, correr, hacer excursiones...

59 ¿Es fumador?

No se puede responder de otra forma que no sea con sinceridad. Si fumas, reconócelo y argumenta que solo lo haces fuera del horario laboral y que de hacerlo en el trabajo, estarías dispuesto a recuperar ese tiempo.

60 ¿Tiene novio/a? ¿Está casado/a?

Estas preguntas además de ser ilegales, están fuera de lugar y por lo tanto no deberían contar a la hora de decidir sobre un candidato. Pero muchas veces son utilizadas en combinación con otras, para hacerse una idea de tu disposición a viajar o hacer horas extras. Como he dicho, queda en tu consideración contestarlas.

61 ¿Esta usted embarazada? ¿Piensa quedarse embarazada?

De nuevo preguntas que no deberían hacerte y a las que puedes no responder, es tu decisión. Aunque muchas mujeres aplazan cada vez más el embarazo para centrarse en su carrera, eso depende de ti, así que responde según tus convicciones y deseos.

Preguntas trampa

El entrevistador utiliza estas preguntas trampa para intentar romper esa preparación previa que solemos llevar, para enfrentarnos a una entrevista. Y de esa forma, espera recibir una respuesta espontánea y sincera, que no haya sido preparada. Por lo que se puede decir, que son preguntas planteadas con una segunda intención:

62 ¿Por qué quieres trabajar en esta empresa?

Una de las preguntas más repetidas y que deberías llevar preparada, ya que demostrará tu conocimiento de la empresa y del puesto de trabajo al que optas. Debes destacar aquellos aspectos positivos de la empresa, como su importancia y reputación, su crecimiento, lo que te aportará el trabajar en ella y de cualquier modo, mostrar que existe un interés real por trabajar en esta y no en otra empresa cualquiera del mismo sector.

63 ¿Qué cosas de su anterior trabajo no le gustaban?

La persona que va a contratarte no quiere oír como criticas a tu anterior empresa, ni tampoco, como te quejas de alguno de tus jefes o compañeros. De entre las preguntas trampa de una entrevista, esta es una de las que más se repiten. Así que

procura que no te pillen, y habla sobre aspectos generales que no te gustaban, es mejor enfocar la respuesta, argumentando la monotonía del puesto de trabajo, la dificultad para desplazarte hasta allí, o la imposibilidad de ascender y alcanzar nuevas metas.

64 ¿Qué es lo que más le molesta de sus compañeros?

Esta es otra de las preguntas trampa, ya que no conviene que cites una retahíla de quejas sin fin, porque si no va a parecer que te molesta todo. Hazte una lista y ten claras tres cosas que te molestan, como pueden ser: la impuntualidad, el desorden, la falta de atención, la negatividad, etc.

Killer questions

Este tipo de preguntas sirven para descartar candidatos durante el proceso de selección o en fases de reclutamiento previas. Las killer questions, son utilizadas por los Recursos Humanos de la empresa, debido a su eficacia a la hora de filtrar candidatos, y podemos encontrarlas de dos tipos:

Las realizadas en fases previas: generalmente se hacen por escrito, y se trata de preguntas cerradas que tienen que ver con los requisitos básicos que debes cumplir para optar al empleo, así que en este caso no hay mucho margen de maniobra. Te las pueden plantear por ejemplo, cuando respondes a una oferta de empleo en internet y te hacen rellenar un pequeño formulario.

Las que te hacen durante la entrevista: suelen ser preguntas abiertas, para las que no existe una respuesta preestablecida. Si detectas una de estas preguntas, lo recomendable es que reflexiones bien la respuesta, que contestes con sinceridad y que no trates de irte por las ramas. Pensar bien lo que vas a decir antes de responder, puede ser el secreto para pasar a una segunda entrevista.

65 ¿Considera que este puesto de trabajo es adecuado para usted?

Aquí se trata de detectar si estás infracualificados o sobrecualificados, y es en este momento cuando las preguntas empiezan a conocerse como killer questions o preguntas asesinas. Si tu currículum se ajusta a la realidad, el reclutador sabe la respuesta. Pero en cualquier caso, debes exponer tu interés por el puesto y hacerle saber que eso es lo que buscas en ese momento.

Si tu formación es inferior a las necesidades del puesto solicitado, debes explicar cuales son los puntos fuertes de tu experiencia laboral o estudios realizados, y dejar claro que sin lugar a dudas podrías aprender rápidamente aquello en lo que no estas tan preparados. Si tienes una formación superior, el entrevistador estará preocupado por si harás el trabajo con desgana o vas a dejarlo en cuanto te surja un empleo mejor. Es aquí cuando debes mostrar que estás ilusionado por este trabajo, que es lo que estás buscando, que podrías aportar muchas cosas y que te gustaría desempeñarlo si confían en ti.

66 ¿Por qué a su edad se ha conformado con un sueldo tan bajo?

Es una pregunta pensada para romper la preparación que puedas llevar, una más de las llamadas killer questions. Como en las demás, debes traerla a tu terreno y dejar ver cosas positivas, como por ejemplo que valoras el trabajo como una forma de aprender y adquirir experiencia, y que perfeccionado tus habilidades confías en ir aumentando de categoría en la empresa, traduciéndose en un mayor sueldo.

67 ¿Qué salario espera cobrar?

Puedes decir que es algo variable, dependería de las responsabilidades y que en cualquier caso debe ser un salario justo. Si te decides a decir una cifra, que sea porque ya has ocupado un puesto similar o has visto que salarios medios se cobran en puestos similares, mejor muévete por rangos y no por cifras exactas. Puedes decir que es algo variable, dependería de las responsabilidades y que en cualquier caso debe ser un salario justo. Si te decides a decir una cifra, que sea porque ya has

ocupado un puesto similar o has visto que salarios medios se cobran en puestos parecidos, pero siempre es mejor moverse por rangos y no por cifras exactas.

Otras preguntas

Hay una infinita variedad de preguntas que pueden hacerte y muchas de ellas no buscan una información específica, si no que algunas buscan una respuesta emocional, confundirte o desconcertarte para que te muestres tal como eres. Un caso que ya has visto en la entrevista de tensión, donde van a hacerte preguntas que te hagan sentir incómodo y tenso.

68 Si fuera a Marte/Una isla desierta. ¿Qué llevaría?

Es una de las preguntas que te añade presión y te desconcierta, quizás quieran probar tus nervios. Así que aunque te resulte difícil, demuestra que no te vienes abajo con facilidad. Yo mismo en mi primera entrevista, me quedé en blanco porque no me había preparado nada parecido a este tipo de preguntas. Así que te aconsejo que te lo prepares, para poder pensar rápido y responder de forma ordenada, trata de explicar que nunca te has visto en esa situación pero que intentarías llevar elementos para tu supervivencia, oxígeno, comida, elementos para hacer fuego...

69 ¿Tienes alguna pregunta?

Aunque no te lo digan directamente, tu obligación es hacer alguna pregunta. No vale con la primera que se te pase por la cabeza, este es un punto muy importante y hay que hacer preguntas que te hayan surgido durante la entrevista o que ya lleves preparadas.

Preguntas que deberías hacer al entrevistador

Hay distintos tipos de entrevista, pero por lo general se trata de un diálogo en el que también tendrás tu propio espacio para realizar preguntas. Así que aprovecha la situación para informarte de todo aquello que te interese y no te haya quedado claro durante tu propia investigación de la empresa o durante la entrevista. No hay espacio para preguntas obvias o poco trabajadas, así que piénsalas bien y no improvises. Es tu obligación hacer preguntas. Demostrarás interés, atención y conocimientos.

70 ¿Qué responsabilidades concretas deberé asumir?

Te interesa saberlo por muchas razones, una de ellas puede ser por si el salario no recompensa tu esfuerzo. Pero también demuestras interés por el trabajo y por sus características propias.

71 ¿Qué planes de formación tienen en la empresa?

Además de preguntarlo si realmente te interesa, demostrarás que quieres seguir formándote y que por lo tanto estás comprometido con tu trabajo.

72 ¿Puede decirme algo sobre los criterios que utilizan para seleccionar personal?

Si te dan detalles concretos podrás averiguar que tipo de candidato buscan exactamente. Te da la oportunidad de actuar con habilidad y recordarle, que tu posees algunas o todas esas características.

73 ¿Usted cree que cumplo con los requisitos que piden?

Puede parecer una pregunta algo violenta, pero es importante hacerla ya que puede darte información de primera mano en uno u otro sentido. Es tu última oportunidad para rebatirle algún detalle que no le haya gustado, o argumentar de que forma puedes suplir tu falta de experiencia en algún aspecto.

74 ¿Cual es el siguiente paso en el proceso de selección?

Demuestras confianza al interesarte por el siguiente paso. Pero también es algo que tiene mucho sentido, ya que puede informarte de la forma en que volverán a contactar contigo, si hay otras entrevistas o quizás alguna prueba.

75 ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Esta pregunta quizás también pueda surgir al principio de la entrevista, en forma de pregunta para romper el hielo, ya que sirve para que el entrevistador te cuente algo de el, y de ahí pueda surgir una conversación que cree cierta empatía.

76 De contratarme. ¿Quien sería mi jefe?

Una nueva oportunidad para entablar conversación y crear lazos con el entrevistador. Se entiende que al realizar esta pregunta ya conoces algo sobre la empresa y que te interesas por saber más.



Comienza el año y, en esa lista de propósitos que elaboramos con ilusión cada año, seguro que hemos colocado en primer lugar lograr ese puesto de trabajo tan deseado. Pues bien, en el Secretariado de Prácticas en Empresa y Empleo de la Universidad de Sevilla (SPEE) no tenemos una varita mágica para hacer cumplir vuestros deseos (¡¡qué más quisiéramos!!) pero sí queremos haceros llegar las mejores recomendaciones para afrontar vuestra búsqueda con éxito. Diez consejos claves que os ayudarán a definir vuestra estrategia laboral y os harán más “llevadera” esa búsqueda de empleo. Si lo cumplís con tesón y constancia, seguro que no tardaréis mucho en encontrar ese trabajo que tanto merecéis.

AUTOCONOCIMIENTO



Conocerse a uno mismo, saber quién es a nivel laboral y cuál es el objetivo profesional que se pretende alcanzar es la base fundamental para construir nuestra marca personal. Busca un lugar tranquilo y reflexiona sobre cómo eres y en qué puedes mejorar. Anota tus fortalezas, pues son lo mejor de ti, pero no dejes pasar de largo tus debilidades puesto que, teniendo conciencia de ellas, podremos buscar empleos en los que nuestra debilidad no sea una exigencia o incluso transformarlas por fortalezas (con formación, por ejemplo).

Una vez que ya te conoces, echa un vistazo a tu formación y tu experiencia y, teniendo en cuenta estos ítems, analiza en qué te gustaría trabajar. Pregúntate ¿Quién eres? o ¿Quién te gustaría ser? E intenta responderlas de forma realista (por ejemplo,

responsable de administración, maestro/a, ingeniero/a de caminos, etc). Desde el momento en que identifiquemos qué somos, ya sabremos a qué oferta de empleo optar.

ENTRENA TU ACTITUD

Casi todo en la vida es cuestión de actitud y tu mayor enemigo en la búsqueda de empleo es tener una actitud derrotista o negativa. Aspectos externos como la sonrisa, el semblante, el tono de voz, el interés, la predisposición, etc. definen realmente cómo es uno por dentro. Ponte las “gafas de la positividad” y ¡¡ENTRÉNATE!! para darle la vuelta a situaciones negativas y transformarlas en positivas

Evita los pensamientos negativos; Sonríe, porque nuestra sonrisa proyecta optimismo y positividad; Valora las pequeñas cosas; Recuerda tres cosas buenas que te han ocurrido en el día, antes de irte a dormir; Nunca te compares con los demás: céntrate en ti mismo y en lo que puedes mejorar y alimenta tu autoestima.



PERSEVERANCIA

Porque siempre se ha dicho que “el que la sigue la consigue”. Buscar trabajo es un trabajo en sí mismo por lo que hay que dedicarle tiempo y empeño; ser constantes y tenaces y no abandonar en la primera ocasión en que nos sintamos desanimados. Lleva una disciplina y sé paciente. Las personas disciplinarias siempre tienen más éxito en aquello que se proponen.

PLANIFICACIÓN

Tardaremos menos en encontrar un trabajo si nos marcamos un objetivo y un camino para lograrlo. Llevar un orden y una planificación hace que las empresas nos perciban más responsables en las entrevistas de trabajo. Así que, hazte de una AGENDA y anota en ella todas tus acciones y progresos, define los canales que vas a utilizar en tu búsqueda (portales de empleo, Redes Sociales, periódicos, ferias, etc) y crea una Lista de Tareas Diarias (revisar las ofertas diarias publicadas, conseguir diariamente algún contacto profesional en LinkedIn, informarte sobre jornadas de empleo o ferias, etc).

BÚSQUEDA MULTICANAL

En la búsqueda de empleo es recomendable acudir a muchas fuentes para lograr nuestro objetivo. Aquí te mostramos los principales canales que deberías utilizar:

Internet: Es el canal estrella. Portales de empleo y páginas webs especializadas. Los más conocidos son Los más conocidos son Infojobs, Infoempleo, Monster, Laboris, Job & Talent y Trabajos.com.

Redes sociales: LinkedIn y Twitter son las plataformas por excelencia. Te ayudarán a contactar con mucha gente. Síguenos en:



Networking: Las redes de contactos personales también juegan un papel fundamental. Cuanta más gente sepa que buscamos empleo, mejor... Nunca se sabe dónde puede estar nuestra oportunidad.

Autocandidatura: Identifica en qué empresa te gustaría trabajar y acude a ella de forma directa, entregando tu CV o acudiendo a la sección de Trabajo con Nosotros de su web corporativa.

Organismos oficiales: Cada Comunidad Autónoma cuenta con un organismo dedicado a la inserción laboral. Acude a él e insíbete. [Aquí](#) te dejamos la de la comunidad andaluza.

Ferias de empleo y otros eventos: En ellos podrás presentarte ante muchos empleadores y conocer ofertas y otras opciones laborales. La propia Universidad de Sevilla realiza cada otoño su Feria de empleo ¡No la desaproveches!

Agencias de colocación o fundaciones: Existen entidades especializados en la búsqueda de empleo que te ofrecen asesoramiento y orientación. La Universidad de Sevilla, a través del SPEE, cuenta con su propia [agencia](#) y su portal de [empleo](#). Acude a ellos.

REDES SOCIALES



Las redes sociales multiplican con creces las oportunidades de encontrar empleo. No todas las ofertas están en portales de empleo o en agencias de colocación. Cada vez son más las empresas que apuestan por publicarlas en redes sociales. De camino, este medio demuestra a los empleadores tus conocimientos digitales...y eso suma, así que:

Créate un perfil profesional: Escoge una foto formal, descríbete lo mejor y más original que creas, haz un balance de tu formación y tu trayectoria profesional y destaca tus mejores cualidades. Construye una red de contactos: Busca a personas conocidas que te ayuden a avanzar en tu búsqueda de empleo y a empresas que te gustaría que formen parte de tu red de contactos para recibir información y ofertas. Interactúa: De nada sirve tener muchos contactos si no se interactúa con ellos. Participa, responde a comentarios, participa en debates, etc.

NETWORKING



Nos referimos a toda la red de personas que forman parte de nuestra vida: familiares, amigos, vecinos, antiguos profesores, conocidos y, por supuesto, a aquellos que vayamos conociendo en foros, eventos, conferencias, cursos, etc. Sería muy recomendable anotar en una agenda todas aquellas personas de nuestra red personal que nos puede ayudar a encontrar empleo. Cuanta más gente conozca que estamos buscando trabajo, mayores serán nuestras posibilidades de que nos llegue la oportunidad adecuada. No desestimes a ninguna persona, puesto que aunque no pueda ofrecernos directamente un empleo, sí puede ser un eslabón importante para conseguirlo.

CURRÍCULUM VITAE



El currículum es como “el fondo de armario” en nuestro proceso de búsqueda de empleo. Debes invertir tiempo en prepararlo y cuidar con detalle su elaboración, ya que será la tarjeta de presentación que los reclutadores verán de ti en primer lugar. Lo más importante, es que lo PERSONALICES atendiendo a las características de cada oferta.

LA ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista es, con toda probabilidad, el momento más difícil en nuestra búsqueda de empleo. Por ello es muy importante que, antes de acudir a ella, te documentes bien sobre la empresa y el puesto a cubrir; llega puntual; viste adecuadamente; muestra entusiasmo por el puesto y responde sin rodeos a las cuestiones. En definitiva, prepárate a conciencia y ensaya las preguntas claves en casa. Eso te ayudará a ir con más seguridad, parecer más natural y evitar las improvisaciones.

Y recuerda que nuestro lenguaje no verbal y nuestros gestos son los que dicen más de nosotros mismos, así que tendrás que aprender a controlar aquellos que son inadecuados y a trabajar los más apropiados: mira a los ojos a tu entrevistador, saluda con firmeza, gesticula de forma natural, no cruces las piernas, no te toques el pelo una y otra vez ni le des vueltas y más vueltas al anillo, mantén las palmas de las manos abiertas y relajadas, siéntate correctamente (no te dejes caer), etc. Aquí podrás encontrar algunos consejos adicionales que publicamos anteriormente en nuestro blog que te serán de gran utilidad para enfrentarte a ese momento.

LA FORMACIÓN



Hoy en día, existe un exceso de demandantes de empleo y escasean las ofertas laborales. La competencia aumenta y que mejor forma de desmarcarnos del resto que reforzando nuestros conocimientos y habilidades. De esa forma matamos dos pájaros de un tiro puesto que, al mismo tiempo, formándonos llenamos vacíos o periodos de inactividad que no gustan a las empresas. Por otra parte, los tiempos están cambiando y las empresas ya no buscan perfiles genéricos sino “trajes a medida”. La formación se convierte en el aliado esencial para conseguir esa especialización o actualización, dándonos un punto a nuestro favor.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 3. Sopa de letras

Título: Selección de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Encuentra las palabras o frases que se indican, puedes encontrarlas:

- De arriba hacia abajo
- De abajo hacia arriba
- De izquierda a derecha
- De derecha a izquierda
- De forma diagonal de abajo hacia arriba
- De forma diagonal de arriba hacia abajo

Palabras a localizar:

- | | | |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1. Selección de personal | 5. Capacidad | 9. Análisis de cargo |
| 2. Adecuación | 6. Proceso de comparación | 10. Autoconocimiento |
| 3. Cargo | 7. Candidato | 11. Entrevista |
| 4. Eficiencia | 8. Decisión | 12. Test psicométrico |

13. Prueba de conocimiento

14. Puesto

15. Examen medico

16. Formal

17. Informal

18. Experiencia

19. Formación

20. Referencias

21. Desempleado

22. Trabajo en equipo

23. Jefe

24. Salario

I N C A P A C I D A D G R E E N D H O C I O R E F L E X I O
N D A M A S C O N O C I M I E N N O I C A M R O F Q X I R M
D I N O S A U R I O A N T R O P L O G I A C O M P U A R T E
I N D S O L T E X P E R I E N C I A A G U A M A T A M B D O
C A I V L U L E C N O I C I V I D D G O R R F U R O E E E S
A M D E P E N A A N A L I S I S D E C A R G O H A M N C M T
C A A N I N D O N E C I A M B U S C A J E T R B B U M A O A
I R T E R P R P O B L A C I O N U U M U N O M R A T E R C S
O C O S P O T U R A G U I L A S D A I A L E A I J A D E R I
N A B U E R A N A U R U G U A Y A C G A T O L D O C I P A S
A P A E R O O G O L E F E G L E F I N T I T O A E I C L C R
S H G I I Q A C I T E B U E N O R O S S L A N C N O O I I O
I E E A C U N A E W S A A R C O S N T I A M O I E N P C A E
N R N A O E S P A S A E E D A R G B H V P A M O Q G E A A D
T E E R S A L A R I O G U B E R O L A E I U A S U E R C L O
A N T N A R N I A I R D O P P C L U N R A L T A I N U I E R
X C I O N K I T C H E N E C K S O E K T A I O I P E N O M A
I I C D D A P P L E A D E C O R O N S N P P P C O T U N A C
S A A A I K N I N A N H A N O M I N O E P A E N T I R B N T
E S T E A A C O S O G R A C S M I C A C O L E E E C S A I O
H R E L P I A K I T U B E R C U P C A K I M E R A A E T A N
O E J P A C R C A S E T A S M A N A S A L M G E C L S H P I
T D E M T N C O U C I G U E N A C A R A L I I F H A L R R T
S D M E I E O F F I C C L O N A C I O A O L D E E M A O O S
U A P S L I W A T E R S E L E G A N C E C T O R N A M O F E
A D L E A C R E P L I C A D E A D N A M E I F I R T R M E D
C E S D Q I T A U T O C O N O C I M I E N T O N E T O M A N
O L O R E F G E N O M A H U M A N O T A B L E N A S F O M A
L O S T T E S T P S I C O M E T R I C O W E R E C T N I L L
O S T E O P R O S I S E T E R O L O C A T O C S A M I L A C



Actividad 4. Completar enunciados

Título: Selección de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Completa los espacios en blanco de las siguientes frases o enunciados, estas están distribuidos en el texto revisado en base a la temática selección de personal.

1. Toda empresa tiene su propio _____, por lo que, si es tu primer empleo y vas algo perdido, este tipo de investigación puede resultarte muy útil para saber cómo presentarte, encajar en la compañía y dejar una buena impresión.
2. Cuanta más gente conozca que estamos buscando trabajo, mayores serán nuestras posibilidades de que nos llegue la _____ adecuada.
3. _____ información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel _____, conducta durante la entrevista.
4. Permite la evaluación _____ o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad _____, etc.
5. Hazte de una AGENDA y anota en ella todas _____ y progresos, define los canales que vas a utilizar en tu búsqueda
6. Si tu formación es inferior a las necesidades del puesto solicitado, debes _____ cuáles son los puntos fuertes de tu experiencia laboral o estudios realizados, y dejar claro que sin lugar a dudas podrías _____ rápidamente aquello en lo que no estas tan preparados.
7. Consiste en la _____ de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y _____ que el aspirante al cargo debe poseer.
8. Existe un exceso de demandantes de empleo y escasean las ofertas laborales. La _____ aumenta y que mejor forma de desmarcarnos del resto que reforzando nuestros conocimientos y habilidades.
9. En cuanto a la _____ con la que debes ir vestida a la entrevista, puedes ponerte un traje de falda o pantalón con tonos discretos, como el negro, el azul marino, o el beige.
10. La _____ laboral, es en definitiva, una forma de venderte. Tu eres el producto y tu imagen forma parte del paquete, así que demuestra que eres una persona limpia, ordenada y que encajas en esa empresa.

11. La decisión final de aceptar o rechazar a _____ es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).
12. Anota tus _____, pues son lo mejor de ti, pero no dejes pasar de largo tus debilidades puesto que, teniendo conciencia de ellas, podremos buscar empleos en los que nuestra _____ no sea una exigencia o incluso transformarlas por fortalezas.
13. Hay distintos tipos de entrevista, pero por lo general se trata de un _____ en el que también tendrás tu propio espacio para realizar preguntas.
14. . El truco está en mencionar _____ que pueden ser virtudes.
15. Mira a los ojos a tu entrevistador, saluda con firmeza, _____ de forma natural, no cruces las piernas, no te toques el pelo una y otra vez ni le des vueltas y más vueltas al anillo, mantén las palmas de las manos abiertas y relajadas, _____ correctamente.
16. Debes ser sincero y explicar, por ejemplo, si la empresa pasa por malos momentos, si fuiste despedido, o que estás buscando mejores condiciones.
17. Su objetivo es comprobar la _____, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar _____, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
18. El _____ y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los _____ en la empresa.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 5. Relación de conceptos

Título: Selección de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Relaciona cada apartado de la columna derecha con una línea de diferente color para cada concepto de la columna izquierda.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Solicitud de empleo.

Reclutamiento Externo

Puesto vacante.

Procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Entrevista.

Análisis de puesto.

Constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Ya realizadas las entrevistas se procede a realizarlo con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Reclutamiento

Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Informe de la entrevista.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

Requisición.

Permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

Es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Inventario de Recursos Humanos.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección.

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

CONTRATOS LABORALES

Seguramente como patrón o trabajador has tenido ciertas inquietudes en temas relacionados a las relaciones laborales, qué tipo de contrato es el más adecuado para formalizar esas relaciones y cómo pueden suspenderse o terminarse. En México, la Ley Federal del Trabajo define en su artículo 20 las relaciones de trabajo y los contratos individuales de trabajo como sigue:

Artículo 20: Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos. Es importante mencionar que en el Derecho Laboral Mexicano, el vínculo jurídico que se produce entre un trabajador y un patrón no depende necesariamente de un acto contractual. Es por esto que la Ley Federal del Trabajo ha dado los mismos efectos jurídicos tanto a la relación de trabajo como al contrato.

En este tipo de relación o contrato intervienen el patrón y el trabajador. El trabajador es la persona física que presta a otra persona física o moral, un trabajo personal subordinado. El patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. El patrón y el trabajador, en virtud de la relación laboral tienen derechos y obligaciones recíprocas. El vínculo jurídico que se produce entre el trabajador y el patrón deriva de la prestación del servicio personal subordinado, de un acto de incorporación del trabajador a la empresa, produciendo por ende las consecuencias jurídicas, derechos y obligaciones previstas por la ley. En virtud de la relación o del contrato de trabajo, el trabajador presta de manera subordinada al patrón, servicios o actividades que pueden ser de tipo intelectual, material o mixto. El patrón recibe estos servicios o actividades y paga por ellos al trabajador un salario.

Subordinación

Un elemento esencial en las relaciones y contratos de trabajo, es la subordinación jurídica que tiene el trabajador respecto del patrón. El elemento de subordinación implica sometimiento.

La Ley Federal del Trabajo dispone como una de las obligaciones del trabajador, desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante a cuya autoridad estará subordinado en todo lo concerniente al trabajo.

En virtud de la subordinación, el trabajador tiene la obligación de acatar las instrucciones del patrón y este tiene el derecho a disponer del trabajo realizado por el trabajador. Se dice entonces que el patrón tiene un poder jurídico de mando correlativo a un deber de obediencia por parte de quien presta el servicio, esto es, del trabajador.

Obligaciones de los Patrones

En virtud de las relaciones o contratos individuales de trabajo surgen para el patrón entre otras, las siguientes obligaciones:

- Cumplir con las disposiciones de las normas del trabajo.
- Pagar a los trabajadores salarios e indemnizaciones.
- Proporcionar a los trabajadores útiles, instrumentos y materiales de trabajo y un local seguro para guardarlos.
- Abstenerse de maltratar a los trabajadores.
- Expedir a solicitud de los trabajadores constancia escrita relativa a sus servicios, número de días trabajados y salario percibido.
- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
- Cumplir con las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo.
- Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.
- Otorgar permiso de paternidad de cinco días laborables con goce de sueldo a los hombres trabajadores por el nacimiento de sus hijos o adopción de un infante.

Obligaciones de los Trabajadores

En virtud de las relaciones o contratos individuales de trabajo surgen para el trabajador entre otras, las siguientes obligaciones:

- Cumplir con las disposiciones de las normas del trabajo.
- Observar las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo.
- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón a cuya autoridad está subordinado en todo lo que concierne a el trabajo.
- Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados en forma, tiempo y lugar convenidos.
- Dar aviso al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.
- Dar buen uso a útiles, instrumentos y materiales de trabajo que les haya dado el patrón para el trabajo.

Observar buenas costumbres.

Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan. Guardar los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los que tengan conocimiento en virtud del trabajo que desempeñen.

El Salario

El salario es la retribución que el patrón debe pagar al trabajador por su trabajo. Se pagará directamente al trabajador en la forma, términos y lugar convenidos. Debe de ser remunerador y nunca inferior al mínimo fijado por la ley. El salario es irrenunciable. El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en lo material, social, cultural y para proveer educación obligatoria a los hijos.

Tipos de Relaciones o Contratos Laborales:

- Por tiempo indeterminado
- Por tiempo determinado
- Para obra determinada
- Por temporada
- Para capacitación inicial
- Periodo de prueba

¿Qué es un contrato laboral por tiempo indeterminado?

El contrato laboral por tiempo indeterminado es el que establece una relación laboral sin definir el plazo de duración. Estas relaciones de trabajo son aquellas que exceden los 180 días. En este tipo de relaciones podrá establecerse un periodo de prueba que no podrá exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se le solicita. Sin embargo, si se trata de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o para desempeñar labores técnicas o profesionales especializadas, el periodo de prueba podrá extenderse hasta 180 días.

Podrá establecerse en este tipo de relaciones una capacitación inicial, que es aquella en la cual el trabajador presta sus servicios subordinados al patrón con el objetivo de adquirir los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad que vaya a desarrollar. Por ejemplo, cuando al trabajador recibe un entrenamiento para operar alguna maquinaria o software.

Este tipo de contrato o relación laboral tendrá una duración máxima de 3 meses o hasta de 6 meses tratándose de trabajadores para puestos gerenciales, de dirección o que ejerzan actividades de dirección o administración en la empresa o para desarrollar actividades que requieran conocimientos profesionales especializados. No podrán celebrarse simultáneamente el contrato por tiempo indeterminado de periodo de prueba y el de capacitación inicial.

¿Qué es un contrato laboral por tiempo determinado?

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo un contrato por tiempo determinado puede únicamente estipularse en los supuestos siguientes:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar. Por ejemplo, cuando se contrata a un trabajador por el tiempo que dure el verano o la temporada navideña.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador. Por ejemplo, cuando se contrata a un trabajador para suplir a otro que se encuentra en una incapacidad temporal.

En los demás casos previstos en la ley. Por ejemplo, la ley se refiere al trabajo para la explotación de minas.

En el contrato por tiempo determinado debe señalarse expresamente la naturaleza del trabajo que se va a prestar. De tal forma que este tipo de contrato sólo puede concluir al vencimiento del término cuando se ha agotado la causa que le dió origen. Si prevalece la causa que dió origen al contrato y esta fue señalada expresamente, el contrato debe ser prorrogado por subsistir la materia del trabajo por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

¿Qué es un contrato para obra determinada?

La Ley Federal del Trabajo establece que en los contratos para obra determinada puede únicamente estipularse así cuando lo exija su naturaleza. Por ejemplo, se contrata a un trabajador para la construcción de un edificio.

¿Qué es un contrato de trabajo de temporada?

Se trata de relaciones de trabajo por tiempo indeterminado en las cuales se pacta desarrollar labores discontinuas, cuando los servicios requeridos sean para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, para actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios toda la semana, el mes o el año.

El trabajador labora sólo por un periodo atendiendo a diversos factores, como podría ser por ejemplo, el tiempo de cosecha, pero ese tiempo laborado será indeterminado, es decir en cada temporada de cosecha, el empleado tendrá derecho a laborar con ese patrón y éste tendrá la obligación de cubrir las prestaciones legales, precisamente porque no existe un término para concluir esa relación laboral, no obstante que el patrón lo emplee únicamente por ciertos periodos.

¿Qué es un contrato laboral para capacitación inicial?

Una relación laboral para capacitación inicial es aquella en la cual el trabajador presta sus servicios subordinados al patrón con el objetivo de adquirir los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad que vaya a desarrollar. Por ejemplo, cuando al trabajador recibe un entrenamiento para operar alguna maquinaria o software.

Este tipo de contrato o relación laboral tendrá una duración máxima de 3 meses o hasta de 6 meses tratándose de trabajadores para puestos gerenciales, de dirección o que ejerzan actividades de dirección o administración en la empresa o para desarrollar actividades que requieran conocimientos profesionales especializados.

Los trabajadores en este tipo de relación laboral o contrato, percibirán salario, la garantía de seguridad social y las prestaciones de acuerdo a la categoría o puesto que desempeñe.

En el caso de que al término de la capacitación inicial, el trabajador no acredite su competencia, la relación de trabajo podrá darse por terminada, sin responsabilidad para el patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento conforme a la Ley Federal del Trabajo. Si no se finaliza la relación laboral entonces se considera contrato por tiempo indeterminado.

El periodo de capacitación inicial será improrrogable. Este tipo de contrato no puede celebrarse simultáneamente con el contrato de periodo de prueba. El tiempo de capacitación inicial se computa para antigüedad.

¿Qué es un contrato laboral con periodo de prueba?

En los contratos o relaciones laborales por tiempo indeterminado o que excedan de 180 días puede pactarse un periodo de prueba que no podrá exceder de 30 días el cual podrá extenderse hasta 180 días cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o para desempeñar labores técnicas o profesionales especializadas.

Este periodo de prueba tiene como objetivo verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo para el cual se le contrata.

Durante este periodo de prueba el trabajador disfrutará del salario, la garantía de seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe. Si al terminar el periodo de prueba el trabajador no acredita que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, el patrón dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para él y tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de la Ley Federal del Trabajo.

El periodo de prueba será improrrogable. Este tipo de contrato no puede celebrarse simultáneamente con el contrato de capacitación inicial. El tiempo de periodo de prueba se computa para antigüedad.

¿Cuál es el contenido de un contrato de trabajo?

El contrato de trabajo deberá contener por lo menos lo siguiente:

- Los generales del patrón y del trabajador: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, clave única de registro de población, registro federal de contribuyentes y domicilio.
- La duración de la relación de trabajo: si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por tiempo indeterminado, por temporada, y en su caso, si está sujeta a capacitación inicial o a periodo de prueba.
- Los servicios que se prestarán en virtud del contrato: los cuales deben estar debidamente especificados y detallados, incluyendo el puesto y las actividades que debe desempeñar el trabajador de acuerdo a sus capacidades y conocimientos.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo: esto es, el domicilio de la empresa y si además los servicios se desempeñarán en otros lugares diferentes a este, por ejemplo en las instalaciones del cliente del patrón o en alguna otra ciudad.
- La duración de la jornada de trabajo: señalando las horas de trabajo, días de descanso y horas extras.
- La forma y el monto del salario: el salario diario del trabajador y las retenciones, si el pago se realizará en efectivo, por medio de transferencia bancaria, depósito bancario o cheque.
- El día y lugar de pago del salario: la frecuencia del pago del salario, si será por ejemplo de forma semanal, catorcenal, quincenal; y en dónde se efectuará el pago, como por ejemplo, la empresa.
- Las condiciones relativas a días de descanso: las condiciones para adquirir y tomar días de descanso.
- Condiciones relativas a vacaciones: las condiciones para adquirir y tomar días de vacaciones.
- Otras condiciones pactadas entre el patrón y el trabajador: las relativas por ejemplo a exclusividad, confidencialidad, cuidado de herramientas, materiales de oficina, uniformes, retardos, faltas, entre otras que sean pactadas entre el trabajador y patrón conforme a la Ley Federal del Trabajo.

Contenido de los Contratos Laborales:

En el escrito en el cual se pacten las condiciones de trabajo deberá señalarse por lo menos lo siguiente:

- | | |
|---|---|
| • Los datos de identificación del patrón y del trabajador | • Los servicios que se prestarán en virtud del contrato |
| • La duración de la relación de trabajo | |

- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo
- La duración de la jornada de trabajo
- La forma y el monto del salario
- El día y lugar de pago del salario
- Las condiciones relativas a días de descanso
- Condiciones relativas a vacaciones
- Otras condiciones pactadas entre el patrón y el trabajador
- Suspensión y Terminación de las Relaciones o Contratos de Trabajo
- La Ley Federal de Trabajo señala las causas que dan lugar a la terminación de las relaciones de trabajo y distingue entre:
 - Suspensión temporal
 - Rescisión
 - Terminación



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios

Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 6. Clasificación de conceptos

Título: Contratos laborales

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Clasifica los siguientes enunciados en los apartados de abajo, es necesario que te bases en el texto del tema “Contratos laborales”.

- Cumplir con las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo.
- Se trata de relaciones de trabajo por tiempo indeterminado en las cuales se pacta desarrollar labores discontinuas.
- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón a cuya autoridad está subordinado en todo lo que concierne a el trabajo.
- Determinado debe señalarse expresamente la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Expedir a solicitud de los trabajadores constancia escrita relativa a sus servicios, número de días trabajados y salario percibido.
- Es el que establece una relación laboral sin definir el plazo de duración.
- Dar buen uso a útiles, instrumentos y materiales de trabajo que les haya dado el patrón para el trabajo.
- Si al terminar el periodo de prueba el trabajador no acredita que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, el patrón dará por terminada la relación de trabajo.
- Las condiciones para adquirir y tomar días de descanso.
- Puede únicamente estipularse así cuando lo exija su naturaleza.
- El domicilio de la empresa y si además los servicios se desempeñarán en otros lugares diferentes a este.
- Es aquella en la cual el trabajador presta sus servicios subordinados al patrón con el objetivo de adquirir los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad que vaya a desarrollar.
- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, clave única de registro de población, registro federal de contribuyentes y domicilio.

Contenido de un contrato de trabajo	Obligaciones del patrón
Contrato de trabajo por tiempo indeterminado	Obligaciones del trabajador
Contrato de trabajo por tiempo determinado	Contrato de trabajo por obra determinada
Contrato de trabajo por temporada	Contrato de trabajo para capacitación inicial
Contrato de trabajo por periodo de prueba	



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 7. Sopa de letras

Título: Contratos laborales

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Encuentra las palabras que se te indican en la sopa de letras.

1.RECLUTAMIENTO
3.CONTRATACION
5.COMPETENCIA
7.CURRICULUM
9.INDUCCION

2.CAPACITACION
4.OUTSOURCING
6.ENTREVISTA
8.SELECCION
10.VACANTE

Q	A	Y	Q	T	G	C	O	M	P	E	T	E	N	C	I	A	W
C	J	E	D	X	D	X	O	V	G	Q	H	G	G	E	K	N	Q
T	P	D	G	O	J	C	I	E	L	N	T	X	C	N	S	O	C
K	F	G	A	G	T	K	C	T	B	S	E	U	U	T	T	I	N
D	R	N	R	N	T	N	N	P	B	L	R	D	B	R	W	C	I
N	R	O	I	K	F	M	E	O	Y	R	W	S	Y	E	N	A	G
R	F	I	P	N	I	P	L	I	I	D	Q	X	N	V	T	T	J
Y	R	C	M	I	O	Y	Q	C	M	T	M	O	L	I	O	I	S
K	L	C	R	E	G	I	U	U	S	A	I	U	O	S	B	C	H
P	P	U	O	M	K	L	C	E	K	C	T	W	H	T	R	A	J
R	I	D	G	H	U	G	T	C	A	J	M	U	C	A	M	P	U
H	T	N	Q	M	M	N	A	T	E	V	C	C	L	J	L	A	E
D	X	I	J	K	A	L	A	A	Y	L	R	W	U	C	J	C	R
O	C	L	I	C	K	R	H	F	P	H	E	B	R	R	E	U	U
A	G	P	A	V	T	T	H	P	K	O	R	S	T	J	Y	R	M
L	J	V	H	N	K	S	B	O	N	D	H	A	X	U	J	Y	J
B	H	L	O	O	D	S	O	Q	J	S	X	T	Q	X	E	D	D
Y	E	C	W	C	T	G	N	I	C	R	U	O	S	T	U	O	W



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 8. Historieta

Título: Contratos laborales

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Elabora una historieta contando el proceso de reclutamiento, selección y hasta llegar a la contratación la persona adecuada para el puesto vacante.

- Toma en cuenta establecer cada una de las partes del proceso, mencionar la empresa, los postulantes, el seleccionador, los requisitos del puesto, el anuncio de la vacante, entre otros puntos que son importantes y que se vieron en la teoría de este apartado.
- Mínimo debe contener 4 escenarios.
- Usa tu creatividad en el dibujo e historia.

SUBMÓDULO 2.2. CONTRIBUYE A LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Integra y desarrolla el capital humano a la organización.

Competencias profesionales:

- 1. Induce al personal de nuevo ingreso a la organización utilizando los manuales**

DESEMPEÑO: La inducción del personal de nuevo ingreso.

- 2. Dirige actividades para motivar al personal y lograr su mejor desempeño de la organización**

DESEMPEÑO: La motivación del personal para mejorar su desempeño en la organización.

- 3. Supervisa las actividades de los trabajadores en la organización**

DESEMPEÑO: La supervisión de las actividades de los trabajadores en la organización.

Competencia profesional: 1. Induce al personal de nuevo ingreso a la organización utilizando los manuales.

DESEMPEÑO: La inducción del personal de nuevo ingreso.



Actividad 1. Diagnostico

Título: Inducción de personal

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: En tu opinión personal, conteste las siguientes preguntas en los espacios en blanco:

1. Detalla el proceso de ingreso de un nuevo colaborador a una empresa.

2. ¿Cuál es la importancia de conocer el proceso de ingreso de un nuevo trabajador a la empresa?

3. Anote el concepto de Inducción de personal.

4. Anote las razones que dan la importancia a la inducción de personal.

5. ¿A qué personal va dirigida la inducción?

6. ¿A quién corresponde la responsabilidad del programa de inducción y orientación?

7. ¿Qué información debe contener un programa de inducción para un cargo que va a desempeñar un nuevo trabajador?

8. Investigue en las empresas de su comunidad, los manuales de inducción para colaboradores, preséntelos en clase y compare.

Inducción de Personal

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo **programa de inducción** debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

Misión y Visión.

Historia

Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

Filosofía – Objetivos.

Organigrama General

Disciplina Interior:

Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)

Derechos y Deberes.

Premios y sanciones. Disciplina.

Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

Fuerza laboral (obreros – empleados).

Cuadros directivos.

Representantes del personal.

Subordinados.

Compañeros.

Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Lista de Referencias

Chiavenato: **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw – Hill.

Werther y Davis: **Administración de personal y Recursos Humanos**. 3ra edición. México: Mc Graw – Hill : <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz2cNdTtpx1>

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

FORMALES: Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

INFORMALES: Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

ENFOQUE DUAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajo los rubros

“Temas de la organización global” y “Servicios al personal”, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación, se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
 - El trabajo que se hace en el departamento.
 - Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
 - Cómo marcar la entrada y la salida.
 - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
 - Horario de trabajo.
 - Comedor.
 - Cómo opera el servicio de comedor.
 - Tiempo disponible para comer.
 - Enfermería y servicios médicos.
 - Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
 - Sanitarios y lavabos.
 - Tableros y boletines.
 - Dónde conseguir herramientas.

4. Comentar otras condiciones del trabajo.

- Pagos de salarios.
- Tiempo extra.
- Forma de computarlos.
- Impuestos sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.
- Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- Prohibición de bebidas embriagantes.

5. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.

- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- Normas de calidad.
- Normas de trabajo.

6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al operario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

POSIBLES DIFICULTADES

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado,
- Y en las que existe posibilidades de fracasar.

MANUAL DE BIENVENIDA

Estos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de bienvenida. En este se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. A continuación, se muestran los temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Historia de la compañía.• Estructura de la compañía.• Nombre y funciones de los ejecutivos principales.• Estructura de edificios e instalaciones. | <ul style="list-style-type: none">• Periodo de prueba.• Normas de seguridad.• Descripción del proceso de producción.• Políticas y normas. |
|--|--|

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

- Política salarial y de comprensión.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo.
- Accesorio profesional.
- Seguros individuales y de grupos.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y restaurantes.

PRESENTACIONES

- Al supervisor.
- A los capacitadores.

- A los compañeros de trabajo.
- A los subordinados.

FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

- Ubicación del puesto de trabajo.
- Labores a cargo del empleado.
- Normas específicas de seguridad.
- Descripción del puesto.
- Objetivo del puesto.
- Relación con otros puestos.

POSIBLES DIFICULTADES DE INDUCCIÓN

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva. En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tenga problemas más urgentes, o que, desde su punto de vista, todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. Con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tiende a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás.

Es probable que un programa de integración de recursos humanos no opere adecuadamente en la práctica, debido a alguno o varios de los siguientes problemas:

- Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.
- Falta de colaboración de los demás colaboradores en el apoyo a los novatos en su adaptación.
- Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una integración efectiva.
- En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración del trabajador.
- Es un error considerar la integración de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización.

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse. Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas

laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros e el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y –en algunos otros casos- el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Reyes Ponce (1971). Administración de Personal.
- Eduardo Leal Beltrán (1998). Reclutamiento y Selección.
- America Management Association International - Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar

INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

JUSTIFICACIÓN

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Hablamos de dos tipos de Inducción:

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la Organización a sus empleados. Esta es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda, denominada *Inducción en el Puesto de Trabajo*, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el procedimiento que se describe a continuación.

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Para facilitar la ejecución de este proceso, anexo encontrará una **lista de chequeo** que le permitirá por una parte definir las actividades que Usted considera necesario tener en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Por otra parte, le permite controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

La tabla se compone de los siguientes espacios:

- Actividad: señala las tareas puntuales que recomendamos llevar a cabo. Al final cuenta con espacios en blanco para incluir actividades adicionales.
- Aplica / No aplica: permite seleccionar aquellas actividades que Usted considera necesarias según el cargo.
- Ejecutado: permite señalar las actividades realizadas y controlar las que están pendientes.
- Observaciones: espacio para incluir información pertinente, como persona responsable, o fecha planeada de ejecución.

Teniendo en cuenta el período de prueba del nuevo empleado, recomendamos realizar este proceso antes de su vencimiento. Al finalizar el proceso de Inducción en el Puesto de Trabajo, solicitamos que la lista de chequeo sea firmada por el empleado como constancia de su participación y enviada a la Dirección de Recursos Humanos.

Lista de chequeo Inducción en el puesto de Trabajo

Actividad El nuevo Trabajador....	Aplica	No Aplica	Ejecutado	Observaciones
1. ¿Conoce usted la historia de la empresa?				
2. ¿Conoce algunas políticas de la empresa?				
4. ¿Tiene indicaciones sobre disciplina? ¿Qué debe hacer?				
5. ¿tiene indicaciones de disciplina sobre lo que no debe evitar?				
6.¿				

El proceso de inducción del personal, en el caso de una Universidad.

A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida. En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad universitaria. El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre identidad universitaria, sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

1. Actividades de Inducción.

Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe contener los siguientes apartados:

- Historia de la universidad
- El plan rector de desarrollo institucional
- Sus objetivos, políticas y estrategias generales
- Horarios, días de pago, etc.
- Servicios que presta al estudiantado y a la comunidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal
- Prestaciones

- Ubicación de servicios: consultorio médico, Dirección de Recursos Humanos, etc.
- Reglamentación universitaria
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a las dependencias, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Información presentada por el Director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia; de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- Llenado del listado de verificación.
- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo), será efectuada por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

2. Objetivos de la inducción.

Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

3. Etapas de la inducción.

El proceso de inducción incluye tres etapas que consideran la inducción a la universidad de personal, la inducción a la dependencia en el puesto particular correspondiente y la socialización organizacional.

a) Introducción a la empresa/institución.

Aparte de la enseñanza técnica que se le debe brindar al nuevo trabajador, corresponde a la Dirección de Recursos Humanos darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la institución.

- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, como: caja de ahorros, despensa, viáticos, deportes, promociones, etc.

b) Introducción al puesto.

Otra etapa del proceso de inducción se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Se recomienda lo siguiente:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicar en qué consistir el trabajo, para ello se auxiliar de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.
- La inducción es importante considerarla ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la universidad, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

C. Identidad institucional.

A medida que nuevos empleados ingresan en la universidad, se hace necesario que sean integrados a sus puestos. El concepto de identidad universitaria o socialización organizacional, enfoca la interacción entre el sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan. Se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, por la universidad o por la dependencia a la cual ingresa. Este aprendizaje específico es el precio de pertenecer a ella.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la identidad universitaria son:

La misión, los objetivos básicos de la universidad, así como los objetivos particulares de la dependencia en la que esté adscrito.

Las estrategias básicas a través de las cuales se alcanzarán los objetivos

Las responsabilidades básicas de cada empleado en el puesto que se le adjudica en la universidad;

Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del puesto; y Las políticas o principios que aseguren el mantenimiento de la identidad e integridad de la universidad.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender esos valores, objetivos, políticas, estrategias, y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la institución.

Algunas veces, la socialización organizacional exige una fase destructiva o des congeladora de los valores o patrones de comportamiento previamente aprendidos por el nuevo empleado en organizaciones anteriores. Otras veces, el proceso de socialización tan sólo involucra la reafirmación de algunas normas a través de varios canales de comunicación existentes en la universidad a lo largo del tiempo y de instrucciones directas obtenidas de los

superiores e instructores. Generalmente, al proceso de socialización organizacional se le denomina como programa de integración de nuevos empleados.

La identidad universitaria es un proceso que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable y consta de lo siguiente:

Desde la entrevista de selección con el jefe inmediato al aspirante se le dará a conocer de manera general el ambiente de trabajo, la cultura predominante en la institución, sus compañeros de trabajo, las actividades a desarrolladas y las pendientes a desarrollar, los desafíos del puesto y las recompensas, el estilo de dirección, etc.

Al ingresar a su trabajo el nuevo empleado, se le asignarán tareas que impliquen desafío y que sean retadoras para que con la experiencia pueda lograr el éxito en la institución. Se busca que, al asignar tareas gradualmente más complejas y exigentes, los nuevos empleados se hallen más capacitados para desempeñar tareas futuras con más éxito.

Inducción De Personal

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de estos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

- | | |
|--|---|
| • Información sobre la empresa/ organismo: | • Derechos y Deberes. |
| • Misión y Visión. | • Premios y sanciones. Disciplina. |
| • Historia | • Ascensos. |
| • Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado. | • Comunicaciones/ personal: |
| • Filosofía – Objetivos. | • Fuerza laboral (obreros – empleados). |
| • Organigrama General | • Cuadros directivos. |
| • Disciplina Interior: | • Representantes del personal. |
| • Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones) | • Subordinados. |
| | • Compañeros. |
| | • Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda. |

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios

Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 2. Evaluación continua

Título: Induce al personal de nuevo ingreso a la organización utilizando los manuales

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Selecciona la respuesta correcta de cada una de las siguientes preguntas:

1. Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). Anote el concepto de Inducción de personal.

- a) Transferencia de personal
- b) Inducción de personal
- c) Importancia de personal

2. De la siguiente lista, seleccione dos razones que dan la importancia a la inducción de personal.

- 1. Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma.
- 2. La inducción permite acomodar al hombre adecuado al puesto adecuado.
- 3. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad

3. Seleccione dos respuestas correctas para la pregunta ¿A qué personal va dirigida la inducción?

- 1. A los cuadros directivos de la empresa.
- 2. Al personal externo de la empresa como proveedores.
- 3. Por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización.
- 4. Al personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos

4. ¿A quién corresponde la responsabilidad del programa de inducción y orientación?

- 1. Corresponde a los trabajadores.
- 2. Corresponde al Director o Gerente de la empresa.

3. El proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

5. De la siguiente lista, señala tres puntos de información correcta que debe contener un programa de inducción para un cargo que va a desempeñar un nuevo trabajador.

1. Los cumpleaños de los jefes.
2. Los procesos de elaboración de productos.
3. Los manuales de manejo de la maquinaria o equipo.
4. Misión, Visión, Historia, objetivo, organigrama.
5. Reglamentos, Seguridad, Ubicación de las áreas de la empresa.

6. Son programas de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

- a) Programa de capacitación
- b) Programa de Salud
- c) Programa Formal de Inducción
- d) Programa Informal de Inducción.

7. Los programas de inducción lo requieren porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

- a) Seguimiento de inducción
- b) Reportes de personal
- c) Recorrido del área de trabajo.

8. Es una herramienta que describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados con la organización.

1. Seguros individuales y de grupo.
2. Programas de jubilación
3. Manual de Bienvenida

9. Hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

- a) Inducción Institucional
- b) Inducción en el Puesto de Trabajo
- c) Proyecto Familiar.

10. Es un instrumento empleado en a Inducción en el puesto de trabajo para facilitar la ejecución de este proceso, que le permitirá por una parte definir las actividades que Usted considera necesario tener en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Por otra parte, le permite controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

- a) Lista de asistencia
- b) Lista de Chequeo
- c) Lista de horarios de salida.

Competencia profesional: 2. Dirige actividades para motivar al personal y lograr su mejor desempeño de la organización.

DESEMPEÑO: La motivación del personal para mejorar su desempeño en la organización.

En la actualidad es indispensable la utilización de métodos de motivación en las empresas para que estas sean productivas y además sean eficientes en sus actividades, por lo que este proyecto tiene gran importancia para la ayuda de un supervisor o hasta del mismo empleado, importante para comprender a los que le rodean y ser cada vez más una mejor persona, por lo anterior se da a continuación se dan algunas sugerencias aplicando el Retcambio para ser una empresa de éxito con personal exitosa y productivos.

Motivación

Según describen Whittaker & Whittaker (1991) la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" (p. 419), esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

También Lahey (1999) dice que "Motivación se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos" (p. 411), que nos hace hacer algo casi involuntariamente, simplemente guiados por nuestro cerebro ya que nuestras acciones Psicomotrices están regidas por impulsos generados por nuestro cerebro que nos indica que hacer.

Concepto

Para conocer a una persona es necesario observar su motivación ya que como dicen Whittaker & Whittaker "El estudio de la motivación en la psicología es crucial para la comprensión completa de la conducta", porque observando a una persona de como se relaciona con los demás, como es su desempeño en el trabajo, como es su relación interfamiliar, etc. se podría dar cuenta si en verdad se encuentra desmotivado, porque está esa fuerza impulsora presente, ese algo que lo hace estar alegre, ya que como para Whittaker & Whittaker el motivo puede ser aprendido y por eso para saber los motivos de las personas es importante conocer el medio en que se maneja, a nivel familiar, por ser un patrón de conducta adoptado en el transcurso de su vida.

La motivación también puede ser innata o mejor dicho no aprendido que la persona ya nazca con ese sentido de impulso hacia sus objetivos.

Según Whittaker & Whittaker (1991) las características de conducta motivada son:

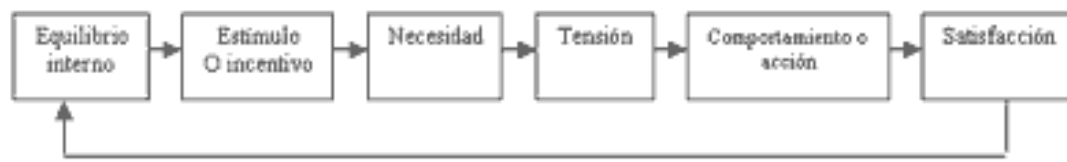
1. "Es cíclica" (p. 420), porque primero surge una necesidad fisiológica como un impulso que luego es transformada en una necesidad psicológica para luego ser satisfecha logrando el objetivo y ya logrando el objetivo vuelve a ver un impulso y consecutivamente se repite.
2. "Opera para hacer tanto la conducta como la experiencia selectivas en el organismo" (p. 421), entre más desea llegar a un objetivo ya no solo se desea hacer ese patrón de conducta sino volverlo una experiencia personal.
3. "Es relativamente activa y persistente"(p.421). Entre más sea el motivo mayor va a ser la persistencia para lograrlo.
4. "Es homeostática"(p. 421). Esto es como lo llamado causa y efecto que puede haber una acción que nos provoca a hacer algo y hay un efecto que nos hace que contrarrestemos la acción provocadora.

Los motivos psicológicos son esos estímulos que nos hacen tener deseo de superación, éxito, mantener lazos amistosos y como menciona Lahey (1999) "Los motivos psicológicos no están relacionados directamente con la necesidad de supervivencia del organismo"(p. 410) ya que una persona puede sobrevivir con un trabajo mediocre, comer lo necesario, trabajar por tener lo necesario pero puede no tener ese deseo de éxito que nos hace querer mucho más cada día con esfuerzo y que cada día seamos mucho más que el día anterior.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La figura que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

FACTORES PARA LA MOTIVACIÓN

Sánchez, (1998, 4) hace alusión a "la relación entre la capacidad cerebral y la mental lo que determina el éxito o fracaso de una persona" esto lo que quiere decir es que el intelecto debe de ir de la mano de los sentimientos, que una persona que sabe sobrellevar sus sentimientos tiende a estar motivado y ser exitoso en lo que hace, no así una persona que aun siendo inteligente, sacando las mejores notas pero no sabiendo controlar sus emociones por lo general no triunfa y se estanca.

"Nuestros niveles de ambición, motivación y autoestima varían" Mora (1999, 7) ya que todas las personas tenemos diferente formación estudiantil y familiar; las personas en cada familia adoptan los hábitos y ambiciones que nuestros antepasados nos han transmitido por medio del ejemplo, de traumas o del aprendizaje en el transcurso

de la vida. Por lo general nuestros amigos o compañeros nos ayudan a mejorar nuestra autoestima y eso nos ayuda a mejorar la motivación y tratar de lograr nuestros objetivos satisfactoriamente. Una persona que no posee aspiraciones de lograr nada no se siente motivada, esto muchas veces se da por la falta de buena compañía a la hora de elegir nuestras amistades, el fruto es poca ambición y eso es traducido en un panorama más reducido de posibilidades, una frontera más pequeña que nos sería fácilmente alcanzar si estuviéramos motivados.

"Una situación con poco o de ningún riesgo no conducirá a sentimientos de realización si el individuo tiene éxito" Cohen & Swerdlik (2000, p. 639), lo que ocurre es que al lograr un objetivo fácilmente la persona siente que no le costó, por lo cual tiende a sentir un deseo de insatisfacción por la dificultad impuesta. Por lo general a las personas hay que ponerles verdaderos reto que demuestren la capacidad de poder lograr sus objetivos bajo riesgos impredecibles.

Teorías más relevantes sobre la motivación

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

Teoría	Autor
Jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow
Factor dual	Herzberg
Los tres factores	MacClelland
Teoría "X" y Teoría "Y"	McGregor
Teoría de las expectativas	Vroom y completada por Porter-Lawler
Teoría de la equidad	Stancey Adams
Teoría de la fijación de metas	Edwin Locke

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Historia

La jerarquía de necesidades fue planteada por Abraham Maslow en su libro Motivación y Personalidad 1954, dicha jerarquía fundamenta, el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autor realizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

La pirámide de Maslow: teoría de la jerarquía de necesidades

La teoría de Abraham Maslow explica que necesitamos cubrir las necesidades básicas para ser felices. Uno de los psicólogos más conocidos e influyentes del siglo XX es sin duda el estadounidense Abraham Maslow, quien pasó a la historia por haber planteado un esquema que hasta nuestros días sirve para comprender cómo es que nos

desarrollamos los seres humanos. Este esquema es conocido como la teoría de la jerarquía de necesidades, aunque habitualmente hablamos de ella como “la pirámide de Maslow”.

¿Qué es la pirámide de Maslow?

La pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow es un esquema que nos sirve para entender que una persona no puede alcanzar los estándares sociales de felicidad ni el bienestar psicológico pleno (es decir, no puede estar autor realizada), si antes de eso no han existido una serie de condiciones que van desde cubrir necesidades básicas como la alimentación hasta reconocerse a sí misma positivamente.

Esta pirámide es una propuesta teórica de la década de los 40 desarrollada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien se interesó por ir más allá de la psicopatología y se puso a estudiar a las personas que consideraba felices y satisfechas. A través de sus investigaciones Maslow desarrolló una teoría de la motivación humana en la que decía que las personas tenemos cinco tipos de necesidades que se desarrollan en un orden particular; por eso se la conoce como la jerarquía de necesidades.

Necesidades básicas

Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Además, las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, son la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Son necesidades fisiológicas básicas para que el cuerpo pueda tener buena condición y energías, dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse: Es necesario el hecho de respirar puesto que es la necesidad fisiológica más importante, pues sin la respiración no podremos vivir, de igual manera la hidratación y la alimentación son base importante ya que una alimentación diaria sana y equilibrada es fundamental para cualquier persona, influyendo en su salud, su bienestar e incluso su estado de ánimo, la alimentación es base fundamental para darle energía suficiente a nuestro cuerpo para que de esta manera tenga un mejor rendimiento al momento de realizar sus actividades
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal: el estrés, el sedentarismo o los malos hábitos alimentarios provocan un desequilibrio: hacen que el pH del cuerpo baje y comportan además una de las principales causas de alteraciones de la salud. Por lo tanto, **mantener el pH del organismo en el margen correcto es la clave para un buen funcionamiento del cuerpo.**
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos: El dormir genera la energía necesaria para que el cuerpo pueda tener un funcionamiento mejor, de misma manera el cuerpo automáticamente pide un descanso pues si este no se obtiene puede tener secuelas futuras al organismo, es necesario que de misma manera se deshaga de todos aquellos desechos que consume, pues el cuerpo solo retiene lo necesario para el pero cabe mencionar que el cuerpo aumenta de peso por las grasas que quedan estancadas dentro del mismo, sin embargo desecha lo más posible para que haya un mejor funcionamiento.

- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales: El hecho de que el ser humano tenga emociones le afecta en sus actitudes, dentro de ellas está el dolor tanto físico como emocionalmente, es posible que el tener una relación interpersonal les cause dolor relacionado a las emociones, sin embargo, el cuerpo automáticamente detecta el dolor al ser golpeado u hostigado por algo.

Necesidades de seguridad y protección

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la **seguridad personal**, al orden, la estabilidad y la protección. Puede decirse que las necesidades que pertenecen a este nivel de la pirámide de Maslow **tienen que ver con las expectativas** y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo. Se fundamentan en una especie de "colchón" basado tanto en bienes como en derechos y capital social.

Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc. Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido, tales como:

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo)
- Necesidad de seguridad de recursos (casa, dinero, automóvil, Etc.)
- Necesidad de vivienda (protección).

Necesidad de afiliación

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social.

Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo, ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad. Ejemplos de estas necesidades son el **amor correspondido**, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social (Boeree, 2004).

Otro concepto es que la necesidad de afiliación de los miembros de un equipo, ubicada por A. Maslow en la tercera capa de su pirámide, es la necesidad de afecto, identificación con un grupo, amor, compañerismo. La amistad es una fuente importante de satisfacción en el trabajo, la buena onda en un proyecto puede ser en algunos casos la fuente de motivación más grande para el logro de los objetivos.

Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la aprobación de sus colegas, jefes, compañeros. Hay personas para las cuales esta aprobación es lo más importante en su trabajo. La causa de este fenómeno radica en la educación de la persona, en los valores familiares con los que fue criado, en las influencias de su entorno social. La rotación de personal es menor cuando los miembros de un equipo trabajan con un gerente con una gran necesidad de afiliación, que con un gerente con una gran necesidad de poder (Esterkin, 2008).

El último concepto que expondré en el trabajo dice que el tercer nivel está compuesto por las **relaciones sociales**, como la asociación, la amistad, el afecto, el amor, la aceptación de terceros, la intimidad, etc. Y es que necesitamos mantener contactos saludables y positivos con las personas que nos rodean. Dicen que, para que el resto nos acepte, primero debemos aceptarnos a nosotros mismos. Sin embargo, el apoyo de los demás también supone un impulso muy importante en la búsqueda de nuestra mejor versión. (López, 2019)

Necesidad de reconocimiento

La necesidad de reconocimiento está ligada a la necesidad de **autoestima** y de la valoración que proviene de un otro. Este reconocimiento también suele relacionarse con el éxito dentro de la sociedad, de poder sentirse útil dentro de la misma y de sentir respeto hacia sí mismo como que los demás también puedan respetarle. Maslow lo describe como la necesidad de **autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito**. (Beliver, 2019).

Todo ser humano necesita tener una valoración de sí mismo, una necesidad de autoestima o de reconocimiento. Estas necesidades están asociadas a la constitución psicológica del propio ser humano. Esta autoestima es en parte construida a partir de la estima de los otros. El ser humano necesita reconocerse, tener autoestima, sentirse segura y válida dentro de la sociedad.

Si la persona no logra satisfacer esta necesidad a menudo surgen sentimientos de infelicidad, de baja autoestima, las personas se consideran inferiores a los demás. (Albardia, 2019). Dentro de la necesidad de estima, Maslow distingue entre:

- a) **Necesidad inferior de estima:** es una necesidad más baja, que incluye el respeto de los demás a uno mismo, la dignidad, la atención de los demás, mantener la reputación, tener fama, un estatus.
- b) **Necesidad superior de estima:** incluye el respeto de uno mismo hacia sí mismo, incluyendo la propia competencia, el logro, ser independiente, tener autoconfianza en uno mismo y ser libre.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios (Oviedo, 2012).

Autorrealización.

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

En esta etapa se encuentran las necesidades de autorrealización y el **desarrollo de las necesidades internas**, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

Este nivel de la pirámide de Maslow es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante periodos relativamente largos. Por consiguiente, cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas

Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleonor Roosevelt, William James, entre otros. Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas:

- Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
- Centradas en los problemas, que los enfrentan en virtud de sus soluciones;
- Con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;
- Resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- Con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- Buena aceptación de sí mismos y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- Frescura en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- Con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

Aplicaciones prácticas de la pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow ha dado lugar en el terreno de la psicología a numerosas investigaciones, además de ser incorporada también en la práctica. Sin embargo, algunas disciplinas la han adoptado como mecanismo para impulsar el **progreso de sus miembros**.

1. En empresas y organizaciones

Sea en instituciones públicas o en las privadas siempre se requiere que los **empleados estén motivados**, asimismo que sepan motivar a las personas para las que trabajan. Por ejemplo, si se gestiona una cadena de hoteles, es necesario saber manejar los servicios en pro de las necesidades individuales de las personas, así como de sus expectativas.

Las más grandes empresas se dan a la tarea de que sus asalariados lo tengan todo. En parte, el éxito de estas corporaciones radica en que son célebres en las condiciones favorables con las que cuentan sus trabajadores lo

que incide directamente en su rendimiento. El principal motivo es que **los niveles de productividad se incrementan** cuando se está feliz y motivado para llevar a cabo un buen trabajo.

El primer nivel de la jerarquía de Maslow son las necesidades **fisiológicas**. En las empresas, esto se puede satisfacer teniendo buenos espacios de oficina y equipo para realizar los trabajos. La mejor idea de negocio no ira a ningún lado si no se suministran los recursos que se requieren para que sea una realidad. El lugar de trabajo puede ser visto como el «cuerpo» de la empresa.

La **Seguridad** en el negocio también requiere de una constante fuente de ingresos para minimizar los riesgos. Una empresa que está operando dentro de una sociedad que tiene un sistema operativo ante la ley y una economía sana tiene sus necesidades básicas en materia de seguridad aseguradas.

La idea de **pertenencia** en las empresas es menos personal y emocional, pero es igual de importante. Un negocio no requiere contacto físico para desarrollar esta necesidad, pero necesita mantener buenas relaciones con sus proveedores y clientes. Este tipo de pertenencia económica es fundamental para que una empresa prospere, porque una empresa de forma aislada no tiene a nadie con quien hacer negocios. El desarrollo de relaciones comerciales sanas y mutuamente beneficiosas y sostenibles es un paso crítico en un negocio exitoso.

En los negocios, el concepto de **reconocimiento** de Maslow se puede interpretar como la reputación comercial, fidelización de clientes y la publicidad boca-a-boca. Cuando una empresa crea un buen producto a un precio razonable, trata bien a sus clientes y, en general se comporta como un ciudadano corporativo responsable, que va a ganar el apoyo, la admiración y el comercio de la comunidad local.

Superando todos los niveles previos, según Maslow se podría llegar a una versión comercial de la «**autorrealización**». Esto implica, por ejemplo, la investigación y desarrollo de productos nuevos e innovadores, o tal vez la expansión a otras áreas geográficas. Algunas empresas utilizan su éxito para hacer el trabajo filantrópico y ayudar a las personas necesitadas. En la etapa final de las Pirámide de Maslow el individuo o negocio exitoso puede centrarse menos en sí mismo y más en dar una mirada al mundo circundante.

2. En el marketing

Para determinar cuáles productos triunfarán en el mercado es primordial entender con claridad las **necesidades de los consumidores** y no sólo esto, sino saber comunicar sus características valiéndose de herramientas como el diseño o la publicidad a fin de explotar las motivaciones de las personas y lograr trazar estrategias efectivas.

3. En el desarrollo personal

En el ámbito individual, la teoría de la pirámide de Maslow **permite conocerse mejor a sí mismo**. A grandes rasgos, las necesidades humanas son compartidas por todos y su comprensión es fundamental si se quiere sentir feliz y pleno. Mediante el examen exhaustivo de los niveles de la pirámide es posible analizar en cuál escalón se está a fin de contemplar los problemas a profundidad y poder progresar.

4. En la educación

Es normal que las necesidades sean compañeras a lo largo de todo el ciclo vital. Toda persona dedicada a este ámbito está obligada a conocer los requerimientos de los individuos a los que intenta educar. Se precisa conocer las necesidades básicas de las personas, pero también las más elevadas si se desea presentar estímulos que atrapen su interés. Para querer aprender se tiene que sentir bien y contar de alicientes que impulsen a **enriquecer**

los conocimientos. Indiferentemente de cuál sea el plan de enseñanza, el mismo fracasará si no se cubren las necesidades básicas.

Como podemos ver, **la pirámide de Maslow tiene muchas aplicaciones prácticas** en diversos ámbitos. Hoy día se sigue aplicando con la intención de conocer mejor las necesidades humanas y motivar a las personas para que sean más eficientes con sus tareas. **La motivación es el motor que impulsa a las personas a conseguir sus metas**, por lo que no es de extrañar que esta teoría siga gozando de un gran reconocimiento.

Teorías del factor dual de Herzberg

Biografía

Fredrick Irving Herbert nació en Lynn Massachusetts, el 18 de abril del 1923. Fue un renombrado psicólogo que se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Herzberg estudio en la universidad de la ciudad de Nueva York, pero al estar en la segunda guerra mundial interrumpió sus estudios para enrolarse en el ejército estadounidense. Reconocido principalmente por su <trayectoria del enriquecimiento laboral> y la <Teoría de dos factores>, también conocida como la <Teoría de la motivación e higiene>. El trabajo de profesor en universidad de Utah, también como director de investigación en el servicio de psicología de la universidad de Pittsburgh. La cual consiste en la satisfacción y la insatisfacción.

¿También fue reconocido por la publicación en 1968 de su obra “One more time how, Do you motivate employees?” Una vez más, ¿Cómo motive usted a sus trabajadores?), logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los libros más consumidos de la gerencia de Recursos Humanos.

Falleció en Sald Lake City, Estados Unidos en el año 2000 a la edad de 76 años de edad.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg desafió la idea de que la única motivación de los trabajadores era el dinero y otros privilegios, y sugirió que el logro y el reconocimiento eran factores de motivación poderosos. Según él, los administradores debían crear lugares de trabajos seguros y alegres, y hacer que las tareas fueran interesantes, desafiantes y satisfactorias. Su estudio influyó a toda una generación de administradores.

Esta teoría asume, por un lado, que los empleados pueden estar insatisfechos con sus trabajos. Esto a menudo tiene algo que ver con los llamados factores de higiene, como el salario y las condiciones de trabajo.

Herzberg afirma que estos factores existen lado a lado. Al eliminar los factores de insatisfacción no significa que los empleados necesariamente estarán satisfechos. Para motivar a un equipo haciendo uso factores de motivación, los factores de higiene deben ser atendidos primero.

Para Herzberg, la satisfacción en el entorno laboral es producto fundamentalmente de los denominados factores de motivación, factores que ayudan a la satisfacción del individuo pero que, en cambio, tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Estos factores motivacionales o factores intrínsecos, están bajo el control del individuo (persona) ya que se relacionan con lo que él hace y desempeña. Entre esos factores señala rendimiento, trabajo en sí, reconocimiento, responsabilidad, progreso profesional, etc.



Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento personal. Lo que hoy denominaríamos empoderar.

La teoría de los dos factores indica que el diseño laboral es crucial: se deben crear condiciones en las que los empleados tengan una sensación de triunfo, disfruten de responsabilidades y obtengan reconocimiento por su labor. El nivel salarial es relevante para reclutar y conservar al personal, pero pierde importancia a la hora de animarlo a trabajar de forma eficaz. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

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, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Estos 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.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, se pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, “el opuesto de la satisfacción profesional” no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; así mismo el opuesto de la

Factores motivacionales o factores intrínsecos

- Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran:

1. los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal
2. el reconocimiento profesional
3. las necesidades de autorrealización
4. la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo

insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción

Factores Extrínsecos o higiénicos.

Los factores extrínsecos o higiénicos se relacionan con la insatisfacción, ya que se localizan con el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que se desempeña su trabajo. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Según sus investigaciones cuando, los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no la logran sostener por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos y precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa Influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg **los denomina factores higiénicos**, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción.

- Sueldo y beneficios empresariales
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Estatus
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación
- Áreas



Cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Los factores de higiene satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca.

Los **factores higiénicos** cuya presencia no es motivo de satisfacción, son aquellos que no provocan aumento en la productividad, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento y cabreos. Son las siguientes:

- Buenas condiciones físicas del trabajo.
- Jornada laboral cómoda.
- Buen salario.
- Trabajo seguro (tanto en lo que se refiere a la estabilidad en la organización o empresa como a la no-introducción de modificaciones arbitrarias referidas a cambios de puesto o funciones).

Los **factores motivadores con cuya presencia hay satisfacción**, son todos aquellos que implican:

- Posibilidades de Promoción.
- Posibilidades de formación y ampliación de conocimientos (no ligados directamente a la promoción).
- Trabajo intrínsecamente interesante (de acuerdo con las aptitudes, intereses y conocimientos de cada uno).
- Iniciativa, autonomía y responsabilidad en el cometido que se desempeña.

Factores motivadores-higienizadores. Hay una serie de factores que pueden considerarse motivadores e higienizadores. Estos son:

- Jefe directo, competente y justo.
- Beneficios (no directamente económicos) y obras sociales que la organización o empresa puede proporcionar.
- Vacaciones y días de fiesta.
- Compañeros de trabajo agradables y en los que se pueda confiar.

¿Cómo se puede aplicar la teoría del factor dual en una empresa?

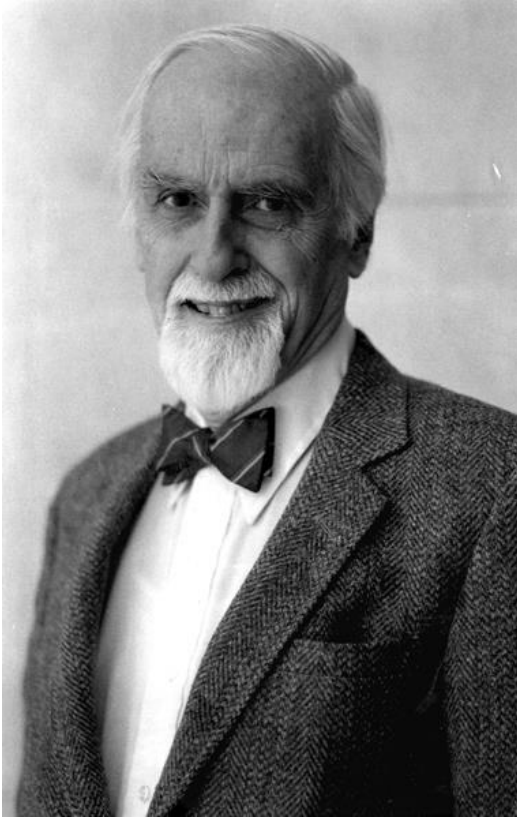
Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Ejemplo del factor dual

Una empresa dedicada a la elaboración de chocolates, presenta algunas series de conflictos en el departamento de producción, sus empleados se sienten desmotivados, enojados y desilusionados porque hace algunos días les pidieron que se quedaran a trabajar tiempo extra, pero su desagrado fue darse cuenta que no les pagaron ese tiempo extra, ellos acudieron con el jefe de producción para pedirle explicación de lo acontecido, pero su actitud prepotente y grosera como siempre se hizo presente, él les dijo que no era su problema y no iba a tratar de solucionarlo, los trabajadores se sintieron enojados porque ellos no se resistieron a quedarse a trabajar más tiempo, pero su desempeño y las actividades que les asignaban mientras se solucionaba el problema no era mismo que ellos tenían antes de presentarse dicho conflicto, estaban apáticos y descontentos por lo que sucedió.

LA TEORÍA DE LOS TRES FACTORES DE MACCLELLAND



David McClelland

- 20 de Mayo 1917- 27 de Marzo 1998
- Teórico de la Psicología Americana
- Conocido por su trabajo por la teoría de necesidad publicó una serie de obras de la década de 1950 hasta la década de 1990 y desarrollado nuevos sistemas de puntuación para el Test de Apercepción Temática y sus descendientes.
- McClelland se acredita con el desarrollo de la Teoría de la motivación de logro comúnmente se conoce como necesidad de logro o de la teoría de n-logro.

LA TEORÍA DE LOS TRES FACTORES

A inicios de los años sesenta, David MacClelland describió en su libro (La sociedad realizadora) su teoría de las tres necesidades. En ella define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de una u otras necesidades.

Según este autor las motivaciones deben ser entendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los planteamientos psicoanalíticos. Es por esto que MacClelland recomienda el uso del test de a percepción temática de Henry A. Murray, que pertenece a la categoría de las pruebas proyectivas de evaluación psicológica, por tal valorar las necesidades.

MacClelland sostiene que existen tres tipos de factores que motivan al ser humano:

Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto. Los trabajadores dominados por esta necesidad viven para el éxito, necesitan recibir retroalimentación positiva con frecuencia y en general, prefieren trabajar solos al trabajo en equipo. Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada.

MacClelland y otros autores afirman que la necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de locus de control interno y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia.

Necesidad de poder: dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia. Quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

MacClelland distingue dos tipos de necesidades de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse, más por los demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo por obtener poder para su propio beneficio. Las personas con alta motivación de poder que no tienen simultáneamente un nivel elevado de responsabilidad personal tienen una mayor probabilidad de llevar a cabo conductas psicopatológicas externalizante, como agresiones físicas y consumo excesivo de sustancias.

Las personas que se guían por esta necesidad disfrutan con la responsabilidad, los altos cargos, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr dicha influencia que por su propio rendimiento. El poder que buscan puede ser personal (dirigir e influir sobre los trabajadores) o institucional (organizar esfuerzos para alcanzar las metas de la empresa).

Necesidad de afiliación: se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Esos trabajadores valoran más la cooperación que la competencia, son colaborativos y acatan normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros. También buscan gustar a los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto, les incomoda las situaciones que implican riesgos y falta de incertidumbre.

Según MacClelland estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales. No obstante, cabe mencionar que se han descrito dos tipos de líder: el de la tarea, asociando una alta productividad, y el socioemocional, especialista en mantener la motivación grupal.

¿Qué propone la teoría?

Todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades podrán ser motivadas de forma también distinta.

TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE ABRAHAM MASLOW

Se enfoca en la jerarquía de necesidades personales que los humanos debemos cubrir para motivarnos. Se expresa de acuerdo a una pirámide ascendente reflejando el nivel de importancia que tiene cada una de las necesidades. Se muestran 5 categorías en las cuales se expresan las necesidades como:

Fisiológicas.
Seguridad.
Aceptación social.

Autoestima.
Auto-realización.

El afirma que "lo que un hombre puede ser, debe ser". Con esto dando a entender que no todas las personas en una empresa estarán motivadas a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea necesarias para llegar a su propósito.

DIFERENCIA ENTRE LA TEORÍA DE MASLOW Y LA DE MCCLELLAND

A diferencia de la teoría de Maslow, la teoría de los tres factores no tiene un orden o jerarquía, es decir, ninguna necesidad es más prioritaria que otra, simplemente estas se conforman de manera que igualitaria, y aunque tienen diferentes factores de que intervienen, ninguno es más importante que otro.

¿QUÉ TRANSMITE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND?

Esta teoría quiere transmitir que algunas personas no necesitan motivación de su empresa para alcanzar metas ya que por sí mismas sienten la satisfacción de un logro.

Se define en 3 partes:

Logró: Si se busca obtenerlo estamos hablando del deseo a la excelencia una persona puede imponerse metas que sean elevadas y alcanzarlas, imponer el hacer un trabajo bien realizado. En el ámbito laboral define a la persona que busca responsabilidades y sabe asumirlas.

Poder: Cuando un trabajador busca influir en las demás personas y ser tomado en cuenta, Quiere tener un estatus mayor al de sus compañeros y ser reconocido por la empresa.

Afiliación: La persona que busca el sentido de pertenecer a un grupo, le parece agradable el contacto con los demás. Siente preferencia a trabajar en equipo y ayudarse mutuamente.

“TEORIA X & TEORIA Y”

MOTIVACION

Motivar significa crear un entorno en el que la persona pueda satisfacer sus necesidades y objetivos aportando su energía y esfuerzo, Ciemente Valdés Herrera (2016). La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados, es el impulso que mueve; es el impulso que mueve a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, Esther Gómez García (2013). Una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener una conducta firme hasta cumplir todos los objetivos planeados. También se asocia a la voluntad y el interés. O se define como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar una meta, Julián Pérez Porto (2008).

Ahora bien, de manera general, entendemos como motivaron la acción de apoyar y así impulsar a alguna persona o la una misma con el fin de lograr alguna meta a corto o largo plazo. Considerémoslo una parte primordial para alcanzar un objetivo ya sea individual o común, que nos guíe a esforzarnos y perseverar. Un ejemplo es cuando plantamos una flor o semilla, veamos el crecimiento como nuestro objetivo y el agua de riego como la motivación.

DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor (1906-1964), fue un famoso profesor de administración en el campo del desarrollo personal y la teoría motivacional. Es conocido por su desarrollo de la Teoría X y la Teoría Y, una teoría del liderazgo en dos estilos diferentes.

Biografía de Douglas McGregor

Douglas McGregor obtuvo una licenciatura en una ingeniería mecánica en el instituto de Tecnología de Rangún en Burma. En 1932, obtuvo su licenciatura en administración en la Universidad Estatal de Wayne. Todavía no había terminado de estudiar. Tenía un interés especial en la psicología y fue a la Universidad de Harvard. Primero tuvo su maestría en 1935 y después obtuvo su Ph.D. en psicología social. Después de recibir su doctorado, Douglas

McGregor se mantuvo activo en el mundo académico. Continuó su carrera académica dando conferencias en la Universidad de Harvard y MIT Sloan School of Management (Escuela de Negocios). Estaba muy interesado en la administración científica y moderna, en particular los estilos de liderazgo, la influencia y sus efectos. Aquí es donde nacieron las primeras ideas sobre la Teoría X y la Teoría Y.

El estudio adicional y la investigación empírica dieron como resultado uno de sus libros más vendidos: *El lado humano de la empresa* (1960). El contenido del libro es sobre las suposiciones de la gestión individual, en relación con la naturaleza humana y la forma en que un gerente maneja a sus empleados. Durante su carrera, Douglas McGregor no publicó mucho. Pero cuando publicó, tuvo un gran impacto, igual que Henri Fayol. Justo antes de morir (de repente debido a un ataque al corazón), escribió artículos sobre la nueva Teoría Z. La Teoría Z fue una respuesta a los críticos de la Teoría X y la Teoría Y. Junto con William Ouchi, desarrolló la teoría Z, que trata de promover el empleo estable, el alto sentido de productividad y la alta moral y satisfacción de los empleados.

Citas de Douglas McGregor

1. "El ingenio del trabajador promedio es suficiente para burlar cualquier sistema de control diseñado por la gerencia".
2. "Un objetivo sin un plan es un sueño".
3. "La mayoría de los equipos no son equipos en absoluto, sino simplemente colecciones de relaciones individuales con el jefe. Cada individuo compitiendo con los demás por su poder, prestigio y posición".
4. "El hombre es un animal necesitado, tan pronto como una de sus necesidades se satisface, otra aparece en su lugar. Este proceso es interminable. Continúa desde el nacimiento hasta la muerte".
5. "Confianza significa: sé que no, deliberada o accidentalmente, consciente o inconscientemente, se aprovechará injustamente de mí. Significa Puedo poner mi situación en este momento, mi estado y mi autoestima en el grupo, nuestra relación, mi trabajo, mi carrera, incluso mi vida en sus manos con total confianza".

TEORIAS DE MCGREGOR

Al darse cuenta de las malas condiciones laborales, McGregor, escribió el libro *"El lado humano de las organizaciones"* donde plasma sus teorías, las cuales perciben el comportamiento humano; mismas que son utilizadas para motivar a los empleados y lograr así una alta productividad. Ambas teorías son muy opuestas entre sí, como se puede ver, en su respectiva explicación:

TEORIA X

Para McGregor, la teoría "x" no aporta una visión realista del ser humano en la empresa más bien describe el estado en el que se encuentran las organizaciones a causa, de su concepción de las personas frente al trabajo. La teoría x lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos.

Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos)

Premisa. Premisa es un término con origen en el latín praemissus. El concepto se utiliza para nombrar al indicio, síntoma o conjetura que permite inferir algo y sacar una conclusión. Para la lógica y la filosofía, por lo tanto, las premisas son aquellas proposiciones que anteceden a la conclusión. Esto quiere decir que dicha conclusión deriva de las premisas, aunque éstas pueden ser falsas o verdaderas.

Premisas teoría X

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo. Lo cual da pie a la segunda:
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan

TEORIA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

En la Teoría Y, los administradores promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los funcionarios se sientan parte del ambiente laboral y puedan trabajar en un ambiente sin presión. Eso posibilita a los empleados alcanzar sus propios objetivos dentro de la organización, a la vez que cumplen los de la empresa. Los administradores que se basan en la Teoría Y estimulan las formaciones de los empleados y facilitan la información y participación de los funcionarios en la toma de decisiones. Promueven así una verdadera cultura de buenas relaciones entre empleado y empresa.

La Teoría Y es la precursora en promover la integración de los objetivos individuales del empleado y los corporativos. Dicha teoría se fundamenta con cinco puntos distintos, los cuales pueden explicarse de la siguiente manera:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

APLICACION DE LAS TEORIAS

Ambas teorías tienen implicaciones importantes en las políticas y gestión de calidad de la empresa u organización que las emplea. Dichas implicaciones varían dependiendo de la teoría a la que el colaborador se refiera

La Teoría “X”

- Asume que los empleados no tienen interés por la calidad. Por ello deben ser controlados por la dirección, que aplicará incentivos económicos si son alcanzados los estándares. En caso contrario, se utilizarán medidas penalizadoras.
- Para facilitar el cumplimiento de las tareas, éstas se dividen en ciclos y operaciones fáciles de ejecutar y de aprender. Los trabajadores no tienen mayor intervención en el proceso.
- La Calidad es cosa de los directivos y mandos. Se alcanza mediante el diseño y planificación de los procesos. El control de éstos y del personal que los ejecuta.
- Las personas no se contemplan como recurso y fuente de información para la mejora.
- Se enfatiza la función de control, más que la de prevención y autocontrol por parte de las personas que llevan a cabo los procesos.

La Teoría “Y”

- La dirección confía en el personal. Materializa esta confianza a través de la delegación de un buen número de responsabilidades.
- Los incentivos económicos se utilizan, pero en menor grado que el liderazgo de los directivos. Además, tiende a poner en práctica acciones de reconocimiento público de los logros.
- Se cree que el personal puede ejercer autocontrol sobre las actividades y procesos que desarrolla.
- Considera que los empleados pueden mostrar interés por hacer un trabajo de calidad.
- Fomenta explícitamente la participación de los empleados en la obtención de mejoras de la calidad.

Sabiendo lo anterior, podemos darnos cuenta del grado de importancia de las teorías, a la hora de buscar alta calidad en los procesos organizacionales de una empresa.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

La importancia de la teoría de las expectativas

Es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales. El proceso se realiza antes de que el individuo haga la elección final. El resultado esperado tampoco es el único factor determinante de la decisión de cómo comportarse porque la persona debe predecir si se cumplirá o no la expectativa.

La teoría de la expectativa puede ayudar a los managers a entender por qué los individuos están motivados a elegir entre varios comportamientos. Para mejorar la conexión entre performance y resultados los mandos deben utilizar sistemas de compensaciones que aten bien las remuneraciones al desempeño. Los mandos deben asegurarse también que las recompensas ofrecidas sean merecidas y deseadas por sus destinatarios. Para mejorar la conexión entre performance y desempeño los mandos deben usar el entrenamiento para mejorar las capacidades del empleado y ayudarlos a creer que el esfuerzo extra conllevará a una mejor performance.

Un individuo está motivado si cree que:

- Hay una correlación positiva entre esfuerzo y desempeño.
- Un desempeño destacado resultará en una recompensa deseada.
- La recompensa de satisfacer una necesidad importante.
- El deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realiza un esfuerzo que valga la pena

Teoría de la expectativa VICTOR VROOM

Victor Vroom nació el 9 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de la escuela de negocios. Es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación, que intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo. Sus libros más conocidos son de trabajo y motivación el liderazgo y la toma de decisiones y el nuevo liderazgo

Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. La teoría formulada por Victor Vroom alrededor de la década de los 60 establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos. Esta teoría incluye tres elementos:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

Esta teoría incluye tres elementos:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

Teoría de las expectativas según Porter y Lawler.

Los autores propusieron lo siguiente:

El nivel de rendimiento determina la satisfacción en el trabajo, ya que influye sobre la recompensa que obtiene el trabajador.

La satisfacción en el trabajo a su vez, es un determinante en el nivel de Rendimiento, ya que influye sobre la valencia de las recompensas.

Para Porter y Lawler, la importancia radica en la percepción subjetiva del Trabajador, a medida que se satisface o no en el entorno laboral.

Es lo que realmente permite, que se genere un aumento en el desempeño.

Como indica el modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea. Obviamente, si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

Pero También se ve influido por la percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Se entiende a su vez, que el cumplimiento del desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y pago). Si el individuo considera justa la recompensa, esta produce satisfacción. Lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a su esfuerzo, tendrá efectos en la satisfacción que derive de ella.

“Motivación” Teoría de las expectativas

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, es por esto que encontramos que la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Lograr la motivación en alguien es crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos y alcanzar sus expectativas, aportando energía y esfuerzo. Puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando:

Donde para el primer caso podemos ver:

- El deseo de ascenso.
- El propósito de realizar un buen trabajo.
- Deseos económicos u otros.
- El deseo de aprendizaje.
- Temor a perder el empleo.

Y en el segundo caso vemos:

- Problemas de relaciones con los mandos.
- Dificultades o complicaciones con el trabajo.
- Inercia a no trabajar.

Estos aspectos no constituyen los únicos que influyen en la motivación, no obstante, la clave del problema consiste en, elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo, o de otra manera, hacer compatibles las metas de la organización con las necesidades personales. La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo

La teoría de las expectativas parte del hecho que cada individuo en las empresas encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción sobre las situaciones en una organización determinando así el nivel de motivación para cada quien. Es decir que las personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importantes.

Se puede inferir que es necesaria la existencia de un equilibrio entre la expectativa y la recompensa, para evitar la desmotivación en el personal. Puesto que depende del nivel de la expectativa, el grado de satisfacción que el individuo sienta, al momento de culminar la labor asignada.

De esta forma todo individuo inconscientemente espera determinado premio al finalizar una acción, y a partir de que tengan conocimiento de cual será esa recompensa generará una mayor motivación que impulsará

sinérgicamente el aumento en el desempeño laboral de cada quien, de igual forma en caso contrario, si la recompensa que recibirá el individuo no es lo que el espera, o en su defecto no representa la importancia para el cumplimiento de sus metas, se desmotivará, y por consecuencia se percibirá el bajo nivel de su desempeño.

Esta teoría establece que las personas toman sus decisiones y actúan según lo que esperan como recompensa, al esfuerzo realizado, en el contexto laboral. Esto quiere decir que este esfuerzo sea suficiente para que produzca el mayor beneficio posible.

Las recompensas extrínsecas, son aquellas que las organizaciones, pueden manejar, como los ascensos, la seguridad, el salario, que, según los autores, van dirigidas a satisfacer a las necesidades de los niveles inferiores. Las recompensas intrínsecas por su parte están relacionadas con la autorrealización o desarrollo del recurso humano, y por lo general tienden a ser dirigidas a los niveles superiores de la organización.

Los autores consideran que estos dos tipos de recompensas no se encuentran relacionados con la satisfacción del trabajo, puesto que depende de aquello que el trabajador considera justo. Es decir, que todo depende del nivel o cantidad de la recompensa que el empleado considera que deba recibir por el rendimiento en su labor. Según estos autores, es la recompensa la que tiene un grado de importancia diferente para cada quien en la empresa, y depende casi siempre del nivel jerárquico de la persona en la organización, puesto que para un nivel inferior, sus necesidades tienden a limitarse a satisfacer lo básico, mientras que para un nivel superior, la recompensa que esperan, es de obtener oportunidad y facilidades para realizarse y desarrollarse como eje importante dentro de la organización la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con la rotación del personal; es decir, los individuos estarán conformes con su trabajo siempre y cuando les permita obtener lo que desean, de tal forma que se desempeñen eficientemente con el fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades. Esto es porque si un individuo se siente cómodo en determinado puesto, y alcanza sus metas de manera satisfactoria, no sería una buena decisión, rotarlo, pues esto traería para él, la imposición de un nuevo objetivo, el de adaptarse al nuevo puesto, y partir de esto, lograr la satisfacción de sus necesidades.

De esta forma Víctor Vroom representa una concepción de la motivación que busca integrar elementos como garantizar la igualdad en la empresa, reforzar los comportamientos deseados y por supuesto establecer metas específicas, y aceptadas por todos y cada uno de los entes de la organización, buscando un acople e integración entre los objetivos, con el fin de establecer, apropiadamente las recompensas apropiadas para su recurso humano, dependiendo de la situación y expectativas de cada quien.

Teoría de las expectativas de X valor, desarrollada por el autor Víctor Vroom, en donde se define expectativa como la espera de un resultado, o creencia de que una conducta particular será el causante de un resultado particular. En esta teoría se define el valor como la satisfacción anticipada que una persona tiene hacia un estímulo particular del entorno, es decir que un estímulo tiene un valor positivo cuando la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. A partir de la teoría de Vroom, antes mencionada se entiende que un objeto puede tener:

- Valor Intrínseco: resulta cuando el efecto positivo del mismo se deriva de la realización de una actividad, con el fin de obtenerlo, como en el caso de los hobbies o actividades de ocio.
- De dificultad: Sucede cuando el objeto requiere de mucho esfuerzo para conseguirse, el sencillo hecho de conseguirlo generará satisfacción en quien realiza la acción y valor en sí mismo.
- Instrumental: Cuando actúa como una meta a corto plazo para obtener un objetivo mayor a largo plazo.
- Extrínseco: Cuando su importancia radica en generar el placer de recibir consecuencias tangibles como el dinero, sobre todo cuando el dinero funciona como un “instrumento” para obtener los resultados deseados

El modelo motivacional de Víctor Vroom

Valencia: es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo. El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado, el valor adoptado es -1. Cuando el resultado le es indiferente, el valor es 0. Y cuando la persona pretende alcanzar un objetivo, su valor será 1. De esta manera se medirá, la valencia de los objetivos.

Expectativa: es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma: Si la persona considera que posee la capacidad para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja. Las expectativas son medidas con una variación entre 0 y 1.

Instrumental: representada por el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado. El valor asignado a este varía entre 0

Ejemplo

Entonces, la teoría considera que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca, y de la probabilidad de obtenerla. Los trabajadores desarrollan un esfuerzo mayor en el trabajo, si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. El valor debe ser atractivo. Los trabajadores deben creer que la empresa los valora y valora su desempeño. Finalmente, el pago representa una satisfacción y sensación de recibir lo esperado.

Si el trabajador recibe motivación suficiente por parte de la empresa, ya sea dinero o algo que el trabajador considere que es un beneficio para él, hará que el trabajador haga su trabajo con mejor desempeño

Opinión: En otras palabras, Vroom sostiene lo que dice que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta; y de la posibilidad de verla, efectivamente cumplida. Entonces, la teoría considera que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca, y de la probabilidad de obtenerla. Los trabajadores desarrollan un esfuerzo mayor en el trabajo, si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. El valor debe ser atractivo, entonces el objetivo de cada persona es la motivación.

TEORIA DE LA EQUIDAD STACEY ADAMS

Biografía de John Stacey Adams

John Stacey Adams nació en 1925 en Bélgica. Psicólogo que estudia la conducta en el lugar de trabajo. Creo en 1965 la teoría de la justicia aplicada bajo la consideración de la motivación en el trabajo que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

¿Qué es?

La teoría de la equidad de Stacey Adams, creada por el dicho John Stacey Adams (Inequity In Social Exchange (1965)), psicólogo especializado en las cuestiones laborales, explica la motivación que mantiene un individuo (trabajador) en relación directa entre el vínculo del aporte laboral y la recompensa dada por dicho aporte, sin embargo el punto fundamental de esta teoría no se queda en esa relación que el trabajador hace independientemente, pues nos explica que dicho trabajador buscara comparar esa relación aporte/recompensa con la de otros trabajadores que asemejen o se encuentren en un mismo nivel.

Esa comparación frente a los otros se realiza en una búsqueda de una algo justo, una equidad entre lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Este equilibrio afecta directamente a la motivación, pues cuando un individuo es tratado de manera justa o ventajosa, es más probable que se motive en lo que realiza; en contraparte cuando se siente injustamente tratado, es bastante probable que el individuo desarrolle sentimientos negativos contra la empresa.

La teoría nos ayuda a comprender diversas situaciones que pueden darse dentro de un ambiente de trabajo. Está percepción de justo o injusto es algo que nos ayuda a entender esta teoría, y aplicando sus mecanismos, podremos mantener un ambiente de trabajo motivado, en el que todos los integrantes se sientan conformes con su relación laboral y entre colaboradores de todos los niveles.

La importancia de la equidad laboral

Para lograr la equidad laboral, es importante empezar a pensar como empresas que trabajan para hombres y mujeres. A partir de ello, eliminar la discriminación implica y transformar las relaciones de poder.

Nota: Fomentar una equidad de género debe ser una tarea diaria dentro de cada empresa, en la que se tomen aspectos básicos como el respeto, pago equitativo de sueldos y fomentar la participación en la toma de decisiones por parte de todo el personal.

Existen principios que toda empresa adoptar para empoderar a la mujer, por ejemplo:

- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Respetar y defender los derechos humanos por igual y promover la **NO** discriminación.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género

“Si queremos ser un país más equitativo, más justo, debemos romper las barreras y romper con todos los estereotipos y la carga social que llevan las mujeres”. *Andrea de la Piedra*

En lo personal y basándome en la “teoría de la equidad de Stacey Adams” la equidad laboral es sumamente importante, ya que gracias a los empleados y al trabajo que realiza cada quien en su área correspondiente la empresa se mantiene.

Gracias a la equidad que exista entre compañeros, será sencillo evitar el acoso laboral, el acoso se encuentra en todos lados, pero con una buena comunicación y ejerciendo valores, esto se puede evitar; de tal manera que sus deberes que tienen que cumplir serán ejercidos de una manera responsable.

Equilibrio entre aportes y recompensas

Es importante tener en cuenta los factores de la teoría de la equidad laboral que se esfuerzan por mejorar la satisfacción laboral y el nivel de motivación de un empleado. De igual manera, lo que se puede hacer para promover

niveles más altos de cada uno. Para esto, se debe considerar el equilibrio o desequilibrio que existe entre los aportes y recompensas de un empleado.

Aportes

- Esfuerzo.
- Lealtad.
- Compromiso.
- Habilidad.
- Capacidad.
- Adaptabilidad.
- Flexibilidad.
- Aceptación de los demás.
- Determinación.
- Entusiasmo.
- Apoyo a los colegas.
- Sacrificio personal.

Recompensas

- Remuneraciones (salario, beneficios monetarios y no monetarios).
- Reconocimiento.
- Reputación.
- Responsabilidad.
- Sensación de logro.
- Alabanza.
- Estímulo.
- Sentido de avance / crecimiento.
- Seguridad en el empleo.

Aunque muchos de estos elementos no se pueden cuantificar y comparar perfectamente, la teoría sostiene que los gerentes deben buscar un equilibrio justo entre los aportes que proporciona un empleado y las recompensas recibidas. De acuerdo con la teoría, los empleados estarán contentos cuando perciben que estos factores están en equilibrio. La idea detrás de la teoría de la equidad laboral es lograr un equilibrio saludable, con las recompensas en un lado de la balanza y los aportes en el otro. Ambos deben tener un peso que parezcan razonablemente iguales. Si el balance está demasiado a favor del empleador, algunos empleados se ocuparán en lograr un equilibrio entre los aportes y las recompensas, pidiendo mayor remuneración o reconocimiento. Otros estarán desmotivados, y otros buscarán otro empleo.

Mecanismos de la teoría de la equidad laboral

La teoría de la equidad consta de cuatro mecanismos propuestos para la motivación:

- Los individuos buscan maximizar sus resultados (donde los resultados se definen como recompensas menos los costos).
- Los grupos pueden maximizar las recompensas colectivas al desarrollar sistemas aceptados para repartir equitativamente las recompensas y los costos entre los miembros. Los sistemas de equidad evolucionarán dentro de los grupos, y los miembros intentarán inducir a otros miembros a aceptar y adherirse a estos sistemas. La única forma en que los grupos pueden inducir a los miembros a comportarse de manera equitativa es haciendo que sea más rentable comportarse de manera equitativa que desigual. Por lo tanto, los grupos generalmente recompensarán a los miembros que tratan a los demás de manera equitativa y generalmente castigarán (aumentarán el costo para) a los miembros que tratan a los demás de manera desigual.

- Cuando los individuos se encuentran participando en relaciones injustas, se angustian. Cuanto más inequitativa es la relación, más angustia sienten los individuos. De acuerdo con la teoría de la equidad, tanto la persona que recibe “demasiado” como la que recibe “muy poco” se sienten angustiadas. La persona que recibe demasiado puede sentirse culpable o avergonzada. La persona que recibe muy poco puede sentirse enojada o humillada. Las personas que perciben que están en una relación injusta intentan eliminar su angustia restaurando la equidad. Cuanto mayor es la inequidad, más angustia siente la gente y más tratan de restaurar la equidad.

TEORIA DE LA FIJACION DE METAS DE EDWIN LOCKE.



¿Quién fue Edwin Locke?

Locke es un reconocido psicólogo nacido en Estados Unidos en 1938. Fue el primero en realizar investigaciones acerca de la teoría del establecimiento de metas y actualmente es profesor de liderazgo y motivación en la universidad de Maryland. Ha estudiado en Harvard (donde consiguió su licenciatura en psicología) y en la universidad de Cornell.

Edwin Locke ha colaborado escribiendo más de 300 capítulos, artículos y colaboraciones en revistas científicas centradas en el estudio psicológico. Además, ha escrito varios libros tales Como "The Selfish Path to Romance: How to Love with Passion and Reason" o "Study Methods and Study Motivation". Locke es conocido en la comunidad psicológica por su investigación sobre el establecimiento de objetivos, uno de los estudios más recientes demuestra que su teoría ocupa el primer puesto entre todas las teorías de gestión.

¿Qué es una meta según Locke?

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano.

Las metas, además, nos impulsan a dar lo mejor de nosotros mismos, a tener una ilusión o aspiración y a mejorar nuestro rendimiento. Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas. Para Locke, la mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible.

La auto-eficacia.

Según E. Locke la autoeficacia es la creencia de la persona de que es capaz de desarrollar una determinada tarea, o por ende, alcanzar una determinada meta. A mayor autoeficacia, mayor confianza en las habilidades que permitirán alcanzar tal meta.

El establecimiento de metas, al centrarse en el comportamiento, implica el desarrollo de la motivación de la persona. La motivación aumentará si la persona muestra autoeficacia, es decir, si piensa que sus comportamientos le llevarán a alcanzar la meta que se propuso. Así, se producirá una retroalimentación entre conducta, meta y éxito.

Teoría del establecimiento de metas u objetivos

Locke propuso que la intención de llegar a un objetivo o meta es un elemento motivacional muy potente. A grandes rasgos, la mejor meta es aquella que presente un desafío pero que sea posible de lograr.

La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento. La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general. Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar.

La participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Su aplicación a los Recursos Humanos

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke se centró en el ámbito de los Recursos Humanos, es decir, del trabajador y las organizaciones. Así, según la teoría, las metas indican a los empleados lo que es necesario hacer o desarrollar y cuánto esfuerzo será necesario invertir. Locke relacionó la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización con la consecución de objetivos.

El primer paso para empezar a desarrollar la motivación hacia una meta, es mostrar predisposición o intención de alcanzarla. La meta deberá ser planteada para el trabajador como un reto o desafío, y requerirá cierto esfuerzo por su parte. La motivación favorecerá el éxito de la tarea al aumentar las probabilidades de que el trabajador se esfuerce para lograrla.

Funciones de las metas.

Las metas, según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, tienen diversas funciones:

- Ayudan a centrar la acción y la atención a la tarea.
- Movilizan la energía, los recursos y el esfuerzo del individuo.
- Aumentan la persistencia y la perseverancia.
- Ayudan a elaborar estrategias.

Desventajas de este enfoque.

Las desventajas de plantearse metas son las siguientes:

- Requieren tiempo.
- La teoría se basa en las recompensas con el fin de mantener a los trabajadores motivados.
- Requieren esfuerzo.

Los 5 Principios que deben seguirse para fijar metas.

Primero: La claridad.

Sea cual sea meta que te propongas, es fundamental que sea específica. Metas muy generales te llevarán a perder el verdadero propósito y terminarás con poca motivación para continuar. De igual manera, es necesario que plantees desde el inicio qué se busca alcanzar para no desviarte, ya que esto podría hacerte perder tiempo y esfuerzo.

Segundo: Establece retos.

Como regla general, mientras más difícil sea tu objetivo, mayor será la satisfacción que tendrás tras completarlo – Es importante que añadas retos, esto se convertirá en un factor decisivo en proyectos de largo plazo en donde

necesitarás percibir beneficios para mantenerte interesado. Por otro lado, hay que ser realista y abandonar aquellas metas muy complejas que sabemos no podemos cumplir, ya que, en vez de beneficios, percibiremos pérdidas.

Tercero: El compromiso

Este paso es el más obvio, si has elegido por ti mismo una meta, entonces automáticamente deberías estar comprometido a ella – a menos de que hayas sido forzado a participar, entonces será difícil que te sientas motivado a ser responsable y constante.

Cuarto: La retroalimentación

Uno de los elementos más significativos a tener en consideración en la delegación de tareas: es la retroalimentación. Haz que tus empleados se sientan reconocidos por sus esfuerzos, si logras cumplir un sentimiento de aprecio y valoración, serás recompensado por parte de ellos con resultados positivos. Por otro lado, es importante que seas sincero y proveas indicaciones cuando el desempeño disminuya – esto les ayudará a mejorar.

Quinto: La complejidad de las tareas

En ocasiones las tareas pueden volverse muy complejas y llegar a paralizarte. Para evitar esto, es preferible que no pienses en tu meta como un todo, divide por categorías lo que te propones, como si se tratasen de objetivos individuales. Esto te ayudará a organizarte y no perder los ánimos.

Ejemplos:

- Bajo un cierto nivel de presión y una tarea concreta que realizar, algunas personas trabajan más.
- Solemos desarrollar nuestros proyectos cuando éstos nos suponen un reto, no cuando son demasiado fáciles.
- Aquello que podemos alcanzar sin esfuerzo no nos resulta excitante.
- Hay muchos niveles de motivación y muchas razones para estarlo, cuando el objetivo es muy complicado, un incentivo económico puede ayudar.
- Cuando aceptamos un empleo, aceptamos ciertas condiciones de trabajo. Por ello solemos ser productivos si dichas condiciones coinciden con la realidad, pero nos desmotivamos cuando los objetivos e incentivos se alejan de lo que habíamos aceptado.

Técnicas de motivación

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente. Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

1. Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

2. Darles reconocimiento por sus logros Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.
3. Mostrar interés por ellos Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.
4. Hacer que se sientan comprometidos con la empresa Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.
5. Hacerlos sentir útiles y considerados Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.
6. Darles variedad Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.
7. Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.
8. Darle buenas condiciones de trabajo Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales. Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.
9. Ofrecerles un buen clima de trabajo Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Para ello debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.
10. Usar metas y objetivos Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores. Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

Aplicación práctica

Puesto que la motivación consiste en alcanzar aquellos aspectos que facilitan la relación trabajador-empresa y trabajador-trabajador, hay muchos puntos que se pueden apreciar útiles para JUEGA Y CRECE, como son:

- * Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización.
- * Reconocer los logros.
- * Mostrar interés por el trabajador y/o compañero.
- * Hacer que se sientan comprometidos con la empresa.
- * Hacerlos sentir útiles y considerados.
- * Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros.
- * Darle buenas condiciones de trabajo.
- * Ofrecerles un buen clima de trabajo.
- * Usar metas y objetivos.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 3. Evaluación continua

Título: Dirige actividades para motivar al personal y lograr su mejor desempeño de la organización

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Selecciona la respuesta correcta de cada una de las siguientes preguntas:

1. Autor de la teoría que destaca el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella. Muestra una serie de necesidades del individuo, organizadas de forma estructural.

- a) Frederick Herzberg
- b) G. W. Allport
- c) Edwin Locke
- d) Stancey Adams
- e) Abraha Maslow

2. Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

- a) Teoría de la fijación de metas
- b) Teoría de la jerarquía de las necesidades
- c) Teoría de la disonancia cognoscitiva
- d) Teoría del factor dual
- e) Teoría de los tres factores

3. No es una necesidad fisiológica:

- a) Mantener el pH de la piel
- b) Mantener la temperatura corporal
- c) La hidratación
- d) Evitar el dolor
- e) Seguridad física

4. Son las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Además, las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, son la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

- a) Necesidad de afiliación
- b) Necesidades fisiológicas
- c) Necesidad de seguridad y protección
- d) Necesidades de autorealización
- e) Necesidades de reconocimiento

5. No es una necesidad de seguridad y protección:

- a) Estabilidad y orden
- b) Respeto y éxito
- c) Empleo e ingresos
- d) Bienes y salud
- e) Familia y protección

6. Estas necesidades pertenecen a este nivel de la pirámide de Maslow, tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo. Se fundamentan en una especie de "colchón" basado tanto en bienes como en derechos y capital social.

- a) Necesidad de afiliación
- b) Necesidad de seguridad y protección
- c) Necesidades de autorealización
- d) Necesidades fisiológicas
- e) Necesidades de reconocimiento

7. No es una necesidad de afiliación:

- a) Poder
- b) Amistad
- c) Aprobación social
- d) Estima
- e) Compañerismo

8. Esta necesidad se presenta continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo, ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad.

- a) Necesidad de afiliación
- b) Necesidades de reconocimiento
- c) Necesidad de seguridad y protección
- d) Necesidades de autorealización
- e) Necesidades fisiológicas

9. Esta necesidad está ligada a la necesidad de autoestima y de la valoración que proviene de un otro. Este reconocimiento también suele relacionarse con el éxito dentro de la sociedad, de poder sentirse útil dentro de la misma y de sentir respeto hacia sí mismo como que los demás también puedan respetarle.

- a) Necesidades de autorealización
- b) Necesidades fisiológicas
- c) Necesidad de afiliación
- d) Necesidad de seguridad y protección
- e) Necesidades de reconocimiento

10. No es una necesidad de reconocimiento:

- a) Dignidad
- b) Sentimiento de seguridad
- c) Amor
- d) Autoestima
- e) Valido en la sociedad

11. Incluye el respeto de uno mismo hacia sí mismo, incluyendo la propia competencia, el logro, ser independiente, tener autoconfianza en uno mismo y ser libre.

- a) Necesidad de afiliación
- b) Necesidad media de estima
- c) Necesidad inferior de estima
- d) Necesidad superior de estima
- e) Necesidades de autorealización

12. En esta etapa se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidad de afiliación
- c) Necesidad de seguridad y protección
- d) Motivación de crecimiento
- e) Necesidades de reconocimiento

13. No es una necesidad de ser:

- a) Privacidad
- b) Auto-aceptación
- c) Logro
- d) Juicio propio
- e) Objetivos abstractos

14. Esta teoría asume, por un lado, que los empleados pueden estar insatisfechos con sus trabajos. Esto a menudo tiene algo que ver con los llamados factores de higiene, como el salario y las condiciones de trabajo.

- a) Teoría del factor dual
- b) Teoría de las expectativas
- c) Teorías cognoscitivas
- d) Teoría de los tres factores
- e) Teoría de esperanza-valor

15. _____ afirma que estos factores existen lado a lado. Al eliminar los factores de insatisfacción no significa que los empleados necesariamente estarán satisfechos.

- a) Festinger, Tolman, Weiner y Heider
- b) Víctor Vroom
- c) Edwin Locke
- d) Stacey Adams
- e) Frederick Herzberg

16. No es uno de los factores motivadores:

- a) Trabajo
- b) Progreso profesional
- c) Reconocimiento
- d) Rendimiento
- e) Condiciones laborales

17. No es uno de los factores de mantenimiento:

- a) Familia
- b) Contar con casa propia
- c) Estabilidad económica
- d) Amistades
- e) Responsabilidad

18. Para Herzberg es lo mismo “enriquecimiento de tareas” que “enriquecimiento del cargo”.

- a) Verdadero
- b) Falso

19. La teoría de los dos factores indica que el diseño laboral debe crear condiciones en las que los empleados tengan una sensación de triunfo, disfruten de responsabilidades y obtengan reconocimiento por su labor. El nivel salarial es importante para reclutar y conservar al personal, pero aumenta la importancia a la hora de animarlo a trabajar de forma eficaz.

- a) Falso
- b) Verdadero

20. Herzberg formuló la teoría de los tres factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- a) Verdadero
- b) Falso

21. Los factores motivacionales están bajo el control del empleador, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

- a) Verdadero
- b) Falso

22. Los factores motivacionales 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.

- a) Verdadero
- b) Falso

23. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas.

- a) Falso
- b) Verdadero

24. Otro nombre para llamar a los factores motivacionales:

- a) Factores de eficiencia
- b) Factores de rendimiento
- c) Factores de optimización
- d) Factores de crecimiento
- e) Factores de satisfacción

25. Otro nombre para llamar a los factores higiénicos

- a) Factores de salud
- b) Factores extrínsecos
- c) Factores intrínsecos
- d) Factores del ambiente externo
- e) Factores de salarios

26. No es un factor higiénico:

- a) El trabajo
- b) Políticas de la empresa
- c) Seguridad laboral
- d) Relación con los compañeros de trabajo
- e) Condiciones de trabajo

27. No es uno de los factores higiénicos cuya presencia no es motivo de satisfacción:

- a) Buenas condiciones físicas del trabajo.
- b) Trabajo seguro.
- c) Buen salario.
- d) Jornada laboral cómoda.
- e) La productividad

28. No es uno de los factores motivadores con cuya presencia hay satisfacción:

- a) Posibilidades de formación.
- b) Trabajo intrínsecamente interesante.
- c) Iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- d) Competencia y justicia
- e) Posibilidades de Promoción.

29. No es uno de los factores que pueden considerarse motivadores e higienizadores

- a) Jefe directo, competente y justo.
- b) Aptitudes y conocimientos.
- c) Vacaciones y días de fiesta.
- d) Compañeros de trabajo agradables.
- e) Beneficios (no directamente económicos).

30. En ella define tipos de motivaciones compartidas por todas las personas independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de una u otras necesidades.

- a) Teoría de la reducción del impulso
- b) Teoría de la fijación de metas
- c) Teoría de los tres factores
- d) Teoría psicoanalítica de la motivación
- e) Teoría de la equidad

31. Es el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto. Los trabajadores dominados por esta necesidad viven para el éxito, necesitan recibir retroalimentación positiva con frecuencia y en general, prefieren trabajar solos al trabajo en equipo.

- a) Necesidad de poder socializado
- b) Necesidad de logro
- c) Necesidad de poder personal
- d) Necesidades de autorealización
- e) Necesidad de poder

32. Son los dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia. Quienes tienen una alta _____ valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

- a) Necesidad de poder socializado
- b) Necesidad de logro
- c) Necesidad de poder personal
- d) Necesidades de reconocimiento
- e) Necesidad de poder

33. Se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Esos trabajadores valoran más la cooperación que la competencia, son colaborativos y acatan normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros. También buscan gustar a los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto, les incomoda las situaciones que implican riesgos y falta de incertidumbre.

- a) Necesidad de afiliación
- b) Necesidad de logro
- c) Necesidades de reconocimiento
- d) Necesidades de autorealización
- e) Necesidad de poder

34. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados, es el impulso que mueve; es el impulso que mueve a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas.

- a) Definición de necesidad
- b) Definición de impulso
- c) Definición de afiliación
- d) Definición de autorrealización
- e) Definición de motivación

35. Escribió el libro “El lado humano de las organizaciones” donde plasma sus teorías, las cuales perciben el comportamiento humano; mismas que son utilizadas para motivar a los empleados y lograr así una alta productividad.

- a) Abraham Maslow
- b) Edwin Locke
- c) Víctor Vroom
- d) Douglas McGregor
- e) Stancey Adams

36. La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados.

- a) Teoría psicoanalítica de la motivación
- b) Teoría X
- c) Teoría del incentivo
- d) Teoría de la reducción del impulso
- e) Teoría Y

37. Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

- a) Teoría Y
- b) Teoría X
- c) Teoría del incentivo
- d) Teoría de la motivación por emociones
- e) Teoría psicoanalítica de la motivación

38. No es uno de los factores que fundamentan la teoría Y

- a) Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- b) Para facilitar el cumplimiento de las tareas, éstas se dividen en ciclos y operaciones fáciles de ejecutar y de aprender.
- c) En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- d) El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- e) La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

39. No es una de las premisas de la teoría X

- a) Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.
- b) El individuo típico evitará cualquier responsabilidad.
- c) Las personas tienen poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que los dirijan.
- d) Asume que los empleados no tienen interés por la calidad. Por ello deben ser controlados por la dirección, que aplicará incentivos económicos si son alcanzados los estándares.
- e) La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

40. Es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales. El proceso se realiza antes de que el individuo haga la elección final. El resultado esperado tampoco es el único factor determinante de la decisión de cómo comportarse porque la persona debe predecir si se cumplirá o no la expectativa.

- a) Teoría del factor dual
- b) Teoría del incentivo
- c) Teorías humanistas
- d) Teoría de la esperanza - valor
- e) Teoría de las expectativas

41. La teoría de _____ puede ayudar a los managers a entender por qué los individuos están motivados a elegir entre varios comportamientos.

- a) la fijación de metas
- b) la equidad
- c) la esperanza - valor
- d) la disonancia cognoscitiva
- e) las expectativas

42. No es uno de los elementos que un individuo posee si esta motivado:

- a) El deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realiza un esfuerzo que valga la pena.
- b) Un desempeño destacado resultará en una recompensa deseada.
- c) Hay una correlación positiva entre esfuerzo y desempeño.
- d) Las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo.
- e) La recompensa de satisfacer una necesidad importante.

43. _____ afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la _____ después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

- a) Stancey - organización
- b) McClelland - necesidad
- c) Locke - proceso
- d) Maslow - motivación
- e) Vroom - expectativa

44. La teoría formulada por Victor Vroom alrededor de la década de los 60 establece que la _____ de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos.

- a) motivación
- b) expectativa
- c) iniciativa
- d) visión
- e) estima

45. Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

- a) Motivación
- b) Valencia
- c) Fuerza
- d) Expectativa
- e) Estima

46. Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

- a) Desempeño
- b) Fuerza
- c) Valencia
- d) Resultado
- e) Expectativa

47. Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

- a) Expectativa
- b) Fuerza
- c) Deseo
- d) Valencia
- e) Desempeño

48. La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

- a) Falso
- b) Verdadero

49. La teoría del factor dual parte del hecho que cada individuo en las empresas encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción sobre las situaciones en una organización determinando así el nivel de motivación para cada quien.

- a) Verdadero
- b) Falso

50. A partir de la teoría de Vroom, se entiende que un objeto no puede tener:

- a) Valor de dificultades
- b) Valor Intrínseco
- c) Valor valencia
- d) Valor instrumental
- e) Valor extrínseco

51. Explica la motivación que mantiene un individuo (trabajador) en relación directa entre el vínculo del aporte laboral y la recompensa dada por dicho aporte, sin embargo, el punto fundamental de esta teoría no se queda en esa relación que el trabajador hace independientemente, pues nos explica que dicho trabajador buscara comparar esa relación aporte/recompensa con la de otros trabajadores que asemejen o se encuentren en un mismo nivel.

- a) Teoría de las expectativas
- b) Teoría de la reducción del impulso
- c) Teoría del incentivo
- d) Teoría de la fijación de metas
- e) Teoría de la equidad

52. No es un principio que la empresa adoptar para empoderar a la mujer:

- a) Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- b) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- c) Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.
- d) La equidad laboral es importante, ya que los empleados y el trabajo que realizan en su área corresponde a la empresa.
- e) Respetar y defender los derechos humanos por igual y promover la no discriminación.

53. Se debe considerar el equilibrio o desequilibrio que existe entre las recompensas de un empleado, ¿Cuál no es una recompensa?

- a) Aceptación de los demás
- b) Seguridad en el empleo
- c) Sentido de crecimiento
- d) Sensación de logro
- e) Estímulo

54. No es un mecanismo de la teoría de la equidad laboral

- a) Los gerentes deben buscar un equilibrio justo entre los aportes que proporciona un empleado y las recompensas recibidas.
- b) Cuando los individuos se encuentran participando en relaciones injustas, se angustian.
- c) Los grupos pueden maximizar las recompensas colectivas
- d) Los individuos buscan maximizar sus resultados
- e) Las personas que perciben que están en una relación injusta intentan eliminar su angustia restaurando la equidad.

55. Las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas. La mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible.

- a) Teoría de la fijación de metas
- b) Teoría de las expectativas
- c) Teoría de la equidad
- d) Teoría de la jerarquía de necesidades
- e) Teoría del factor dual

56. Este paso es el más obvio, si has elegido por ti mismo una meta, entonces automáticamente deberías estar comprometido a ella – a menos de que hayas sido forzado a participar, entonces será difícil que te sientas motivado a ser responsable y constante.

- a) La claridad.
- b) La retroalimentación
- c) La complejidad de las tareas
- d) Establece retos.
- e) El compromiso

57. La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera _____ del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

- a) fuerza movilizadora
- b) presión motivadora
- c) firmeza objetiva
- d) presión movilizadora
- e) fuerza motivadora

58. El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento.

- a) Verdadero
- b) Falso

59. Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de la sociedad, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar.

- a) Verdadero
- b) Falso

60. No es una de las funciones de las metas, que Locke establece:

- a) Ayudan a elaborar estrategias.
- b) La teoría se basa en las recompensas.
- c) Aumentan la persistencia y la perseverancia.
- d) Movilizan la energía, los recursos y el esfuerzo del individuo.
- e) Ayudan a centrar la acción y la atención a la tarea.

COMPETENCIA PROFESIONAL 3. SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN

DESEMPEÑO: La supervisión de las actividades de los trabajadores en la organización.

SUPERVISIÓN

La Supervisión, según la Etimología significa “mirar desde lo alto”, lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

El objetivo de este trabajo es mejorar el desempeño de las personas con actividades supervisores a través de dinámicas y discusiones de grupo que permitan el desarrollo de habilidades para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal.

<http://html.rincondelvago.com/supervision-de-personal-y-rrhh.html>

SUPERVISOR

El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

Características del Supervisor

Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

Conocimiento de sus Responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

Habilidad Para Instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad Para Mejorar Métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la

Habilidad Para Mejorar Métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para Dirigir: El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Funciones del Supervisor

De manera muy general, se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones proyectar, dirigir, controlar y desarrollar.

Proyectar: Significa el programa o planificar el trabajo del día y establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento, sin olvidar su relación con otras dependencias y los procedimientos alternos que deberá usar en casos de emergencia.

Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirigir: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus trabajadores.

Tendrá que hacer ver a su personal el propósito del trabajo de cada uno de ellos y asignarles tareas que contribuyan a su propio desenvolvimiento. Por otro lado, la elaboración de planes de adiestramiento dirigidos al personal nuevo y antiguo en una responsabilidad ineludible del supervisor. Con ello los llevara a los niveles de eficacia requeridos para el logro de los objetivos planteados.

La ayuda que pueda prestarles a sus colaboradores en la solución de sus soluciones traerá como consecuencia la implementación de una adecuada disciplina, ya que el entendimiento y la cooperación, hacen que las personas observen las normas porque comprende que estas son necesarias y útiles.

Generalmente, el descontento proviene de la imposibilidad de manifestarse, cuando no se escuchan las quejas y sugerencias de los empleados tarde o temprano estallara un conflicto violento.

Desarrollar: Esta función impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevara los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivara hacia el trabajo, aumentara la satisfacción laboral, siendo consecuencia de todo esto, un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar: Controlar significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisor implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado se está obteniendo por el o por las dirección de la empresa. Generalmente deberá tomar acciones conjuntamente con sus colaboradores, con el fin de controlar y corregir las posibilidades desviaciones que se obtengan de acuerdo a lo proyectado en sus planes de acción.

Responsabilidades del Supervisor

Responsabilidad es hacerse cargo o rendir cuentas por ciertos actos determinados.

Responsabilidad y Autoridad

La responsabilidad y autoridad son dos aspectos inseparables de la buena supervisión. La responsabilidad sin la autoridad causa una gran frustración, se proporciona la obligación de hacer algo pero no la habilidad para hacerlo. Por su parte, la autoridad sin responsabilidad no sólo es irreal sino también antisocial.

Autoridad:

Es el derecho para actuar, mandar o exigir obediencia en virtud del cargo que se desempeña o el poder de actuar por otros.

La autoridad que se requiere para realizar las tareas del supervisor está determinada por las responsabilidades. Desde el momento en que se es responsable de realizar ciertas tareas, se sobreentiende que tiene la autoridad necesaria para realizarla.

Desempeño de las Autoridades como Supervisor

Los 4 recursos aceptables para desempeñar las tareas como supervisor son:

▮ **Actuar sin consultar:** Con esto se sobreentiende que se ha establecido la autoridad del supervisor con anterioridad. Esta forma de actuar es aplicable a la mayoría de las decisiones que toma un supervisor.

- ▮ **Informar para que otro actué:** Este recurso se utiliza cuando el control de la situación está en manos de otro supervisor, grupo o departamento.
- ▮ **Informar para comunicar algo:** Este es el recurso apropiado siempre y cuando sea necesario que la acción a tomar sea determinada o limitada para otra persona.
- ▮ **Actuar una vez que se ha consultado:** Este recurso es utilizado por los supervisores cuando se presentan situaciones poco comunes o de importancia peculiar en que la autoridad del supervisor no ha sido definida debido a la particularidad del caso.

Clasificación de las Responsabilidades del supervisor

Para lograr un mejor desarrollo de las actividades diarias, se pueden clasificar las “responsabilidades” en tres grupos:

- Responsabilidades administrativas;
- De instrucción y,
- De supervisión.

Responsabilidades administrativas

Antes de comenzar a tratar cada responsabilidad individualmente en ese grupo, es conveniente nombrarlas primeramente para poderles relacionar mejor:

- ▮ planear su propio trabajo,
- ▮ planear las tareas individuales de cada trabajador; y,
- ▮ preparar informes y mantener récords.

Veamos a continuación cada clasificación en detalle.

Planear su propio trabajo: Tanto el planteamiento en sí como el tiempo que ha de emplearse depende del individuo y de sus necesidades, la clase de operación que se supervisa, el número de trabajadores a su cargo, la forma en que su propio supervisor se desempeña, y la naturaleza y extensión de la autoridad que se le ha dado como supervisor.

A continuación se presenta algunos puntos de vista al respecto que le ayudarán al supervisor a la hora de planear su trabajo.

Plan de trabajo: Existen ciertas reglas que sirven de guía para planear el trabajo. Estas reglas harán el planteamiento más efectivo.

1. Planear los trabajos de larga duración además de los de corta duración. El planear los trabajos de larga duración. Las tareas serán más fáciles si se coordina el trabajo de hoy con el de mañana y sucesivamente.
2. Algunos supervisores se convierten en burócratas. Los trabajadores se percatan fácilmente de esta actitud negativa y sospechan que han hecho algo mal cuando el supervisor por fin se decide a revisar su trabajo.
3. Siempre que surjan circunstancias especiales que requieran tareas o trabajos poco usuales, el supervisor debe ajustar temporalmente su plan de trabajo de acuerdo a las nuevas circunstancias y hacer los arreglos necesarios para que puedan disponer de tiempo para inspeccionar esas nuevas tareas.
4. Debe prestarse atención al seleccionar las tareas que se van a delegar, es importante tener esto en cuenta para poder planear correctamente todo el trabajo.

5. La supervisión es como los condimentos en la comida. Poco, o la cantidad necesaria, pero en el momento oportuno, es todo lo que se requiere.

Cumplimiento de las Responsabilidades

El supervisor competente debe conocerse exactamente cada una de sus responsabilidades, para poder establecer los objetivos. Afortunadamente hay responsabilidades básicas que se mencionan a continuación, comunes a todos los supervisores:

- 1.- Planear su propio trabajo;
- 2.- Planear el trabajo para asignar las tareas individuales de cada trabajador;
- 3.- Dirigir las operaciones de trabajo;
- 4.- Preparar informes y mantener records;
- 5.- Mejorar el rendimiento individual de cada trabajador (se incluye el entrenamiento en el lugar de trabajo y el desarrollo de actitudes entre los trabajadores);
- 6.- Mantener el ambiente de trabajo saludable y seguro;
- 7.- Mantener buenas relaciones personales con los trabajadores;
- 8.- Ordenar, mantener adecuadamente e inspeccionar las herramientas y materiales de trabajo;
- 9.- Conocer las reglamentaciones y objetivos de la empresa (se incluye los acuerdos del sindicato u otras organizaciones); y,
- 10.- Conocer y administrar la política de la empresa en lo que concierne al ambiente de trabajo.

1.- Planear su Propio Trabajo.

Se deben conocer y entender completamente los límites de cada responsabilidad personal. Además, el supervisor debe aprender todo lo relacionado con su trabajo para poder distribuir tiempo de supervisión donde y cuando se le necesite.

2.- Planear el Trabajo para Asignar las Tareas Individuales de cada Trabajador.

Debe hacerse un planteamiento efectivo para cumplir los requerimientos establecidos de calidad del producto. Debe asignarse a cada trabajador la tarea que realice mejor. Tener en cuenta la seguridad, el desarrollo personal, los posibles efectos en otros grupos o departamentos, las posibilidades futuras y la resistencia de cada trabajador al stress físico, emocional y mental.

3.- Dirigir las Operaciones de Trabajo.

Para lograr este punto, es necesario que cada trabajador realice su tarea con la eficacia requerida. Esto implica dar órdenes, instrucciones y sugerencias al mismo tiempo que se brinda asistencia o ayuda personal si fuese necesario.

4.- Preparar Informes y Mantener Records;

Este punto contribuye mucho a crear en el superior inmediato una imagen concreta del supervisor y su trabajo. Todo supervisor debe preocuparse por preparar y mantener correctamente los informes y records de su departamento o sección. Deben mantenerse al día y presentarse los informes en la fecha requerida. La información de estos documentos debe ser correcta, precisa, legible y su significado comprensible.

5.- Mejorar el Rendimiento Individual de cada Trabajador.

Con el cumplimiento de este punto se debe lograr que cada trabajador realice su tarea en forma segura, rápida y de acuerdo a las especificaciones del trabajo. Teniendo en cuenta que el entrenamiento en el lugar de trabajo es parte inherente de una buena supervisión, todo supervisor debe conocer y usar los métodos de entrenamiento adecuados, establecer un programa de entrenamiento para cada trabajador y preparar el material necesario para dicho entrenamiento. Bajo este punto también se incluye el desarrollo de actitudes positivas entre los trabajadores.

6.- Mantener el Ambiente de Trabajo Saludable y Seguro.

El supervisor debe demostrar un interés personal por las condiciones físicas, mentales y emocionales de cada trabajador en su departamento o sección. Debe inculcarles hábitos de prevención de accidentes. Además debe planificar el trabajo para prevenir accidentes e integrar la seguridad con todas las demás operaciones de la planta.

7.- Mantener Buenas Relaciones Personales con los Trabajadores.

Esto significa que el supervisor debe llegar a conocer suficientemente a cada uno de los trabajadores, mantenerlos informados, escuchar sus sugerencias y actuar imparcialmente.

8.- Ordenar, Mantener Adecuadamente e Inspeccionar las Herramientas y Materiales de Trabajo.

Tanto las herramientas como los materiales de trabajo son de importancia vital para poder llevar a cabo las distintas operaciones de trabajo. El supervisor debe planificar adecuadamente la distribución y mantenimiento de herramientas y materiales cerciorándose que siempre se use la herramienta adecuada para cada trabajo particular. Para lograr esto es imprescindible un buen orden y para lograr un buen orden se requieren inspecciones adecuadas.

9.- Conocer las Reglamentaciones y Objetivos de la Empresa.

Indudablemente el supervisor que no sepa los reglamentos de la empresa no podrá hacerlos cumplir. Por ello es de primordial importancia que el supervisor conozca, aprenda y entienda todas las reglamentaciones.

10.- Conocer y Administrar la Política de la Empresa en lo que Concierne al Ambiente de Trabajo.

Las condiciones del ambiente de trabajo es un punto de importancia vital y el supervisor debe estar familiarizado con la política de la empresa así como los métodos administrativos de la misma relacionados con el ambiente de trabajo.

Cualidades Personales Esenciales para el Liderato.

¿Cuáles son los rasgos que los líderes presentan más desarrollados que los individuos del grupo? Aquí están en orden alfabético porque es difícil precisar cuál es su orden de importancia.

Adaptabilidad Inteligencia

Confianza en sí mismo Madurez emocional

Educación Presencia

Energía Sociabilidad

Entusiasmo

Modelos de Liderato en el Trabajo

Modelos Autocrático: Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

Modelo Democrático: Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

Modelo Liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

Los Individuos Hostiles: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El método autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el método autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el método democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderato democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el método democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el método democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las mas productivas.

El método liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderato liberal.

Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones.

El proceso de tomar una decisión consta de cuatro pasos principales. Aunque para su estudio se tratarán con cierto formalismo, en realidad no son más que las cosas que la experiencia indica que hay que hacer para lograr las mejores decisiones.

He aquí los cuatro pasos del proceso para tomar decisiones. De nuevo se aplica el método científico.

- 1.- Determinar las alternativas.
- 2.- Revisar los argumentos y hechos a favor y en contra de cada alternativa:
 - a.- ¿Cuáles son los hechos, en pro y en contra?
 - b.- Valorar la verdadera naturaleza de los hechos. ¿Son hechos verdaderos, deducciones o suposiciones?
 - c.- Indagar: ¿Hay más hechos necesarios y disponibles?
- 3.- Examinar los argumentos, basándose en la naturaleza de los hechos:
 - a.- Estimar la probabilidad de que tenga lugar cada alternativa;
 - b.- Estimar si las soluciones son adecuadas para los objetivos del problema; y,
- 4.- Hacer la selección (tomar la decisión),

Aplicación de la Disciplina

La falta de disciplina es una de las causas fundamentales de conflicto en una organización. Dada su gran influencia sobre los individuos, la disciplina y la autodisciplina son esenciales para desarrollar una personalidad y la conducta son inseparables; la disciplina engendra una personalidad y una conducta sobresalientes.

La disciplina se ha convertido hoy día en un concepto de gran significado, particularmente en el trabajo. Disciplina es:

- 1.- Entrenamiento estricto y regular para la obediencia y eficacia.
- 2.- Sistema de planificar, controlar ordenadamente y dirigir; y,
- 3.- Castigo y recompensa.

Métodos y Técnicas de Supervisión.

Los métodos de supervisión son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos, en su aplicación, pueden valerse, en cada caso particular, de la cooperación de todas las técnicas. Las técnicas de supervisión, por su parte, se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden, todas ellas, estar integradas en cualquier método.

Métodos de Supervisión

Los principales métodos de supervisión son los siguientes: el método científico, el no-directivo, el de ayuda mutua, el clínico, el de ósmosis y el de investigación activa.

-El Método Científico

Concepto

El método científico (Método de supervisión científica) consiste en observar al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa.

Objetivos

Los Objetivos del Método son los siguientes:

- a.- Perfeccionamiento del desempeño, mediante el estudio del comportamiento del trabajador en su área laboral, y
- b.- Mejor conocimiento de dicho proceso.

Desenvolvimiento del Método.

El método utiliza, casi exclusivamente, la “observación” y la “conferencia” o “contacto individual”.

El desenvolvimiento del método es el siguiente:

- a.- Contacto individual del supervisor con el trabajador, a fin de explicarle cómo funciona el método y obtener su consentimiento para observarlo;
- b.- Análisis e interpretación de los datos recogidos durante la observación;
- c.- A continuación, contacto individual con el trabajador, para exponerle los resultados de la observación y orientarlo, por medio del diálogo amistoso, hacia la superación de los aspectos negativos que se hubieran comprobado;

d.- Luego, nueva observación, para verificar si el trabajador ha mejorado, o no su desempeño;

La buena aplicación del método científico requiere que el supervisor:

a.- Sepa observar cuidadosamente.

b.- Sepa clasificar el comportamiento del trabajador con rapidez y precisión.

c.- Sepa interpretar adecuadamente los datos recogidos en la observación.

d.- Tenga habilidad para orientar las entrevistas con el trabajador, a fin de ganar su buena voluntad y cooperación.

-El Método No-Directivo

Concepto: Consiste en la aplicación de la no directividad en la supervisión, ofreciéndole estímulo y amplias oportunidades para que cada uno de los trabajadores tome conciencia de su desempeño y encuentre, por sí solo, los caminos necesarios para el mejoramiento de su actuación.

Objetivo:

El método no-directivo tiende al perfeccionamiento del proceso, ofreciendo al trabajador oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos, necesidades y aspiraciones, lo cual le ayudara a desarrollarse, aumentando su habilidad para analizar, evaluar e interpretar lo que ocurre entorno de él y de su labor, ayudándolo así a hacer su acción más significativa y eficaz.

Procedimiento:

1. El trabajador relata al supervisor sus propias dificultades, elaborando el mismo, a continuación, un plan de auto perfeccionamiento.
2. Basándose en ese plan, el supervisor de la orientación solicitada y observa al trabajador, en los aspectos indicados por él mismo.
3. Después de las observaciones hechas de la actuación del trabajador, se realiza el contacto individual.
4. Durante los contactos individuales el supervisor hará, si es necesario, preguntas que induzcan al trabajador a analizar mejor sus propias ideas o a profundizar en ellas.
5. Es preciso destacar que, siempre, el que toma las decisiones es el propio trabajador.
6. Para la buena aplicación del método no-directivo es esencial que el supervisor tenga:
7. Capacidad de empatía, a fin de comprender mejor los puntos de vista del trabajador;
8. Capacidad de comunicación, a fin de transmitir mejor sus ideas;
9. Habilidad para llevar al trabajador a comprender mejor la situación en que está ubicada como tal, a fin de que el mismo se orienta hacia el esfuerzo de autoperfeccionamiento, pero dentro de su propia realidad.

-El Método de Ayuda Mutua o Interpersonal

Concepto:

El método de ayuda mutua o interpersonal consiste en la labor integrada del supervisor y el trabajador, con miras al perfeccionamiento

Objetivos:**Los objetivos que este método persiguen:**

1. El perfeccionamiento de los procedimientos de trabajo;
2. El perfeccionamiento, por efecto de la acción mutua, del supervisor y del trabajador.

Procedimiento

1. Observación de la labor del trabajador.
2. Reunión con el grupo, a propósito de las observaciones efectuadas;
3. Una vez que hayan llegado a un acuerdo en cuanto a las deficiencias, se procede a la elaboración de un plan de perfeccionamiento.
4. Después de un tiempo se realizara una observación, seguida de una nueva contacto o dialogo para discutir y evaluar resultados.

-El Método Clínico

Concepto:

El método clínico, en la supervisión, se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores.

Objetivo:

Este método tiende, por sobre todas las cosas, a realizar una labor preventiva en lo respecto a la actuación del trabajador.

Procedimiento:

El método se aplica a un grupo de trabajadores, mientras se desempeñan en sus funciones, de esta manera disminuyen considerablemente las posibles tensiones que cada trabajador podría presentar si el método le fuere aplicado en forma individual.

El método exige la actuación del supervisor y, si es posible, para hacerlo mas eficiente, de especialistas en las diversas áreas de desempeño, a fin de dar a los trabajadores la orientación necesaria.

Las actividades desarrolladas por el supervisor, o por el grupo de especialistas coordinados por él, se desenvuelven en función de las necesidades de los trabajadores, comprobadas con anterioridad por medio de la observación.

El método por Ósmosis

Concepto:

El método por ósmosis consiste en promover experiencia laborales con la colaboración de trabajadores voluntarios, con la esperanza de que los demás trabajadores lo emulen.

Objetivos:

- Promover la aplicación de métodos y técnicas de trabajo, ya consagrados, pero que no están siendo puestos en práctica.
- Promover la aplicación de nuevos procedimientos y evaluar la validez de los mismos.

- Influir directamente en los trabajadores, para que renueven su comportamiento, teniendo como mira el mejoramiento del proceso.

Procedimiento:

El supervisor planifica la aplicación de acuerdo a la formación de cada trabajador.

-El Método de la Investigación Activa

Concepto:

El método de la investigación activa consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones. Por consiguiente, sin interrumpir la labor, procuraran plantear las dificultades halladas en sus tareas con la intención de buscar, por si mismo, los medios y los modos de superarlos. Este es un camino seguro para el perfeccionamiento constante del propio trabajo.

Objetivos:

Los principales objetivos del método de la investigación activa son los siguientes:

- El estudio más profundo de problemas o dificultades.
- La reunión de personas que se hallan interesadas en los mismos problemas o dificultades.

Procedimiento:

El presente método se desarrolla a través de varias sesiones, una inicial y varias otras de desenvolvimiento.

A la primera, puede dársele el nombre de “sesión de planteo de problemas”.

Las subsiguientes se destinan al estudio, en grupo, de las cuestiones enunciadas en la sesión antes mencionada.

Técnicas de Supervisión

Las técnicas utilizadas e la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, puede clasificarse como indirectas y directas.

Técnicas Indirectas de Supervisión

Las técnicas indirectas son aquellas que suministran, a la supervisión, datos para estudio, los cuales no son, empero, recogidos directamente de la observación del proceso o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y, pueden suministrar material de estudio y reflexión.

Las *principales técnicas indirectas* de supervisión son:

- El estudio del fichero de “currículo vital” de los trabajadores,
- el estudio de los planes de trabajo,
- los horarios y
- la observación de las relaciones dentro de la empresa.

Esta técnica indirecta, permite que el supervisor tenga una idea general y particular acerca de las posibilidades del grupo por medio de un censo de los siguientes datos y con referencia a cada trabajador de :

- Cursos realizados;
- Experiencia anterior;

- Tiempo de ejercicio;
- Edad;
- Estado civil;
- Si es casado, el número de hijos;
- Otras actividades profesionales.

Otras Técnicas Indirectas de Supervisión

- Observación del Desempeño del Trabajador.
- Reuniones de trabajadores.

Las Reuniones Convocadas por el Supervisor Pueden Ser:

- Reunión informativa, cuando el supervisor comunica una decisión. Hay, así, exposición de lo que se ha recibido, pudiendo los participantes pedir aclaraciones, para comprender mejor lo que se ha comunicado.
- Reunión para recolectar opiniones, cuando el supervisor ausculta la opinión de los participantes respecto de una cuestión que debe tratarse. Los datos recogidos serán objeto de estudio por parte del supervisor.



Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios
Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicio No. 75

“Miguel Hidalgo y Costilla”

Actividad 4. Evaluación continua

Título: Supervisa las actividades de los trabajadores en la organización

Fecha de entrega: Enero, 2021

Instrucciones: Selecciona la respuesta correcta de cada una de las siguientes preguntas:

1. Término que significa “mirar desde lo alto”. Proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.
 - a) Dirección
 - b) Planeación
 - c) Supervisión

2. De este elemento depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.
 - a) Trabajador
 - b) Director
 - c) Supervisor
3. Conocimiento del trabajo, conocimiento de responsabilidades, habilidad para dirigir, las aplica el supervisor y se llaman:
 - a) Características del supervisor
 - b) Funciones del supervisor
 - c) Deseos del supervisor
4. Esta característica del supervisor es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
 - a) Conocimiento del trabajo
 - b) Conocimiento de sus responsabilidades
 - c) c)Habilidad para instruir.
5. Las actividades que realiza el supervisor de Proyectar, Dirigir, Desarrollar y Controlar, se denominan:
 - a) Funciones del supervisor
 - b) Características del supervisor
 - c) Responsabilidades del supervisor
6. Son dos aspectos inseparables de la buena supervisión
 - a) Comer y dormir
 - b) Vigilar y Castigar
 - c) Responsabilidad y Autoridad
7. Es el derecho para actuar, mandar o exigir obediencia en virtud del cargo que se desempeña o el poder de actuar por otros.
 - a) Responsabilidad
 - b) Autoridad
 - c) Obligación
8. Es hacerse cargo o rendir cuentas por ciertos actos determinados.
 - a) Responsabilidad
 - b) Autoridad
 - c) Obligación

9.. Planear su propio trabajo, planear las tareas individuales de cada trabajador; y preparar informes y mantener récords, son recursos de “responsabilidad” del supervisor denominadas:

- a) Responsabilidades de supervisión
- b) Responsabilidades administrativas
- c) Responsabilidades de instrucción.

10. Son cualidades personales del supervisor necesarias en su actividad.

Adaptabilidad Inteligencia
Confianza en sí mismo Madurez emocional
Educación Presencia
Energía Sociabilidad
Entusiasmo.

- a) Trabajo en equipo
- b) Liderato
- c) Política

11. Modelo de liderato en el trabajo en el que se resienten de la autoridad. Se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El método autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos.

- a) Modelo Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) Hostil

12. Modelo de liderato en el trabajo en el que el supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

- a) Modelo Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) Hostil

13. Modelo de liderato en el trabajo ccaracterístico de individuos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones

- a) Modelo Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) Hostil

14. Modelo de liderazgo en el trabajo

- a) Modelo Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) Hostil

15. Modelo de liderazgo en el trabajo característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

- a. Modelo Autocrático
- b. Democrático
- c. Liberal
- d. Hostil

16. Acomoda el orden los "Pasos en el Proceso de Toma de Decisiones que a continuación se presentan y anota el número que corresponda en el espacio en blanco:

- ____ Examinar los argumentos, basándose en la naturaleza de los hechos
- ____ Revisar los argumentos y hechos a favor y en contra de cada alternativa:
- ____ Determinar las alternativas.
- ____ Hacer la selección (tomar la decisión),

17. Este método consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones. Por consiguiente, sin interrumpir la labor, procuraran plantear las dificultades halladas en sus tareas con la intención de buscar, por si mismo, los medios y los modos de superarlos. Este es un camino seguro para el perfeccionamiento constante del propio trabajo.

- e. el método científico,
- f. el no-directivo,
- g. el de ayuda mutua,
- h. el clínico,
- i. el de ósmosis
- j. el de investigación activa.

18. Método de supervisión que se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

19. Método de supervisión que consiste en la aplicación de la no directividad en la supervisión, ofreciéndole estímulo y amplias oportunidades para que cada uno de los trabajadores tome conciencia de su desempeño y encuentre, por sí solo, los caminos necesarios para el mejoramiento de su actuación

- a. el método científico,
- b. el no-directivo,
- c. el de ayuda mutua,
- d. el clínico,
- e. el de ósmosis
- f. el de investigación activa.

20. Método de supervisión que consiste en observar al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa.

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

21. Método de supervisión que consiste en la labor integrada del supervisor y el trabajador, con miras al perfeccionamiento.

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

22. Método de supervisión, se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

23. El método clínico exige la actuación del supervisor y, si es posible, para hacerlo más _____, de especialistas en las diversas áreas de desempeño, a fin de dar a los trabajadores la orientación necesaria.

- a) el método científico,
- b) directivo
- c) eficiente
- d) enfocado
- e) fácil
- f) entendible

24. Promover la aplicación de nuevos procedimientos y evaluar la validez de los mismos, es uno de los objetivos del método:

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

25. En el método Ósmosis se promueve la experiencia _____ con la colaboración de trabajadores, con la esperanza de que los trabajadores lo emulen.

- a) acertada
- b) de años
- c) de conocimientos
- d) manual
- e) procedimental
- f) laboral

26. El método de investigación activa procura plantear las dificultades halladas en sus tareas con la intención de buscar, por sí mismo, los medios y los modos de superarlos. Este es un camino seguro para el _____ constante del propio trabajo.

- a) aclaramiento
- b) perfeccionamiento
- c) procedimiento
- d) comienzo
- e) seguimiento
- f) saber

27. El presente método se desarrolla a través de varias sesiones, una inicial y varias otras de desenvolvimiento, ¿de que método de habla?

- a) el método científico,
- b) el no-directivo,
- c) el de ayuda mutua,
- d) el clínico,
- e) el de ósmosis
- f) el de investigación activa.

28. El fichero de currículum vital de los trabajadores, el estudio de los planes de trabajo, los horarios y la observación de las relaciones dentro de la empresa, son técnicas:

- a) del método científico
- b) del método no-directivo
- c) aplicadas de forma independiente
- d) indirectas de supervisión
- e) del método de ósmosis
- f) aplicadas de forma integrada

29. Las reuniones de trabajadores, corresponden a:

- a) técnicas indirectas de supervisión
- b) método no-directivo
- c) técnicas directas de supervisión
- d) datos correspondientes de cada trabajador
- e) método de ósmosis
- f) método científico

30. Cuando el supervisor ausculta la opinión de los participantes respecto de una cuestión que debe tratarse. Los datos recogidos serán de estudio por parte del supervisor, este punto se refiere a:

- a) técnicas indirectas de supervisión
- b) actividades profesionalizantes del personal
- c) reunión para recolectar opiniones
- d) datos correspondientes de cada trabajador
- e) observación del desempeño del trabajador
- f) reunión informativa