

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA



Seminario de Recursos Humanos

MEMORIA

Que para obtener el título de

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a :

SOCORRO FAJARDO COTA

Ensenada, B. C.

Octubre de 1991.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

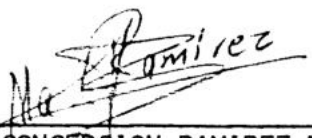
PRESENTA

SOCORRO FAJARDO COTA


L.A.E. MARCO A. VILLAVICENCIO M.


MTRA. LETICIA XCORONA ZAMORA.


L.A.E. LUCIA MARTINEZ VELAZQUEZ.


L.A.E. CONCEPCION RAMIREZ BARON.


L.A.E. MARTHA JUIZA MEZA.

I N D I C E

Págs.

Introducción

Tema 1

Administración de Recursos Humanos

- El caracter multivariado de la ARH 1- 2
- Técnicas de la ARH 2- 7
- La ARH como responsabilidad de línea y función staff 7-11
- Políticas de recursos humanos 11-14
- Objetivos de recursos humanos 14-15
- Dificultades básicas de la ARH 15-17
- Los recursos humanos en la década de los 90's . . 17-29

Tema 2

Significado del trabajo

- Significado del trabajo 30-32
- Necesidades de satisfacer el trabajo 32-33
- Necesidades principalmente físicas y de seguridad. 33-35
- Necesidades sociales primarias 35-39
- Importancia relativa de varias necesidades 40-43
- Determinación de la satisfacción en el empleo . . 43-44
- Que importancia tiene el trabajo satisfactorio . . 44-45

Tema 3

Reclutamiento y selección de personal

- Fuentes de reclutamiento	46- 53
- Proceso de reclutamiento	53- 63
- Selección de personal	64- 70
- Elementos de la selección técnica	71- 78

Tema 4

Sindicatos

- Antecedentes históricos	79- 84
- Clasificación de sindicatos	85- 85
- Clasificación de sindicatos de patronos	86- 87
- Constitución de un sindicato	88- 91
- Nociones generales del contrato colectivo de trabajo	92- 93

Tema 5

Higiene y seguridad industrial

- Objetivos de la seguridad e higiene industrial .	94- 95
- Aspecto legal sobre seguridad e higiene industrial	95- 98
- Reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo	98- 99
- Las comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo	99-109
- Reconocimiento de las necesidades de un departamento o un programa de seguridad e higiene en la empresa	110-115

Tema 6

Capacitación y adiestramiento

- Concepto de capacitación, adiestramiento y desarrollo 116-117
- Marco legal de la capacitación 118-121
- Condiciones que justifican la capacitación, entrenamiento y adiestramiento 122-123
- Programa de capacitación 124-128

Tema 7

La entrevista sus diversos tipos y técnicas

- Objetivo general de la entrevista 129-131
- Forma de la entrevista 132-134
- Las técnicas de la entrevista 135-145
- Características del entrevistador 146-150

Tema 8

Entrevista planificada y como obtener todos los datos del solicitante

- Importancia de la entrevista 151-152
- Principios de la entrevista planificada 152-159
- Como usar la entrevista planificada 160-163
- Como obtener todos los datos del solicitante 164-173

Tema 9

Interpretación de la entrevista

- Definir los rasgos básicos del carácter 174-175
- Enfoques para evaluar rasgos de carácter 175-176
- Rasgos de carácter más relevantes 177-185

Tema 10

La administración de los recursos
humanos en la industria maquiladora

- Antecedentes históricos 186-190
- Régimen jurídico actual en la industria maquiladora 191-198
- La administración de los recursos humanos en las industrias maquiladoras .
Investigación No. 1 199-204
Investigación No. 2 204-208

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

La Administracion de Recursos Humanos, ha evolucionado de manera muy dinamica en las ultimas decadas en nuestro pais; esto lo atribuimos a los cambios por los cuales - esta atravezando México.

Esta evolucion a llevado a poner una especial atencion en la Administracion de Recursos Humanos, el cual a pasado de ser un departamento staff a un departamento de linea, considerado por muchos factores uno de los mas importantes de la empresa.

El trabajo que acontinuacion se presenta es una - investigacion de una de las areas de la organizacion que esta tomando mucha importancia en la actualidad, y nos referimos a la Administracion de Recursos Humanos ya que el proposito principal de la empresa es satisfacer los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a-travez del esfuerzo humano coordinado ya que resulta vital- para el funcionamiento de cualquier organizacion.

La importancia de esta memoria, es tratar de analizar todos los elementos mas importantes de la Administracion de Recursos Humanos viendolo desde un punto de vista - teorico.

Asi pues, podemos definir que la Administracion - de Recursos Humanos, es el procesos Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservacion del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organizacion, en beneficio del individuo de la propia organizacion y del pais en general.

Administración de Recursos Humanos

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de - estudios relativamente nueva, sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ARH

La ARH es un área interdisciplinaria que engloba varios conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho del - trabajo, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, etc. Existen diversos temas normalmente tratados en ARH por ejemplo: interpretación y aplicación del test psicológico y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, de nutrición, medicina, servicio social, ca--rreras, diseño de cargos y de la organización, SATISFACCION EN EL TRABAJO, ausentismos, de salarios, recreación, auditoria, etc.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspec--tos internos de la organización (enfoque introversivo de la ARH) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extro--versivo de la ARH).

TECNICAS DE LA ARH EN AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO:

- Investigación de mercados de Recursos Humanos

- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con sindicatos.
- Relaciones con entidades de formación profesional.
- Legislación del trabajo, etc.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos.
- Entrenamientos.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficio social.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad, etc.

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE ARH

Aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento.
- Entrevistas.
- Selección.
- Integración.
- Evaluación del desempeño.
- Entrenamiento.
- Desarrollo de Recursos Humanos.

Aplicadas indirectamente sobre personas a través de:

CARGOS OCUPADOS:

- a) Análisis y descripción de cargos.
- b) Evaluación y clasificación de cargos.
- c) Higiene y seguridad.

PLANES:

- a) Planeamiento de RHs.
- b) Banco de datos.
- c) Plan de beneficios sociales.
- d) Plan de carreras.
- e) Administración de salarios.

Algunas técnicas de ARH tienden a obtener y suministrar datos mientras que otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ARH

No hay leyes o principios universales para la administración de los Recursos Humanos. La ARH es contingencial o sea, de pende la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter

contingencial o situacional de la ARH, que no se componen -- de técnicas rígidas e inmutables sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico; un esquema -- exitoso de ARH en una organización de cierta época puede no serlo en otra organización o en la misma organización en -- época diferente ya que las cosas cambian.

La ARH no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidades de funcionamiento y uniformidad de -- criterios en la aplicación de técnicas locales diferentes. Pero presenta la desventaja de la vinculación y las comunicaciones que son hechas a distancia: además de la demora en las comunicaciones, las decisiones tomadas por el órgano superior son tomadas a distancia y muchas veces, sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, la ARH -- puede ser descentralizada, los departamentos de Recursos Humanos localizados en cada fábrica o unidad se reportan directamente al responsable por la fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos.

Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y -- educación en la solución de los problemas locales, recibiendo

do asesoría técnica y planes montados en la matriz, ajustán-
dolos a las necesidades de la fábrica o unidad donde estan
localizados. Sin embargo, presentan la desventaja de la --
heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que -
son ajustados a las necesidades locales.

En algunas organizaciones el órgano de ARH está situado en
el nivel decisorio. En otras organizaciones, el órgano de
Recursos Humanos se situa en el nivel ejecutivo y no en el
decisorio, reportandose a un órgano decisorio, generalmente
extraño a sus actividades, las decisiones tomadas en la cima
no siempre consideran los aspectos relacionados con los re-
cursos humanos por la falta de un profesional a la altura.
Los asuntos del personal son resueltos por un elemento de -
la dirección que desconoce la complejidad del problema. En
otras organizaciones, aún, la ARH es un órgano de asesoría
de la presidencia, que presta consultoría y servicio de - -
Staff. Todas las políticas y procedimientos elaborados y -
desarrollados por el órgano de ARH necesitan la aceptación
y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la
organización. La localización a nivel, de la subordinación,
el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de ARH
dependen del diseño de la organización, las concepciones --
respecto a las personas son causa importante del papel de -
la ARH tiene en cada organización, pero, tal vez, lo que re-
calca aún más el carácter multivariado y contingencial de -
la ARH es que las organizaciones y las personas son diferen-

tes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también entre las organizaciones, lo que hace que la ARH necesariamente tenga que -- enfrentarse con esas diferencias. Apenas para dar una idea del problema, bastan tres preguntas simples:

1.- ¿Por qué trabajan las personas?

¿Por el trabajo en sí o por los beneficios que él le -- puede proporcionar?

Cuando ingresa a una organización, el individuo generalmente no busca un trabajo en sí, sino un beneficio di--rectamente relacionado con el empleo.

2.- ¿Qué es lo que el empleado realmente quiere hacer y obtener?

La búsqueda y la permanencia en el empleo pueden ser -- vistas como una actividad de resolución de problemas, -- lo cual presentan una nueva comprensión de como el em--pleado decide actuar. Comprendiendo lo que el empleado realmente quiere hacer y obtener, la organización podrá mirar mejor su problema. Sólo después de definir ade--cuadamente su problema, la organización podrá decidir -- lo que deberá hacerse, o sea definir su solución.

3.- ¿Qué es lo que necesita la organización?

En otros términos, ¿qué recursos humanos necesita la -- organización para trabajar?

Un concepto amplio de candidato es una persona que puede

ser aprovechado en otros cargos existentes en la organización, ya sea en el presente o en el futuro. Es así como el reclutamiento y la selección deben realizar toda una tarea para resolver los problemas de recursos humanos necesarios a la organización: deben "crear" un candidato que antes no existía para el reclutamiento y la selección convencional.

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF

Es al presidente a quien se responden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad de la administración de recursos humanos corresponde al ejecutivo en línea como por ejemplo: al jefe o al gerente responsable del órgano. Es así como cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano.

Tanto el presidente como cada jefe o gerente deben saber algo sobre recursos humanos. La primera función del presidente es hacer que la organización tenga constante éxito en sus labores. Cuanto más distanciado este de las operaciones rutinarias tanto menor será el efecto cotidiano que puede tener sobre ellas. Sus decisiones influyen sobre el futuro y no sobre el presente, afectan lo que ocurrirá y no lo que está ocurriendo.

Pigors y Myers señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una fina función de Staff ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de -- línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes y administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización. La posición - - ideal de la administración de personal es modificada en la práctica por:

- a) Comprensión falsa de la función de staff del órgano de - personal.
- b) Conflictos consecuentes entre línea y staff.
- c) Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.

El Staff de personal asesora el desarrollo de directrices - en la solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del gerente de línea (autocontrol), y la ejecución -- del servicio de personal solicitado de toda especie.

El gerente de línea, en estas condiciones, tenderá a considerar al especialista de personal como una fuente de ayuda, no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las ficciones entre líneas y staff no desaparecerán jamás,

pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de línea y los especialistas de staff piensen en divisiones y en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

El éxito de un órgano de administración de personal depende en razón directa, de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

LA ARH COMO UN PROCESO

La ARH esta constituida por sistemas independientes, esos subsistemas son los siguientes:

- . Sub-sistema de alimentación de recursos humanos.
- . Sub-sistema de aplicación de recursos humanos.
- . Sub-sistema de mantenimiento de recursos humanos.
- . Sub-sistema de desarrollo de recursos humanos.
- . Sub-sistema de control de recursos humanos.

Esos sub-sistemas son interrelacionados e independientes, su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentaran nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

SUBSISTEMAS	PRINCIPALES TEMAS COBIJADOS
PROVISION	. Reclutamiento de personal. . Selección de personal.
APLICACION	. Descripción y análisis de -- cargos. . Evaluación del desempeño humano.
MANTENIMIENTO	. Compensación. . Beneficios sociales - Registros. . Higiene y seguridad.
DESARROLLO	. Entrenamiento y desarrollo - de personal, planeación. . Desarrollo organizacional.
CONTROL	. Banco de datos y sistemas de información. . Auditoría de recursos humanos.

 "Principales tópicos cobijados por subsistemas de la ARH"

Aún así, esos subsistemas no son establecidos de una manera única.

Son contingentes o situacionales:

Varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales organizacionales, humanos, técnicos, etc. - Son extraordinariamente variables, aunque independientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también en la misma dirección y en la misma medida.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar las funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. Así, las políticas son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que puedan ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus superiores para la aclaración o solución.

Las políticas se clasifican en dos tipos:

1.- En cuanto a nivel de la estructura organizacional en --

que son aplicadas:

- a) Políticas generales de la empresa.
- b) Políticas administrativas.
- c) Políticas operacionales.
- d) Políticas funcionales.

2.- En cuanto al contenido cubierto por las políticas de -- salud, de administración, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían -- enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en -- función de los siguientes factores entre otros:

- 1) Antecedentes históricos de la organización.
- 2) Actitudes de alta dirección.
- 3) Tamaño de la organización.
- 4) Localización geográfica de la empresa.
- 5) Relaciones con los sindicatos.
- 6) Políticas y restricciones gubernamentales.

A largo plazo, las políticas de los programas de recursos -- humanos, cuando son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- 1) Perfeccionamiento de las técnicas de administración de -- recursos humanos.
- 2) Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en

lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.

- 3) Adecuación de salarios y de beneficios.
- 4) Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- 5) Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- 6) Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Las bases de esa política están resumidas en el estricto sentido de la palabra, una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

- 1) Política de provisión de recursos humanos.
- 2) Políticas de aplicación de recursos humanos.
- 3) Políticas de mantenimiento de recursos humanos.
- 4) Políticas de desarrollo de recursos humanos.
- 5) Políticas de control de los recursos humanos.

A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de --

plan permanente que sirve para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas dentro de la organización.

Las políticas relacionadas con la ARH deben tener las siguientes características:

- 1) Estabilidad.
- 2) Consistencia.
- 3) Flexibilidad.
- 4) Generalidad.
- 5) Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.

OBJETIVOS DE LA ARH

La Administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera.

Los objetivos de la ARH son:

- 1) Proveer, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con la habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación - de la llamada mano de obra es desarrollada a corto y medio plazo por el órgano responsable del control de la producción. Se hace hincapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa. Las necesidades de RH son dependientes de la - búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables, número de personas y volumen de búsqueda del producto, está influida por variaciones en la productividad, - expansión, etc.

El planeamiento de RH debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización, acompañando las entradas y salidas.

DIFICULTADES BASICAS DE LA ARH

- A) La ARH se entiende con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear y presentar -- servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- B) La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente -- complejos diversificados y variables, que son las personas.
- C) Los recursos humanos no estan solamente dentro del área

de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.

- D) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. - Ella no puede controlar fácilmente los eventos o las con diciones que la produce. Esto porque los principales -- eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de las participantes.
- E) La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no de-- termina y sobre las cuales posee un grado de poder y - - control muy pequeño.
- F) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos - humanos son en extremo complejos y diferenciados, varian do de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de ac tividad, con la de tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.
- G) La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en - - terminos de centros de lucro como realmente deben considerarse.
- H) La ARH esta llena de desafíos y riezos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles en un - terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos aun teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

LOS PROBLEMAS TIPICOS DE LA EMPRESA DE HOY SON:

- 1) Las personas no estan involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo - trabajo.
- 2) El ausentismo turn-over son grandes.
- 3) Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos.
- 4) Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
- 5) Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
- 6) Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

Las estrategias y decisiones relacionadas con la ARH ya que trabajan con variables complejas y diferenciadas exigen más visión de las consecuencias, prudencia y juicio que en un sencillo y cuidadoso raciocinio deductivo o un minucioso análisis meramente cuantitativo.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DECADA DE LOS 90'

Hoy como ayer, la mayor parte de las políticas corporativas sobre R.H. han tenido un enfoque defensivo. Lo principal es prevenir los problemas costosos y el resto del administrador sera adaptarse a una serie de circunstancias que se transforman a un ritmo vertiginoso dentro de un medio que probablemente se tornara más hostil que en los últimos años. Las políticas que las corporaciones han seguido en el ambi-

to de los R.H. son el resultado de la interacción de dos -- factores:

- 1.- Los requerimientos de la corporación frente a sus em---pleados.
- 2.- Las expectativas de la fuerza laboral de la empresa.

Ambos factores se modifican a medida que el medio que rodea a la empresa evoluciona con el paso del tiempo.

En la década que comienza, la competencia vendra de fuentes inesperadas, como desarrollos tecnológicos, diversificación corporativa, liberación de mercados de productos e incertidumbre en la esfera economica.

Los desarrollos tecnológicos, están haciendo mercados individuales que se incorporan a la competencia directa.

La diversificación de empresas conlleva, asimismo, importantes desafíos para las políticas que enfocan los R.H. Las practicas y procedimientos de una industria no satisface necesariamente los requerimientos de otras. Muchas compañías buscan crear una identificación constructiva de los empleados con la compañía para vivificar la moral del personal o bien para impedir la sindicalización.

La atmosfera que caracterizará los negocios en la década de los 90' será de competencia e inestabilidad y por consiguente, las empresas pedirán a sus empleados una mayor flexibilidad y adaptabilidad.

¿QUE TIPO DE FUERZA LABORAL TENDREMOS?

Las discusiones acerca de las relaciones que se mantienen con el personal se han centrado, por lo general, en las características de cambio que presenta la fuerza de trabajo en México. La lista de los cambios incluye tres elementos principales:

- 1.- Un aumento en el número y proporción de mujeres y gente joven que se incorpora al potencial de mano de obra.
- 2.- Mayores presiones por parte de mayorías para obtener -- las mismas oportunidades.
- 3.- Estilos de vida nuevos.

Una somera revisión de las principales tendencias demográficas que se esperan para la década de los 90' mostrará la -- importancia que éstas tienen e indicará, asimismo, la trascendencia de los cambios que se suceden en la fuerza laboral.

- 1.- El crecimiento de la fuerza laboral sera considerable.
- 2.- Las mujeres que se integrarán al potencial de mano de obra estaran mejor preparadas.
- 3.- El número de personas con más de 50 años de edad disminuirá considerablemente como proporción de la fuerza de trabajo.

En latinoamérica, las tasas de crecimiento demográfico continúan generando una fuerza laboral, de acuerdo con lo que sugieren las tasas de crecimiento económico, se está incre-

mentando a un índice mucho más vertiginoso que lo que puede absorber el porcentaje de disponibilidad de empleos.

Las implicaciones de un cambio al principio: "Igual remuneración para trabajos de igual importancia" no están del todo claras. En parte, porque los que proponen dicha movilización no han sido muy precisos al definir "Trabajo de igual importancia".

El costo potencial que implicaría para muchos empresarios - la reestructuración de las escalas de salarios podría llegar a ser tan elevado que prácticamente impediría utilizar las compensaciones como una forma para recompensar o motivar a los empleados en los próximos años.

LA PLANEACION DE LA DECADA DE LOS 90'

En algunas empresas, las políticas implícitas contradicen - las declaraciones explícitas. Cuando ésto llega a suceder, es muy comprensible que los empleados respondan a las políticas implícitas, es decir, aquellas que la organización si sigue, sino en su retórica, si en la práctica.

Las políticas sobre los recursos humanos de una corporación, no son únicamente cuestión de lo que diga, piense o haga el Departamento de Personal. También dependen, en sumo grado, del comportamiento que guarden los ejecutivos de línea y de que hasta que punto las llevan a la práctica los altos funcionarios de la compañía. Al examinar el medio ambiente --

que rodea a la empresa, los gerentes podran obtener una --
idea de lo que los supervisores pedirán de los empleados. -
Al analizar las tendencias que sigue la fuerza laboral, po-
demos formarnos un juicio acerca de lo que los empleados -
esperan de una compañía.

CONJUGANDO LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO Y DEL PERSONAL

Este proceso de planeación esta vinculado con el proceso --
global de toma de decisiones de la empresa de dos formas di-
ferentes:

- . Información sobre el impacto que se espera tenga sobre --
las operaciones de la compañía.
- . Costos proyectados asociados con un nuevo contrato.

Muchas compañías están trabajando ahora en un segundo nivel
de planeación que mezcla algunos aspectos humanos con el --
proceso de planeación estrategica que se relaciona básica--
mente con la evaluación de la posición que ocupa la corpora-
ción en varios mercados financieros y de productos. Este -
proceso toma en consideración los recursos humanos solo pa-
ra asegurar que la compañía cuenta con el personal necesa--
rio para satisfacer sus objetivos o bien que sera capaz de
localizarlo y contratarlo. A este nivel, las compañías - -
emplean la planeación de R.H. como un medio para controlar
el número de personas que utiliza la corporación. El propó-
sito de planear los niveles de empleo es minimizar los cos-
tos de personal, o, en algunas compañías, hacer que los - -

empleados se sientan seguros en su puesto.

Unas cuantas compañías están experimentando con un tercer nivel que pretende integrar los aspectos humanos a la planeación estratégica. Dicho nivel implica la evaluación del impacto que pueden tener los desafíos que plantean los R.H. y el medio ambiente sobre la posición futura de la corporación.

El proceso comienza con una evaluación desapasionada de las políticas de personal que utiliza la compañía interesada en determinar cuales son las prioridades reales o las que están en prácticas. Se identifican los desafíos futuros que proponen los R.H. y la atmósfera en la que se desenvuelve la empresa; y las necesidades del personal de la compañía se adaptan a las tendencias que muestran las actitudes de los empleados.

POLITICAS EN LA DECADA DE LOS 90'

El nuevo reto, que implica diseñar las políticas sobre R.H. para la década de los 90' requerirá soluciones con imaginación. A fin de simplificar la investigación y los pasos -- que se han de seguir, sería conveniente examinar la orientación que han tenido dichas políticas y el objetivo que las ha movido en décadas recientes. Tres objetivos de estas políticas han sido:

- 1.- Desarrollo de las capacidades y potenciales del personal

2.- Maximizar el desempeño del personal.

3.- Minimizar el costo de producción.

¿Con qué métodos cuenta la corporación para alcanzar estos objetivos? El desempeño de los empleados puede verse afectado por factores tales como recompensa, derecho o controles. La recompensa incluye aumentos de salarios, ascensos, puestos de mayor interés y responsabilidad, así como reconocimiento personal. Los derechos comprenden la seguridad de conservar el empleo y procedimientos justos cuando surja alguna discrepancia. Los controles abarcan, estándares y evaluaciones del desempeño y servicio prestado.

¿Qué forma de recompensa posee la corporación? Puede emplearse para apoyar la consecución de sus objetivos.

Entre las diversas formas de recompensa podemos mencionar 4:

1.- Compensaciones

2.- Ascenso

3.- Participación

4.- Selectividad

Las compensaciones y los ascensos se explican por sí mismos. La participación se refiere a la intervención, cada vez más importante, del individuo en los procesos de toma de decisiones que tienen injerencia en su trabajo. La selectividad implica el uso de contrataciones, despidos y transferencias para elegir un equipo ideal de trabajo, dentro de un gran grupo de empleados potenciales.

ADMINISTRANDO EN EL FUTURO

El administrador del mañana deberá afrontar y considerar -- ciertas responsabilidades. Las relaciones interpersonales son la esencia de toda organización. La gente que interactúa en conjunto indica la dirección que tomarán las organizaciones e influye en la velocidad y eficacia con que logrará sus metas una organización.

PUBLICO AL QUE SE DEBE SERVIR

A los propietarios y accionistas de toda organización, deben proporcionar un rendimiento favorable sobre la inversión.

A los empleados, la oportunidad de ganar salarios y sueldos razonables sino también la oportunidad de lograr la satisfacción de otras ambiciones personales.

Los administradores tienen obligaciones de cumplir con los requerimientos gubernamentales, de las leyes y reglamentos.

Los administradores tienen la responsabilidad de trabajar - con los sindicatos en el logro mutuo de otras metas.

Los administradores tienen la responsabilidad de proveer a los clientes artículos o servicios a sus necesidades y exigencias.

Es indudable que hay otros públicos hacia los cuales muchos administradores tienen responsabilidades. Al mismo tiempo,

cada administrador aporta a la organización sus propias metas y necesidades privadas, alguna de estas necesidades y metas pueden estar en conflicto directo con las metas y expectativas del público al que se debe servir.

Todo indica que las responsabilidades de un administrador hacia cada uno de esos públicos, continuara siendo importante en el futuro.

La función de un administrador incluye las responsabilidades de desarrollar, de compensar y utilizar los recursos y responsabilidades humanas para lograr los objetivos organizacionales. Los administradores deben luchar por lograr muchas metas. La responsabilidad de los administradores son multiples por naturaleza.

RELACIONES INTERPERSONALES

El individuo y los factores ambientales-experiencias. Desde un punto de vista interpersonal, el individuo es y será la unidad básica de la actividad. Los seres humanos proporcionan el conocimiento, las habilidades y mucha de la energía que se utiliza en las organizaciones actuales.

Es evidente que no hay dos personas idénticas en lo que se refiere a sus metas, ambiciones, aptitudes y fallas. Las personas que trabajan son seres humanos que necesitan y buscan un objetivo. Si bien se han hecho clasificaciones generales de las necesidades humanas, los individuos difieren -

en la urgencia de dichas necesidades y en la manera en que prefieren que estas se satisfagan. La gente que se afilia a organizaciones actuales se compromete a trabajar esperando cumplir muchos de sus propios objetivos personales. Esto no solo es válido para el trabajador actual sino que lo será también para el empleado del mañana. De hecho, en el futuro, muchos individuos afiliados a una organización podrán esperar incluso más de su relación de empleo. Los grupos que previamente se consideraron como minorías de la fuerza de trabajo, aumentarán en número y porcentaje y sus exigencias recibirán más atención. Se supone que conforme cambien los patrones de trabajo, muchos trabajadores tendrán más tiempo de descanso. Cada vez más empleados se jubilarán a una edad más temprana que antes. Los administradores se enfrentarán a una amplia variedad de exigencias de los trabajadores.

Se volverán altamente insatisfactorias las percepciones estereotipadas de los individuos en la fuerza de trabajo y las acciones referentes a las mismas.

Por tanto, en cierta manera, la naturaleza humana puede permanecer constante, pero el comportamiento humano continuará siendo variable. Las variaciones estarán relacionadas con un número de influencias importantes.

ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Muchas organizaciones, concientes de la importancia del elemento humano, descentralizarán la toma de decisiones y otras actividades. En las organizaciones del mañana serán imperativo que los empleados puedan aceptar un conjunto común de objetivos, planes y metas para que puedan contribuir en forma colectiva hacia el logro de metas mutuamente beneficios.

Los administradores de alto nivel necesitarán dedicar más tiempo a la toma de decisiones integrativa, para unificar los esfuerzos de todos los miembros en la organización.

Las funciones estructuradas intencionalmente y las relaciones de autoridad continuarán siendo importantes aunque no sigan siempre los lineamientos tradicionales. Filley y House sugieren que continuaran los patrones de línea y de autoridad lineal, las jerarquías duales, las estructuras matriciales (una forma de supervisión dual en la que los individuos reciben tanta guía administrativa como técnica), las organizaciones funcionales y las unidades tácticas serán -- más frecuentes en general y hay un consenso en que las organizaciones deberán ser de naturaleza más flexible.

ADMINISTRANDO EN EL FUTURO

Los administradores del mañana podrán aprovechar el presente acervo de conocimientos y experiencias de los administradores de ayer y de los de hoy. Como resultado, hay muchas

razones para esperar que los administradores del mañana sirvan de manera más eficaz y constructiva que sus antecesores.

El administrador del mañana, sin importar su nivel y puesto organizacional y el tipo de organización al que pertenezca, conocerá más acerca de la gente, las organizaciones y el ambiente en general, Bergey y Slover afirman: El administrador futuro estará mejor integrado a las ciencias sociales, a los asuntos mundiales y a las humanidades en general. Integrará efectivamente las técnicas de la tecnología de la - información con los recursos humanos disponibles.

Un administrador se encontrará constantemente con cambios y por ésto será muy útil que cuente con criterio abierto y -- sea receptivo a las nuevas ideas y técnicas operacionales, particularmente a las innovaciones que se produzcan debido a los esfuerzos de los demás. Los atributos personales, - como paciencia y comprensión constituirán un medio de gran valor. La utilización de liderazgo de congruencia requerirá que el administrador del futuro tenga la capacidad de -- ser receptivo hacia sí mismo, sus superiores, colegas y - - subalternos.

Siempre que sea necesario el administrador deberá tener la habilidad para tomar decisiones por sí mismo, habrá ocasiones en que deba decidir en forma individual y otras en que incluso tome posiciones impopulares, ésto es porque debe -- considerar tanto los efectos a largo plazo como los benefi-

cios a corto plazo.

El ambiente de trabajo en las organizaciones del futuro será mucho más agradable y productivo si los trabajadores dan énfasis a la motivación positiva ayudando a la gente a lograr sus metas personales al mismo tiempo que se lucha por los objetivos organizacionales. Este ambiente induce a los empleados a ser productivos porque desean trabajar y no por que se les obligue a ello. Al mismo tiempo, el administrador no deberá evitar la aplicación de técnicas de motivación negativa cuando puedan resultar beneficiosas.

Significado del Trabajo

EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

En el año de 1800, el 90% del pueblo norteamericano vivía - en el campo y el porcentaje no era mucho menor en Europa. - Si bien existían algunas plantaciones grandes en algunos sec- tores del país, la mayor parte de los hombres eran dueños - de una granja que trabajaban con sus manos ayudándose los - vecinos los unos a los otros, en la época de la cosecha. La familia era la unidad económica básica, las relaciones labo- rales y las relaciones familiares eran una misma cosa.

La Revolución Industrial cambio tanto la tecnología como -- las relaciones humanas. A medida que la tecnología se hacia más y más compleja, los individuos se hacían más y más de-- pendientes los unos de los otros y los problemas de traba-- jar juntos se hicieron más difíciles, es más, la Revolución Industrial produjo cambios fundamentales en lo que signifi- ca ser empleado, una de las señales distintivas de la Revo- lución Industrial es la especialización.

Desde el punto de vista de la economía, la especialización ha traído grandes ventajas aún cuando también mucha desven- tajás tales como el aburrimiento y la pérdida del sentido - de importancia individual, de realización, de orgullo en el trabajo. La especialización ha subrayado la línea diviso-- ria entre trabajadores y administradores.

Pero dentro de la administración misma, también hay especia- lización. En lugar de un solo propietario administrador --

con control completo sobre la fábrica, tales como de ingeniería, producción y programación compras y personal. Dentro de la oportunidad de progresar tenemos que el trabajador moderno tiene muchas menores oportunidades que las que tuvo su bisabuelo de tener un negocio propio. Las oportunidades son cada vez más limitadas para los individuos que no tengan una preparación universitaria. Los sociólogos llaman este fenómeno movilidad bloqueada.

La Revolución Industrial ha hecho las organizaciones de negocios más grandes y los jefes más remotos. El jornalero - carpintero de carros no tenía ninguna dificultad para hablar con su jefe, la comunicación era fácil. Hoy, en cambio un obrero puede pasarse toda la vida en una siderúrgica sin hablar jamás con el gerente de la planta, para no decir nada del presidente.

En la sociedad sencilla a principios del Siglo XIX, eran raros los cambios. La conducta se regía por la tradición y no había necesidad de decirle a un individuo lo que tenía que hacer.

La industria moderna esta sujeta al cambio constante:

- 1.- Se hacen indispensables la planeación cuidadosa, las órdenes deliberadas y las comunicaciones complicadas. -- Existe una necesidad tanto mayor de regla y reglamento.
- 2.- Los individuos se resisten al cambio, sobre todo cuando se les impone. Por consiguiente los problemas de moti-

var a las personas para trabajar en armonia se han hecho más complejos.

En resumen la revolución industrial realizo maravillas para hacer nuestra vida más facil pero a un gran costo en terminos de las recompensas y satisfacciones que los individuos obtienen de su trabajo.

NECESIDADES QUE SATISFACE EL TRABAJO

HABLAREMOS DE TRES FORMAS DE SATISFACCION:

1.- NECESIDADES FISICAS Y DE SEGURIDAD

Estas se refieren a la satisfacción de las funciones corporales tales como el hambre, la sed, el abrigo y otras cosas por el estilo, lo mismo que a la necesidad de estar seguro de poder satisfacerlas.

2.- NECESIDADES SOCIALES

Como los seres humanos dependen los unos de los otros. Hay algunas necesidades que solo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado o reconocido por los demas.

3.- NECESIDADES EGOCENTRICAS.

Estas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera de ver y sentir que ha de realizar algo.

Otra manera de categorizar las necesidades es en terminos de los medios por los cuales se satisfacen. Algunas formas

de satisfacción se obtienen fuera del trabajo por ejemplo - el trabajador gasta el dinero que gana después del trabajo y lejos del oficio. Otras necesidades se satisfacen cuando se dispone de un ambiente alegre y agradable en torno al -- empleado. Una tercera forma de satisfacción solo se puede obtener mediante el proceso de trabajar de modo que puede - llamarse insatisfacción intrínseca o mediante el empleo.

Las necesidades físicas se satisfacen fuera del trabajo, -- las sociales se satisfacen por medio de los contactos personales alrededor del empleo y las egocéntricas se satisfacen principalmente en el empleo mismo.

NECESIDADES PRINCIPALMENTE FISICAS Y DE SEGURIDAD

La necesidad de ganarse la vida es la razón más poderosa para que la gente trabaje, aún los incentivos son también importantes.

EL DINERO

El dinero satisface toda clase de necesidades. Su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida lo mismo que la seguridad: la posición social en -- nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que uno tenga.

Lo primero que la mayor parte de las personas exigen de un empleo es que les de lo suficiente para gozar de un nivel de vida "aceptable", pero lo "aceptable" tiende a aumentar

con el tiempo.

Este inmenso interés en los bienes materiales no es natural en el hombre si no característica especial de nuestro tiempo. Aún en nuestra propia cultura existen diferencias: algunos individuos rechazan una promoción con mejor sueldo -- sencillamente porque implica demasiada responsabilidad.

Aún cuando en la comunidad el ingreso sea solamente una medida aproximada de la posición social, dentro de una empresa sí mide con precisión la importancia del cargo. Por eso la administración de sueldos es importantísima para la motivación y el sostenimiento del espíritu de trabajo.

LA SEGURIDAD

La seguridad en el empleo es una necesidad humana fundamental, para muchas personas es más importante que la paga o la promoción. No le basta al hombre ver sus necesidades materiales satisfechas día tras día; necesita estar más seguro de que seguirán siendo satisfechas en el futuro. En algunos casos, la antigüedad en el empleo ofrece al trabajador no calificado un sentimiento de seguridad parecido al que experimenta el campesino propietario de su parcela o el artesano que posee destrezas especiales. La enfermedad y la vejez constituyen otras amenazas para la seguridad.

MEJORAMIENTO PERSONAL

El significado mismo de mejoramiento personal difiere sustancialmente de un sector de la población a otro; puede referirse a más seguridad, empleos de mayor responsabilidad -- ingresos más altos, más elevada posición social, o reconocimiento de los colegas de uno. La medida que se escoja depende en parte del tipo de trabajo que uno realice.

NECESIDADES SOCIALES PRIMARIAS

El hombre es un animal social. Busca amistad, no está contento cuando lo dejan solo durante mucho tiempo y a menudo se asocia con el prójimo sencillamente porque tiene hambre de compañerismo. En particular, a los trabajadores cuya vida doméstica no es satisfactoria, el trabajo les ofrece la satisfacción de una gran parte de sus necesidades sociales.

Pertenecer a un círculo o pandilla, les da a los trabajadores un sentimiento de identificación e insisten en formar -- "grupos informales" aún contra la oposición de la administración cuando no pueden alcanzar tal identificación, los empleos se hacen menos deseables. Hay pruebas de que los trabajadores que pertenecen a grupos pequeños e integrados tienen un mejor espíritu de trabajo que los que trabajan solos o entre grandes masas de empleados con quienes tienen pocos nexos sociales.

El solo hecho de trabajar juntos, el trabajador en equipo,

constituye a la formación de un buen espíritu de trabajo. A casi todos les gusta ayudar a los demás. También, cuando lo necesitamos, nos gusta que otros nos ayuden.

Otras necesidades sociales se derivan de las relaciones entre el subalterno y el supervisor. Naturalmente el subalterno quiere que se le de un tratamiento equitativo: quiere que se le escuche, que se le reconozca cuando hace algo - bien.

El trabajador común y corriente espera también aceptación - de su supervisor, ésto es, comprensión y consideración cuando comete un error.

Sea que este haciendo su oficio bien o mal, el trabajador - típico quiere algo de atención tanto del jefe como del compañero de trabajo.

NECESIDADES EGOCENTRICAS

Una de las más fuertes necesidades del hombre es la de sentir que esta realizando algo, que su trabajo es de importancia. ¿Cómo se obtiene el sentimiento de realización?

IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El trabajo que parece inutil conduce a la frustración. La eficiencia y el espíritu de trabajo suelen ser mucho más altos durante una emergencia.

Todos quieren sentir que su trabajo es importante. Los es-

tudios sugieren que hay una íntima correlación entre el - - prestigio del cargo y la satisfacción que derivan de las -- personas que lo ejercen. Los empleos que tienen alto prestigio son más apreciados por el público, aún cuando otros - aspectos del trabajo sean indeseables, de igual modo, los - empleos que no dan posición social serán despreciados. Una observación final: cuando se goza de bastante libertad para decidir como se debe hacer el trabajo, se aumenta la importancia del oficio para el individuo puesto que es una prueba de su capacidad para planear su propio trabajo.

LA DESTREZA

Todos gozamos con el sentido de creatividad que proviene de hacer algo bien hecho, de ser "los mejores" en nuestro oficio.

También nos gusta imaginarnos que nuestro oficio requiere - destrezas especiales y en consecuencia nos inclinamos a exagerar su importancia. Al describir su oficio, un trabajo - recalca su dificultad, su complejidad y el tiempo tan largo que se necesita para aprenderlo.

Los empleados se ofenden con cualquier insinuación de que - podrían ser fácilmente reemplazados por trabajadores no - - adiestrados. Desde luego, en parte estas insinuaciones amenazan la seguridad de su empleo; pero hay más que eso: si - cualquiera puede hacer el oficio de uno, entonces, qué es - lo que ha realizado uno en toda su vida de trabajo/, qué --

señalan que es más significativo de fracaso/.

Para que un empleado tenga el sentimiento de la realización debe disponer de alguna manera de medir el progreso. Todo el mundo quiere saber "cómo lo esta haciendo" y desea recibir "retroalimentación" aún cuando no haya recompensa por el éxito ni castigo por el fracaso.

Muchos oficios de rutina se consideran aburridos y monotonos, precisamente porque no le ofrecen al trabajador manera de comprobar su adelanto.

PRODUCTIVIDAD

Todos tienen un sincero deseo de ser productivo, de mantenerse ocupado. La verdad es que más difícil aparentar que uno esta ocupado que trabajar. El tiempo pasa más rápidamente cuando el obrero se absorbe en lo que esta haciendo - que cuando esta tratando de evitar el trabajo. ¿Cómo podemos explicar por qué a veces los trabajadores haraganean en el oficio y hacen todo lo que pueden por evitar el trabajo? semejante comportamiento implica generalmente insatisfacción con el empleo, con la supervisión, o con la compañía - como un todo. Los trabajadores que se sienten injustamente tratados, dirigen sus energías a combatir el sistema y muestran gran destreza en realizar el menor trabajo posible. - Esta reacción, sin embargo es sintoma seguro de que la organización tiene problemas graves.

AUTONOMIA

El proceso de especialización ha privado al trabajador individual de su libertad para planear y organizar su empleo y ha pasado la iniciativa y la responsabilidad a la administración. El efecto de este enfoque ha sido quitarle a muchos empleos la oportunidad de espontaneidad y creatividad.

La iniciativa y la imaginación son esenciales para todo sentido de autonomía y sin embargo, con mucha frecuencia la administración no aprovecha estas habilidades creadoras de sus trabajadores. Como resultado, ellos utilizan su iniciativa y su imaginación en formas que la administración desaprueba, tales como el sabotaje, actividades sindicales.

CONOCIMIENTO

El deseo de conocimiento es un impulso básico del ser humano. A todos les gusta saber no solamente que esta ocurriendo, sino también "porque". Estar a merced de personas y fuerza que ni podemos entender ni controlar, es una seria amenaza a nuestro sentido de seguridad.

Muchas personas encuentran que aprenderles da un sentido de realización, ser un experto en cualquier cosa, le da al individuo un sentido de importancia y de progreso.

IMPORTANCIA RELATIVA DE VARIAS NECESIDADES

Varia de acuerdo con el individuo de quien se trate, su ofi-
cio, el clima económico general y muchos otros factores se-
gún la bien conocida "Hipotesis de las necesidades" de Mas-
low. Las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerar-
quía en que los materiales ocupan el lugar "más alto" y - -
básico seguida en orden ascendente por lo que nosotros he--
mos llamado necesidades de seguridad social y egocéntricas
y finalmente la "auto-actualización". En esta jerarquía, -
una necesidad más alta y menos básica no ofrece motivación
a menos que todas las inferiores y más básicas hayan sido -
"en gran parte" satisfechas; pero una vez que una necesidad
de bajo nivel ha sido en gran parte satisfecha, ya deja de
ser motivadora.

Son sin embargo la hipótesis de Maslow el objeto de muchas
críticas. Los puntos más significativos son los siguientes

- 1.- Parece que hay grandes diferencias entre unas y otras -
personas en cuanto al grado en que debe una necesidad -
antes de pasar a un nivel más alto. Además para algu--
nos individuos las necesidades egocéntricas pueden ser
más importantes que las sociales.
- 2.- La investigación indica que hay muchísimas necesidades
humanas que no se pueden separar claramente en las cin-
co categorías de Maslow.
- 3.- Una forma de satisfacción puede compensar la falta de -
otra.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

NECESIDAD DE
AUTOREALIZACION

NECESIDADES DE ESTIMA

NECESIDADES DE ACEPTACION O AFILIACION

NECESIDADES DE SEGURIDAD

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

MC CLELLAND

Con esta teoría que han desarrollado Mc Clelland y sus colegas, hay por lo menos tres necesidades principales positivas la necesidad de realización, la necesidad de poder (ejercer control e influencia sobre los demás), y la necesidad negativa la de evitar el fracaso.

Se han llevado a cabo las más amplias investigaciones sobre la necesidad de realización (que puede abreviarse nR). De acuerdo con ellas, la nR está íntimamente relacionada con el espíritu empresarial. La nR de realizadores necesitan también retroalimentación concreta sobre el éxito de sus --propositos esfuerzos. La nR se adquiere en gran parte en el seno del hogar.

SUSTITUCION DE SATISFACCION

Una vez lograda la seguridad del empleo los trabajadores --aceptaran una pérdida de satisfacción social y egoísta solamente a cambio de un aumento significativo de paga. Por el contrario muchos aceptan un salario más bajo a cambio de un trabajo más agradable.

PAPEL DEL DINERO

Los trabajadores pueden considerar un ingreso más alto como compensación parcial por la falta de otra forma de satisfac---ción.

La ganancia monetaria es tangible, la sicología, el descontento con el empleo es a veces semiconciente y difícil de expresar en palabras. Desde el punto de vista del sindicato, desde luego la magnitud de la paga es una medida de la fuerza del sindicato y de la habilidad de negociación de -- sus funcionarios.

DETERMINACION DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO

A).- EXPECTATIVAS

Yo espero que mi trabajo sea estimulante o bien pagado y no lo es o entonces estare insatisfecho. Pero si es pero que sea aburrido y mal pagado y resulta así mi -- frustración podra ser mínima.

B).- AUTDEVALUACION

Si yo me considero persona generalmente satisfecha, no estare dispuesto a reconocer que un oficio me puede -- apabullar.

C).- NORMAS SOCIALES

Si otras personas a quienes yo respeto ven mi oficio - como bueno yo debiera estar satisfecho, o si me dicen que estoy haciendo es importante, entonces hay más pro babilidad de que me sienta satisfecho.

D).- COMPARACIONES SOCIALES

Si todos mis amigos tiene empleos más estimulantes que el mio, entonces me sentire más insatisfecho que si to

dos estuviéramos en igual condición.

E).- RELACION INSUMO RESULTADO

Mi satisfacción con mi empleo depende de como perciba entre lo que yo apporto al trabajo (insumo) y lo que obtenga del trabajo.

F).- COMPROMISO

G).- ILUSIONES

Si la administración da gran publicidad a su programa de enriquecimiento de oficios, probablemente creera -- que esto es importante y me sentire desilusionado si -- el programa no responde a la publicidad.

QUE IMPORTANCIA TIENE EL TRABAJO SATISFACTORIO

LA NECESIDAD DE ESTIMULO:

El hombre por termino medio pasa la tercera parte de su vida activamente en el trabajo si el empleo no le ofrece estímulo y autonomia puede verse frustrado y las consecuencias son costosas tanto para el mismo como para el patron.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO ESTIMULANTE

El argumento contrario es que muchas personas se adaptan -- con facilidad al trabajo monotono. El centro de su vida esta lejos de su trabajo, esperan de éste pagos, satisfacciones y por lo consiguiente no se esta desilucionado si el -- oficio le ofrece poco estimulo o sentimiento de creatividad

EL TRABAJO Y EL OCIO

Nuestra actitud actua frente al trabajo, tiene una base cultural. El trabajo no siempre ha sido tan importante como + lo es hoy y probablemente no lo será en el futuro.

No trabajar era inmoral, nuestra idea actual de que los - - ociosos no se estan conservando el respeto en nuestra sociededad hasta los ricos deben de trabajar. Hoy todo el mundo - considera que el trabajo es una necesidad, independientemente de las necesidades materiales.

Reclutamiento y selección de personal

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, como informándose y formando opiniones respecto a ellos, las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es simple.

Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es su sistema de -- información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo - que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para - -- abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes o futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de - ofrecer a la organización un número suficiente de personas,

entre las cuales posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para la concepción de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

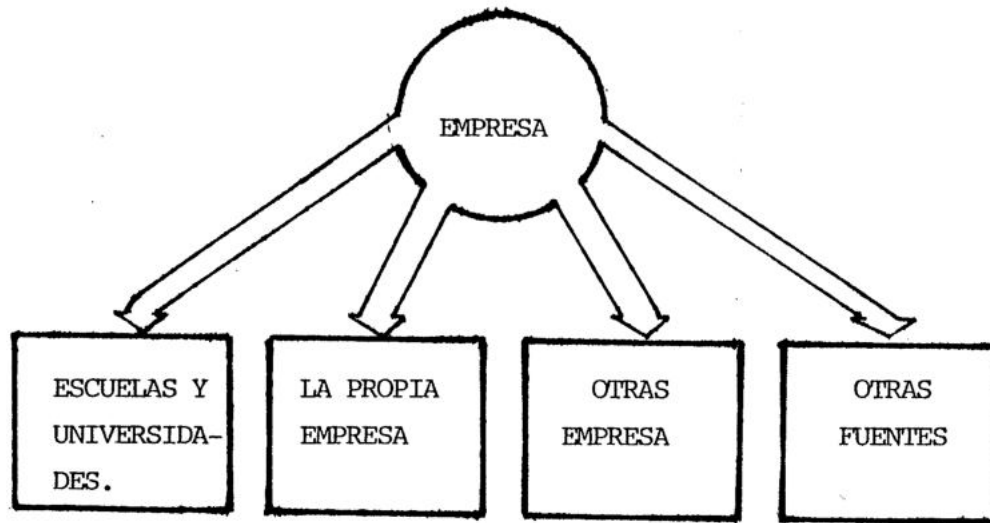
FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El problema básico de la organización, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interese específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales -- incidirán las técnicas de reclutamiento. Hay innumerables fuentes de recursos humanos, como lo muestra la Figura 1.

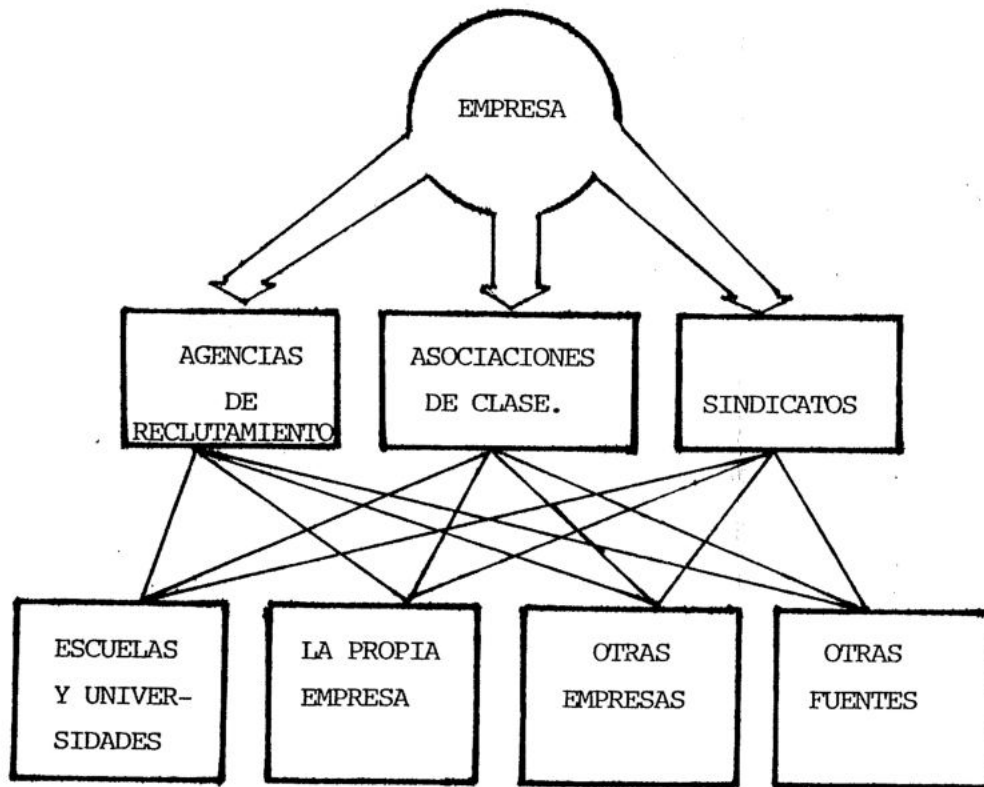
Una de las fases más importantes del reclutamiento es la -- identificación, selección y mantenimiento de las fuentes -- que pueden ser utilizadas adecuadamente.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado; exige información y persuasión.

Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz. Por lo tanto el reclutamiento es una -- función continua.



MERCADO DE RECURSO HUMANO
FUENTES PRIMARIAS DE RECLUTAMIENTO
(CONTACTO DIRECTO EMPRESA--MERCADO)



FUENTES SECUNDARIAS DE RECLUTAMIENTO
(CONTACTO INDIRECTO EMPRESA-MERCADO)

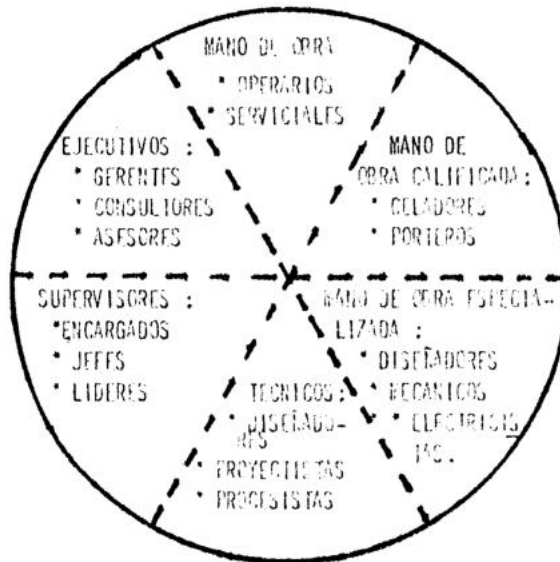
La actuación en el mercado de recursos humanos exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diversos puntos de vista que se presenta. En las Figuras 2 y 3 se destacan dos ejemplos de segmentación de mercado de recursos humanos; se trata de dos aspectos de importancia fundamental en especial en lo que se refiere a las exigencias que se harán a los candidatos.

Según Dale Yoder, el reclutamiento tiene seis fases:

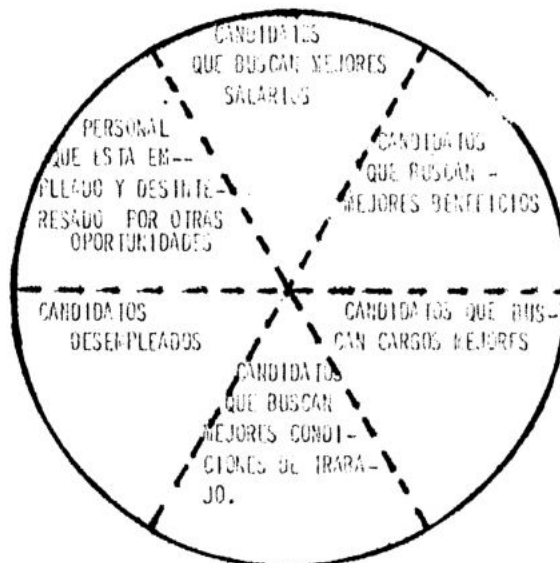
- 1.- Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento.
- 2.- Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función.
- 3.- Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo.
- 4.- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos.
- 5.- Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos; y
- 6.- Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados

Arlindo Vieira de Almeida Ramos, prefiere distinguir en el proceso de reclutamiento, 2 etapas: la de investigación y -

MERCADO
DE
RECURSOS
HUMANOS



MERCADO
DE
RECURSOS
HUMANOS



y la de ejecución.

Etapas de reclutamiento:

1.- Examen del mercado de trabajo, con miras a la verificación de:

- a) Número probable de personas, del tipo que se necesita.
- b) Niveles salariales del cargo, en diversas partes del País.
- c) Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo.
- d) Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- e) Centros de preparación y de formación de personal.
- f) Productividad generalmente presentada por ese tipo - de empleado en las diversas empresas.
- g) Area que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, etc.), para la probable obtención de la mano de obra buscada.

2.- Determinación de las necesidades del personal, mediante el estudio de:

- a) Fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa.
- b) Posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de -- los métodos de trabajo.

c) Retiro del personal cesante por promociones, enferme
dades, jubilación, etc.

3.- Listado del tipo y de las características del personal
buscado.

La fase de ejecución debe incluir:

- 1.- La época en que se ejecutará el reclutamiento.
- 2.- El área que el reclutamiento debe incluir (mercado lo--
cal, regional, nacional, etc.).
- 3.- Recursos que serán utilizados.
- 4.- Sitios de divulgación de publicidad.
- 5.- Número probable y tipos de candidatos que se pueden ob-
tener.
- 6.- Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candi-
datos.
- 7.- Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- 8.- Quién, cuándo y donde se recibirá a los candidatos.

Según Roger H. Hawk, asegura que la complejidad que envuel-
ve el sistema de reclutamiento resalta las diversas activi-
dades de una buena organización de reclutamiento y exige un
alto grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- 1.- Qué tipos de trabajo deben realizar.
- 2.- Cuántas personas son necesarias para realizar el traba-
jo.
- 3.- Cuántas personas existen en la organización actual y que
habilidades pueden aplicar al nuevo intento.

- 4.- Donde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias.
- 5.- Cuál es la situación del mercado de trabajo total y como penetrar en él.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión de parte -- del órgano que posee el puesto vacante. Como el recluta--- miento es una función de staff, sus actos dependen de una - decisión de la línea, que es oficializada mediante una espe--- cie de orden de servicio, generalmente denominada requeri--- mientos de empleado o requerimiento de personal, tal como - se puede observar en la Figura 4. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado - de sofisticación existente en el área de recursos humanos; mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los deta--- lles que el responsable del órgano emittente deberá llenar - en el documento. Al reverso del documento se puede incluir un interesante esquema de control de los actos ya ejecuta--- dos respecto del requerimiento existente en el área de re--- cursos humanos y del requerimiento mismo, tal como se mues---

DE: DEPARTAMENTO

PARA : DIVISION DE RELACIONES
INDUSTRIALES . SECCION
RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

FECHA EMISION

/ /

FECHA RECEPCION

NO.

/

SOLICITUS DE EMPLEO

SECCION

CODIGO DE LA SECCION

TITULO DEL CARGO

CODIGO

CANTIDAD

CLASIFICACION

☐ POR SUBSTITUCION

REGISTRO	FECHA SALIDA	N O M B R E	CARGO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

☐ POR AUMENTO DE CUADRO

MOTIVO DE AUMENTO EN EFECTIVO

JEFE DEL DEPTO

JEFE DE DIVISION

DIRECTOR

SALARIO

HORARIO

SEXO

EDAD

ESCOLARIDAD

ATRIBUCIONES

SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

CONTROL DE LA SOLICITUD

No.	CANDIDATO PRESENTADO	FECHA DE LA PRESEN- TACION.	APROBADO		FECHA DE ADMISION	No. DEL REGISTRO
			SI	NO		

SOLICITUD COMPLETA EN _____

tra en la Figura No. 5.

De acuerdo con la empresa, la requisición de personal puede tener una tramitación extraordinariamente variada, según -- sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nomina de personal.

En este caso, se exigen, generalmente, no solo la dotación de una partida extra-presupuestal, que cubra el salario del empleado que se vinculará, sino la autorización superior pa ra que la sección de reclutamiento pueda verificar si hay - candidatos en reserva (o sea, si hay candidatos para ejer-- cer este cargo que estén en el archivo, o si hay la posibi- lidad de una promoción interna), o si se necesita buscarlo en alguna fuente proveedora.

Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por -- los mecanismos de reclutamiento. En otros términos, el mer- cado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y locali- zadas por la empresa que pasa a influirlas, mediante una -- multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de - - atraer candidatos para atender a sus necesidades.

Verificamos también que el mercado de recursos humanos este constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o dispo

nibles (desempleados).

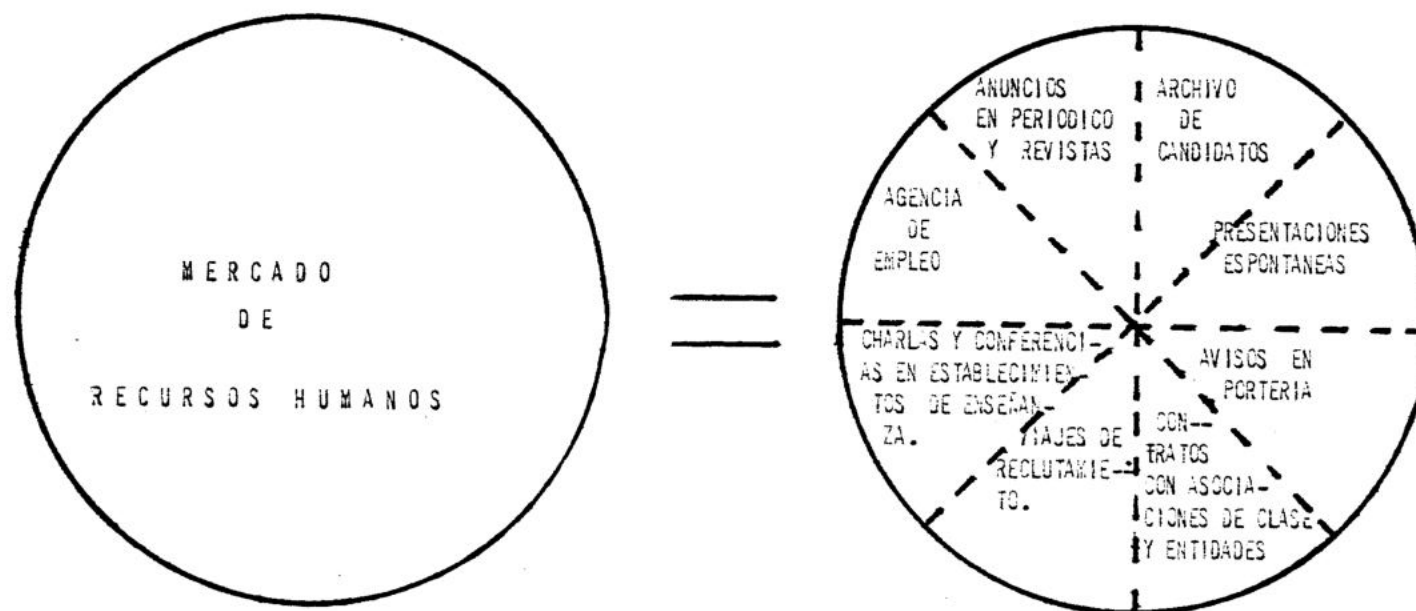
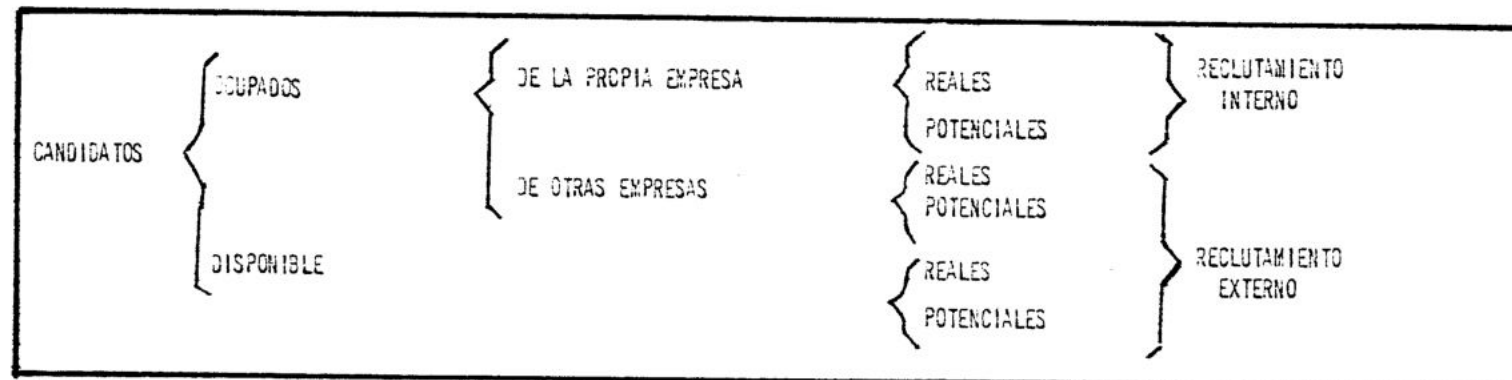
Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que estan buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo), como potenciales (que no estan interesados en cambiar de empleo). Ocurre que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras -empresas, y su consecuencia es un input de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados unicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos. El Cuadro No. 6 muestra una sintesis de esas varias situaciones.

Sistema de reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre, cuando habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir:

- . Transferencia de personal.
- . Promociones de personal.
- . Transferencias con promoción de personal.
- . Programas de desarrollo de personal, y
- . Planos de "profesionalización" (carreras) de personal.



El reclutamiento interno exige una intensa y continúa coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa, e incluye varios sistemas.

Es así como el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos relacionados con los otros subsistemas, tales como:

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad.
- b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.
- d) Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de valorar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que serán necesarios.
- e) Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.
- f) Verificación de las condiciones de promoción del candidato

to interno y de substitución.

Principales ventajas que aporta el reclutamiento interno.

- . Evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, de integración del nuevo empleado, etc., por lo tan to es económico.
- . Es más rápido, evita las demoras frecuentes de reclutamiento externo, la espera de candidatos.
- . Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos. - El margen de error es reducido gracias al volumen de información que la empresa tiene de él.
- . Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, en el sentido de aprovechar las oportunidades de ascenso.
- . Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en terminos de entrenamiento y de perfeccionamiento de perso nal.
- . Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente se lo merecen.

Principales desventajas que aporta el reclutamiento interno

- . Puede generar un conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizaran aquellas oportunidades.
- . No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno sólo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución este -- efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos, a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Sistema de reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, y puede involucrar a una o más de las siguientes -- técnicas:

- . Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- . Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- . Pancartas o anuncios en la portería de la empresa.
- . Contactos con sindicatos o asociaciones de clase.
- . Contactos con las universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- . Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- . Contacto con otras empresas que actúan en el mismo merca-

do, en términos de cooperación mutua.

- . Anuncios en periódicos y en revistas.
- . Agencias de reclutamiento.
- . Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales, la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento, involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) Determinación de las necesidades de personal.
- b) Localización de las fuentes de mano de obra.
- c) Epocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible.
- d) Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes.
- e) Franjas salariales y ventajas que se ofrecen.
- f) Costo de la técnica de reclutamiento X calidad permitida
- g) Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento X urgencia solicitada.

Sistema de reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos, el reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativas de sistema:

- a) Inicialmente utilizan reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente un resultado deseable.
- b) Utiliza el reclutamiento interno y externo, en el caso de la empresa más preocupada por suplir la vacante existente.
- c) Utiliza inicialmente el reclutamiento interno seguido -- del externo en caso de que no presente resultados deseados.

Se utilizan los siguientes documentos:

- a) Ficha de entrevista de reclutamiento, donde son resalta- dos los motivos del no aprovechamiento de los entrevista- dos.
- b) Ficha de entrevista de reclutamiento -requisitos exige- dos y clasificaciones.

SELECCION DE PERSONAL

Importancia de la Selección

Este proceso, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo, cuando se inicia la selección técnica (métodos ideados por psicólogos y administradores) y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas, -- logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tiene por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal determinan los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas, que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, y otros medios.

Sobrevivir en condiciones de competición, depende de la - -

combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos, de que dispone, siendo los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

Los ejecutivos deben conservar y a veces aumentar su fuerza de trabajo, lo cual suele ser un proceso que exige tiempo y dinero. Al sustituir a los empleados se generan incrementos en los costos directos e indirectos.

El primer paso esencial en la evaluación de selección es tener una medición confiable y valida del éxito en el trabajo. El siguiente paso consiste en registrar las predicciones, las puntuaciones del entrevistador de selección, la calificación en los Test o en las formas de solicitud. El paso final es comparar las predicciones con las mediciones.

El predictor del éxito de un solicitante en un puesto será su calificación total en la forma de solicitud ya pesada. Enseguida, el investigador compara este predictor con un nuevo grupo de solicitudes tomadas del archivo. Se puede crear una clave valida de forma de solicitud; en tanto que los elementos esenciales son los mismos en cualquier artificio de selección, normalmente el proceso es mucho más largo y complicado. Por esa razón, la mayoría de los ejecutivos no pueden realizar su propio estudio de evaluación, pero --

cuando menos pueden saber que se necesita para hacerlo y --
aceptar la importancia de hacerlo. La evaluación no puede
mejorar las selecciones que se harán mañana, pero si las --
que se realizarán el año entrante.

La selección de líderes y de líderes en potencia, presenta
problemas especiales al ejecutivo. Sabemos menos sobre los
requerimientos críticos de un buen líder que sobre los de --
un buen trabajador; los dispositivos con que se cuenta para
medir los requerimientos conocidos son menos adecuados, y --
estos requerimientos varían de un puesto de dirección a --
otro, y de una época a otra en la misma empresa.

Los ejecutivos fijan las políticas de los programas de se--
lección. Parece que las mejores políticas son aquellas que
hacen incapié en el establecimiento de buenas medidas de --
éxito en el trabajo y que emplean artificios de selección --
ya aprobados.

¿QUE ES LA SELECCION?

La selección de personal es un procedimiento para encontrar
al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también --
adecuado. Se deben tener en cuenta las necesidades de la --
organización y su potencial humano, así como la satisfac---
ción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su - - puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para - contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización".

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, de la misma. La valoración de los recursos -- existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Se esta seleccionando personal para una organización y no - para una tarea o puesto específico. Ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

Se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitiran definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- . A qué nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados, -

obreros).

- . ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- . ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- . ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- . ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?, (zona, competencia, ramo industrial, similar).
- . ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- . Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo, etc.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles se hace una exposición general de dicho proceso, se señalan todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste: desde luego, cada organización debe adaptar en su proceso a sus propias necesidades

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Colocación

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes de los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación.

En la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy

común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. Queda -- desde luego, a la propia habilidad del seleccionador realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Etica Profesional

Si no es aceptado el candidato, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene -- más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es -- imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, - entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya - definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Deberá estudiarse la posibilidad de re distribución del trabajo con objeto de que dichas tareas -- sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de - Personal, o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las estan ocasionando, la fecha en -- que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

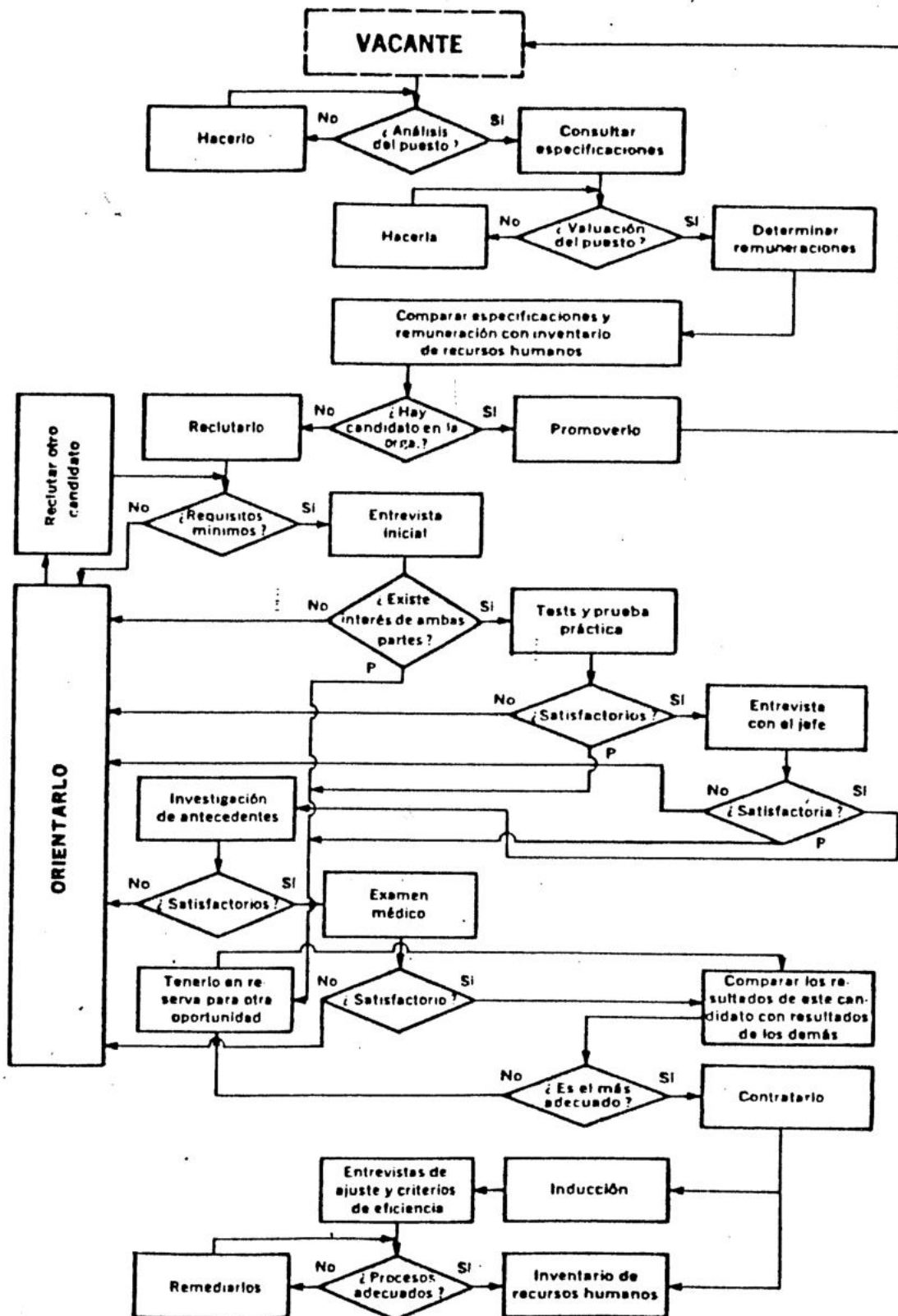
Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requerimientos -- que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarsele.

Inventario de Recursos Humanos

La localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual -- permitira proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal -- que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.



P = Posiblemente

Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.

las etapas más usuales, y el orden en que suele emplearse - el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "El hombre adecuado para el puesto adecuado", son las siguientes:

- 1.- Hoja de solicitud.
- 2.- Entrevistas.
- 3.- Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas.
- 4.- Investigaciones.
- 5.- Examen médico.

Hoja de solicitud

Es como la cabeza del expediente del empleado.

Es para rechazar amablemente a los candidatos inhábiles; a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, alguna vez podremos quizá utilizarlos. Sive también para cerciorarse, "a primera vista" de los requisitos más obvios y fundamentales.

Entrevistas

Es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante -conocida como entrevista de fondo- tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Tipos de la entrevista

Los principales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qué dirigió al solicitante a esa Empresa.
- Qué espera encontrar en su trabajo.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, más detallada que en la solici--
tud.
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos.

Modo general de conducirla

- a) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al can-
didato.
- b) Iniciar la platica haciéndole notar nuestro interés en -
la entrevista y como tratamos de armonizar un interés --
nuestro (un trabajador) con el suyo.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad con el fin de abrir
en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar más que de "ser entrevistado"
- e) Garantizar, y realmente buscar la lealtad, el interés, -
el sigilo.
- f) Tratar de observar lo mejor que podamos, la persona del
solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo
por tal o cual motivo, o bien citándolo para el si---
guiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo obser-

vado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible.

Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos que comprobar", pero aún así, tienen gran valor.

Pruebas

Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las pruebas de aptitud, de -- capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- . Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- . Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- . Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las movilizaciones, los conflictos de tendencia, etc. "(Tesis Sra. Martínez Negrete de Herrera). El fin de estas últimas es "tratar de predecir con la mayor certeza posible la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior".

Para que una prueba -o test psicológico- pueda ser aplicado con éxito, se requieren que estén determinadas su estandarización

zación, su confiabilidad y su validez.

Requisitos para su aplicación efectiva

Los test psicológicos son una gran ayuda para la selección.

Pero suponen para ser útiles:

- 1.- Contar con técnicas para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad, y para su administración.
- 2.- Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.
- 3.- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesario
- 4.- Convencer a superiores y sindicatos de su utilidad.
- 5.- No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino solo como "indicios - muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

Investigaciones

Existen varios tipos de investigaciones estos son:

- 1.- Investigación de antecedentes de trabajo.
- 2.- Investigación de antecedentes penales.
- 3.- Investigación de las cartas de recomendación.
- 4.- Investigación en el domicilio y familia del solicitante

Examen médico

El examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más -- completo que sea posible. Los fines que se persiguen al -- realizar éste son los siguientes:

- 1.- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
- 2.- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
- 3.- Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al -- trabajo, enfermedades profesionales.
- 4.- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabaja-- dor sea un alcohólico o drogadicto.
- 5.- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agu-- deza requerida de sus sentidos.
- 6.- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo -- predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- 7.- Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- 8.- Investigar su estado general de salud.
- 9.- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él, y -- corregir sus enfermedades crónicas.

Sindicatos

ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia de las agrupaciones de trabajo en México puede resumirse así: de 1850 aparecen las Sociedades Mutualistas, dirigidas a ayudar al trabajador en los casos de enfermedad y desempleo, facilitándole crédito para resolver problemas profesionales o personales, es la primera de ellas al parecer, la Sociedad de Artesanos, fundada en 1850, en Guadalajara. Algunos años más tarde aparecen la de sastres en - - 1864 y la de sombreros en 1886.

La primera organización obrera de carácter nacional, se establece en 1872, en gran circulo de obreros de México que - pronto llega a tener 28 sociedades obreras afiliadas. Las reglas de dicha organización establecían que el movimiento obrero mexicano no habria de utilizar más que métodos de - lucha conformes a la Ley y, por otra parte que sus miembros quedan obligados a no participar en políticas para - - evitar corromperse: "La política afirmaban ha quebrado la sagrada unidad humana, no dejemos que rompa la sagrada - - unidad obrera" .

Los primeros sindicatos, en su acepción moderna, no aparecen en México si no hasta el período comprendido entre los años 1880 y 1905. Nacen en virtud de las grandes concentraciones de operarios en las multiples fábricas promovidas - por la política porfirista de industrialización y de apertura a los capitales extranjeros, durante este período el - -

sindicalismo fue víctima frecuente de la represión Gubernamental, a pesar de lo cual, el Porfiriato, consciente de la utilidad política y el apoyo que podía obtener del movimiento obrero, respalda en sus luchas a los grupos laborales cuyas pretensiones fueran "moderadas" y, en tanto, se demostraran fieles al regimen del viejo caudillo. De aquí que las conquistas obreras durante estos años y, de manera principal, la organización sindical. Solo alcanzaran pocos -- avances. En 1905 el obrerismo mexicano se encontraba en -- franca decadencia.

Muy a pesar de todo lo anterior, la década paz Porfiriada -- se vio alterada por multitudes de huelga activadas por trabajadores independientes, quienes a falta de una organización sindical de caracter nacional, obraban por su cuenta y riesgo, las empresas más afectadas por tales movimientos -- huelguísticos, fueron la ferrocarrilera y las de la rama -- textil. Los principales motivos aducidos: solicitudes de -- disminución de la entonces fatigante jornada, despidos injustificados y excesivos favoritismos hacia los trabajadores extranjeros en perjuicio de los intereses y derechos de los obreros mexicanos.

Los gobernantes de aquellos años, contrariamente a lo que -- ha sucedido en México durante el último medio siglo, apoyaban los intereses patronales, sirviéndose para ello incluso del ejercito. Entonces la injusticia se proyectaba encon

tra de los de abajo, como hoy, con gran frecuencia se proyectaba en contra de los de arriba.

Se señalan como los principios de la decadencia del regimen de Don Porfirio, los años 1906 y 1907. Durante ellos se desarrollan en nuestra patria los sangrientos sucesos de Cananea, Rio Blanco, Orizaba y Nogales.

Al estallar en 1910 la Revolución, el movimiento obrero se encontraba en pañales. Los trabajadores constituían una minoría diseminada en los cerca de dos millones de kilometros cuadrados de territorio nacional. Su fuerza y su unión -- eran incipientes. Dominaba todavía el mutualismo, el generoso iniciado y sustentado desde muchos años atras por el pensamiento catolico y el interesado y egoista, apoyado por distintos políticos que buscaban servirse de las masas trabajadoras en provecho de sus intereses de partido y personales entre otros, destaquemos los nombres del General Bernardo Reyes, Gobernador de Nuevo Leon, de Guillermo Landa y Escandon, Gobernador del Distrito Federal y el de Manuel Romero Rubio, nada menos que padre político del Presidente Porfirio Díaz, cada uno tenía su respectiva mutualidad.

Sin fuerza y unidad, los grupos obreros no tuvieron una participación de importancia en el movimiento armando de 1910. Comenzaron a tenerla con Carranza años después de que Díaz se había embarcado en el Ypiranga.

En 1916 cierra la casa del obrero mundial y aparece la CROM (Confederación Regional Obrera Mexicana) su lema: Salud y - Revolución Social.

El 24 de febrero de 1936 nace la CTM 9 Confederación de Tabajadores de México) para sustituir a la caduca CROM y here dan el viejo poder.

En nuestros días, el presidente López Portillo informo que los trabajadores organizados "han otorgado una tregua que - es responsable, pero que de ninguna manera significa claudicación o posibilidad para que las injusticias en el país se acrecientan", algo más y de suma importancia dijo Don José "Lucha de clases, no". El asunto ~~es~~ vital, bien que los tabajadores luchan por sus intereses y su bienestar, dentro - de los límites de la justicia y en tanto dejen de conside-- rar a los patrones como naturales y permanentes enemigos de los trabajadores, como lo considera el Maxismo, inventor y patrocinador de la lucha permanente entre el trabajo y el - capital hasta que el primero se coma al segundo. Lucha con tra el capital cuando este se oponga a las justas, debidas y posibles demandas obreras, es una cosa, luchar contra los empresarios con el propósito de exterminarlos, es otra.

Para terminar es justo que se siga insistiendo en los debe- res de la función social de la propiedad.

Pero además es conveniente poner en circulación otra verdad,

arrumbada o desconocida que el trabajo, también tiene una -
manifiesta función social.

México, pues espera que capital y trabajo se realicen con -
plenitud, sin escatimar logros a sus respectivas funciones
sociales.

DEFINICION DE SINDICALISMO

Corriente en el movimiento obrero que mantiene una actitud
negativa hacia la participación de los sindicatos y de los
obreros en la lucha política, hacia el propio partido polí-
tico del proletariado y la dictadura del proletariado. Los
sindicalistas suelen considerar al movimiento sindical y la
lucha económica como el unico camino al socialismo, en el -
cual, según ellos, los sindicatos deben dirigir la produc-
ción social. Es una tendencia pequeño burguesa, oportunis-
ta, que facilita la actividad política de la burguesía en -
el seno de la clase obrera.

DEFINICION DE SINDICATO

Asociaciones de obreros y de empleados creadas con el propó-
sito de defender en común sus intereses, principalmente an-
te los patrones: mejoramiento de los salarios o bien de las
condiciones de trabajo. También actúan ante el Estado: lu-
cha por determinadas leyes, etc. en Argentina en 1878, se -
constituyo un sindicato de obreros gráficos hoy existe un

poderoso movimiento sindical, extendido a todos los rincones del país. Si actúan desde clasistas y estuviese realmente unido, el movimiento sindical podría pesar decisivamente en el curso de los acontecimientos socio-económicos y políticos.

ARTICULO 356 (L.F.T.)

Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

CLASIFICACION DE LOS SINDICATOS DE TRABAJADORES

(ART. 360)

- A).- Gremiales: misma profesión, oficio o especialidad, ejemplo: carpinteros.
- B).- De empresa: varias profesiones, oficios o especialidades en la misma empresa. Ejemplo: sindicato de la fábrica de brochas -- perfect, S. A.
- C).- De industria: varias profesiones oficios o especialidades. Dos o más empresas industriales. Ejemplo: Sindicato de la Industria de la Construcción.
- D).- Nacionales de industria: varias profesiones, oficios o especialidades. En dos o más entidades federativas. Ejemplo: Sindicato de Trabajadores Petroleros de la R.M.

CLASIFICACION DEL SINDICATO DE PATRONES

(ART. 361)

- A).- De una o varias ramas de actividades solo en una entidad.
- B).- De una o varias ramas en diferentes entidades nacionales.

** FORMAS DE SINDICALIZACION **

- A).- a).- Verticales.- Por una rama o sector de producción
- b).- Horizontales.- Entidad, profesión, oficio o especialidad sin atender rama.
- B).- a).- Unica.- En cada region, empresa o industria un solo sindicato.
- b).- Plural.- Reconoce a todos los sindicatos que se formen.
- C).- a).- Abiertos.- No se requiere cumplir con requisitos
- b).- Cerrados.- Solo cumpliendo requisitos
- D).- a).- Locales.- De una region
- b).- Nacionales.- De todo el país
- E).- a).- Puros.- Solo trabajadores o solo patrones
- b).- Mixtos.- Trabajadores y patrones

F).- a).- Simples.- Por individuos

b).- Complejos.- Por union de sindicatos

G).- a).- Reconocidos.- Con personalidad y capacidad

b).- Inscritos.- Unicamente de tacto

**** TENDENCIA IDEOLOGICAS SINDICALES ****

1.- Blancos.- Al servicio del patron

2.- Amarillo.- Colaboracionista

3.- Rojo.- De lucha

CONSTITUCION DE UN SINDICATO

(ART. 364 Y 365)

ART. 364 (L.F.T.)

Los sindicatos deberan constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se toma ran en consideración aquellos cuya relación de trabajo hu--biese sido rescindida o dada por terminada dentro del período comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y la en que se otorgue éste.

ART. 365 (L.F.T.)

Los sindicatos deben de registrarse en la Secretaría del -- Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia fede--ral y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de -- competencia local, a cuyo efecto remitiran por duplicado:

- 1.- Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva.
- 2.- Una lista con el número, nombre y domicilios de sus --- miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, -- empresa o establecimiento en los que se prestan los ser--vicios.
- 3.- Copia autorizada de los estatutos, y
- 4.- Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hu--biese elegido la directiva.

Los documentos a que se refieren las fracciones anteriores serán autorizados por el Secretario General, el de Organización y de Actas, salvo lo dispuesto en los estatutos.

SITUACIONES ESPECIALES DE TRABAJADORES EN LAS QUE PUEDEN O
NO FORMAR PARTE DE UN SINDICATO

- A.- Militares. No
- B.- Policías. No
- C.- Procesado. No
- D.- Representantes patron. No
- E.- Empleados de confianza. Si (pero no pueden formar parte del sindicato de trabajadores en general) 363.
- F.- Menores de 14 años. No; no pueden ser trabajadores Art. 362
- G.- Menores de 14 a 16 años. Si; pero no pueden formar parte de la directiva. Art. 372.
- H.- Orden eclesiastica. No
- I.- Mujeres casadas. Cuando el marido se oponga con justa causa.
- J.- Funcionarios
- K.- Extranjeros, Si; pero no pueden formar parte de la directiva.
- L.- Trabajadores bancarios. Si pueden sindicalizarse, pero deben examinarse problema de paralización individuales
- M.- Empleados universitarios, Si.

N.- Profesores universitarios si pueden, pero deben de analizarse su condición específica.

O.- Trabajadores de los sindicatos. Si.

PROHIBICIONES A LOS SINDICATOS

(ART. 378)

A).- No intervenir en asuntos religiosos.

B).- Ejercer profesión de comerciantes con animo de lucro.

En 1940 se suprimió la prohibición de intervenir en asuntos políticos.

OBLIGACIONES

(ART. 377)

A).- Proporcionar informes de su actuación como sindicato.

B).- Comunicar cambios a la autoridad registradora dentro -
de los diez días.

C).- Informar cada tres meses altas y bajas de miembros.

CANCELACION ARTICULOS 370 Y 379. JUDICIAL NO ADMINISTRATIVO

A).- Disolución: 1.- Transcurrir termino

2.- Voto 2/3 partes

B).- Dejar de tener los requisitos. Autoridad canceladora:
la junta del lugar en que se hizo el registro Art. 731
Fracc. IV.

Sanciones.- Multas de \$ 100.00 a \$ 10,000.00 (Art. 886)

DEFINICION DE FEDERACION:

Agrupación de estados para formar una unidad internacional definida, por encima de los estados, miembros y, a la cual corresponde la soberanía externa. Estados Unidos y México son federación. Asociación de personas que se dedican a -- deportes como la Federación Española de Fútbol.

DEFINICIÓN DE CONFEDERACION:

Unión de varios Estados que se someten a ciertas leyes comu nes. Ligas o asociaciones.

DEFINICION DE COALICION:

Se constituye al igual que un sindicato. La importancia de la coalición es exigir la firma del contrato colectivo de - trabajo o la reparación de una violación al mismo. Esas -- son unicamente las funciones de la coalición.

DIFERENCIA ENTRE SINDICATO Y COALICION:

La diferencia específica, entre ambos es que la coalición - es un acuerdo temporal, en tanto que el sindicato es una -- asociación profesional definitiva.

NOCIONES GENERALES DE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
(ART. 386 AL 403)

NACIMIENTO.- Pacto entre el sindicato y patron para redactar por escrito las prestaciones para el trabajo.

VENTAJAS.- A) Regular las condiciones de trabajo conjuntamente y no con cada trabajador.

B) Crea estabilidad

C) Obtienen los trabajadores mejoras ascendentes

ANTECEDENTES.- Europa: Asociación de compañeros y maestros
(1562)

México: 1912, tarifas de industria textil.

DISTINCION.- No es contrato de equipo, no contrato tipo, ni reglamento interior de trabajo (422)

DEFINICION LEGAL.- (Art. 386 L.F.T.) Convenio celebrado entre sindicato de trabajadores y uno o varios patrones o sindicatos de patrones - para establecer condiciones de prestaciones de servicios en una o más empresas o establecimientos.

AMBITO DE APLICACION.- A).- De empresa: Contrato Colectivo de empresa (Art. 386 L.F.T.)

B).- De industria: Contrato Colectivo Ley u -

obligatorio (Art. 404 LFT)

SUJETO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.- Siempre un sindicato
de trabajadores.

Higiene y seguridad industrial

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial debe existir en toda empresa, no solamente por imperativo de la Ley, sino porque así conviene al empresario por dos motivos principales:

- 1.- Se crea un ambiente de tranquilidad entre el personal y la productividad aumenta.
- 2.- Se evita o al menos disminuye considerablemente los siniestros, los cuales acarrearán situaciones costosas y -- dramáticas.

En los países industrializados predomina la organización lineal de la seguridad y su jefatura por personal especializado; lo mismo ocurre en México, principalmente en la industria donde someten técnicas de administración de origen -- estadounidense o europeo. Con la aparición del reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo de junio de -- 1978 se observa ya la tendencia de encargar la seguridad en las empresas a técnicos en la materia.

Objetivos de la seguridad e higiene industrial.

- 1.- Disminuir al máximo los accidentes y enfermedades que -- se producen u originan en los centros de trabajo.
- 2.- Evitar los costos tanto directos, como indirectos que -- pueden ser ocasionados por la falta de seguridad e higiene.

3.- Garantizar la tranquilidad y seguridad en el trabajo y con ello elevar la productividad e integridad de los -- trabajadores y la empresa misma.

ASPECTOS LEGALES SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Constitución Política Federal

La seguridad en el trabajo se fundamenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dentro del Artículo 123, Fracción XV; la cual dice:

"El patrón estará obligado a conservar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores y del producto de la concepción. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo consigna las obligaciones de los patrones y los trabajadores en relación con la seguridad y la higiene en el trabajo en los siguientes:

Art. 132.- Son obligaciones de los patrones:

Fracción XVI.- Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene: las fábricas, talleres, oficinas y de-

más lugares en que deban ejecutarse las labores para prevenir riesgos y perjuicios al trabajador.

Fracción XVII.- Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo

Fracción XVIII.- Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene.

Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido con esta Ley.

Art. 143.- Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción II.- Observar las medidas preventivas e higienicas que acuerdan las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

Art. 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

Fracción III.- Prevenir riesgos de trabajo.

Art. 391.- El contrato colectivo contendra:

Fracción IX.- Las bases sobre la integración y funcionamien
to de las comisiones que deberan integrarse con esta Ley.

Art. 412.- El contrato Ley contendra:

Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el --
Artículo 391, Fracciones IV, V, VI Y IX.

Art. 47.- Son causas de rescisión de las relaciones de tra-
bajo, sin responsabilidad para el patron:

Fracción VII.- Comprometer al trabajador, por su impruden--
cia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimien-
to a las personas que se encuentren en él.

Fracción XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas
preventivas a seguir los procedimientos indicados para evi-
tar accidentes o enfermedades.

Art. 51.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo
sin responsabilidad para el trabajador:

Fracción VII.- La existencia de un peligro grave para la se
guridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por
carecer de condiciones higienicas del establecimiento o por
que no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad --
que las leyes establezcan.

Art. 52.- El trabajador podra separarse de su trabajo dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se de cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior. Y tendrá derecho a que el patron lo indemnice en los términos del Artículo 50.

Otros artículos de esta Ley que habla sobre la materia son: Artículos 504, 512, 512-A, 512-B, 512-C, 512-D, 512-E, - -- 512-F, 527, 527-A, 529, 992, 994, 995, 996, 997, 999, 1001, 1002, 1003, 1008, 1009; las cuales hacen referencias en forma más detallada sobre la seguridad e higiene y sus aplicaciones.

Reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo
La composición de este reglamento esta dividido en dos partes principales:

1.- Disposiciones generales:

Art. I.- Este reglamento rige en todo el territorio nacional y tiene por objeto proveer en la esfera administrativa a la observancia de la Ley Federal del Trabajo en materia de seguridad e higiene y lograr de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo.

2.- Instructivos del reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo.

En este apartado la Secretaría del Trabajo y Previsión

Social y demás autoridades competentes (IMSS) llevaran a cabo los estudios e investigaciones en los lugares de trabajo de acuerdo con los instructivos que se explican, los lineamientos y características básicas para cada uno de los medios y circunstancias que conforman los establecimientos de trabajo.

LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Las comisiones mixtas de seguridad son organismos previstos por la Ley, conformados internamente para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en el trabajo, proponer medidas de prevención y vigilar que se cumplan estas últimas.

1.- Su integración:

Estas comisiones deben empezar a constituirse inmediatamente después de que se tenga integrado todo el personal de confianza y los que vayan a conformar la planta de trabajadores de la empresa.

El reglamento en la materia dispone que dichas comisiones deben estar constituidas en un plazo no mayor de 30 días, después del inicio de labores de la empresa.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene se deberán constituir por igual número; tanto de representantes de los trabajadores como del patron.

Los requisitos de los integrantes son:

- A) Trabajar en la empresa.
- B) No ser trabajador eventual o a destajo a menos que todos o la gran mayoría labore dentro de este regimen.
- C) Ser mayor de edad.
- D) Poseer la instrucción y experiencia necesaria.
- E) Haber demostrado honorabilidad y sentido de responsabilidad.
- F) De preferencia ser el sosten económico de la familia.

Los representantes del patron deben ser designados entre -- los trabajadores de confianza, considerando entre éstos a -- los ejecutivos o jefes.

Los representantes de los trabajadores deberán ser designados por el sindicato, si lo hubiere, y por la mayoría de -- los trabajadores cuando no esten sindicalizados.

DETERMINACION DEL NUMERO DE COMISIONES Y DE SUS COMPONENTES

Como la integración de las comisiones mixtas de seguridad e higiene es una obligación originaria de la empresa, toca a ésta promover su constitución y organización convocando a -- los trabajadores a nombrar sus representantes y los que él designe; tanto propietarios como suplentes.

Los factores manejables para obtener el número de comisiones e integrantes atendiendo a las características de la em

presa, son las siguientes:

- * Número de trabajadores.
- * La superficie del centro de trabajo en donde pueden surgir riesgos.
- * La ubicación de los inmuebles ocupados por la empresa.
- * El tipo de actividades de la empresa.
- * Los riesgos generados por las instalaciones, maquinaria y equipo.
- * Características del edificio.
- * El número de áreas, zonas de trabajo, naves o locales que conformen unidades independientes.
- * Los turnos laborables.

El factor más común para determinar el número de miembros - de la comisión mixta de seguridad e higiene, esta consigno- do en el reglamento general de seguridad e higiene del tra- bajo en su instructivo número 19, en el cual expresa.

"El número de representantes que integran las comisiones es-
tara en razon directa del número de trabajadores del centro
de trabajo, en la siguiente forma:

- A).- Para un número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno del patron.
- B).- Para un número de veintiuno a cien trabajadores dos re-
presentantes por cada parte.
- C).- Para un número mayor a cien trabajadores, cinco repre-
sentantes por parte.

Para determinar el número de comisiones mixtas de seguridad e higiene que deben establecer una misma empresa, se debe tomar en cuenta el número de divisiones, plantas o unidades que integren la empresa, cuando estas se encuentran ubicadas en diferentes domicilios.

2.- La reunión constitutiva.

Los representantes designados deben reunirse de inmediato para levantar el acta constitutiva de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, la cual deberá tener los siguientes elementos:

I.- Lugar, hora y fecha de la reunión.

II.- Requisitos de la empresa:

a).- Nombre de la empresa,

b).- Registro Federal de Causantes,

c).- Número de registro del IMSS,

d).- División, planta o unidad que corresponda a la comisión,

e).- El número de trabajadores a los que corresponde la comisión,

f).- Domicilio del centro de trabajo.

III.- Asentar que el objeto de la reunión es constituir la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

IV.- Nombre completo y firma de los representantes, (Presidente, Secretario y dos escrutadores) propietarios y suplentes designados por la mayoría ante la comisión.

REGISTRO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

El registro de las comisiones se debe realizar por ley ante las autoridades de trabajo (Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o ante su Delegación Federal del Trabajo que corresponda, dentro de los treinta días siguientes a la iniciación de las actividades de la empresa.

El registro se tramita mediante un escrito de solicitud - - (anexo) al que se debe acompañar:

- * Copia del acta constitutiva,
- * Retratos tamaño credencial, por duplicado, de todos los - comisionados, con los nombres respectivos al reverso.

La solicitud del registro deberá ser enviada a las autoridades laborales que le correspondan según su jurisdicción (Federal o Local), de conformidad con las instrucciones si----guientes:

- A).- Las de jurisdicción federal, ubicadas en los Estados - ante la Delegación Federal del Trabajo correspondiente.
- B).- Las de jurisdicción local, ubicadas en los Estados an- te las autoridades laborales estatales correspondien-- tes.
- C).- Las de jurisdicción local, ubicadas en el Distrito Fe- deral, ante la autoridad laboral del Departamento del Distrito Federal.

D).- Las de jurisdicción federal, ubicados en el Distrito -
Federal, ante la Dirección General de Medicina y Segu-
ridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y -
Previsión Social.

Presentando los escritos anteriores, se vigilara su tramite
y se recogera en su oportunidad la constancia de registro y
las credenciales de los comisionados, a quienes se les en-
tregarán.

EL INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene requieren de -
un estatuto que las organice y las norme en sus procedimientos;
este estatuto se llama "Instructivo de Funcionamiento"

Este instructivo es recomendable que sea preparado por pro-
fesionales en la materia o por una comisión organizadora de
las comisiones mixtas, el contenido del instructivo debe --
prever lo siguiente:

- . La definición de las comisiones,
- . Las funciones de las comisiones,
- . El número de las comisiones y aplicaciones de cada uno de
ellas,
- . El número total de comisiones y asignación a las comisio-
nes.
- . El procedimiento para efectuar las visitas mensuales,
- . El procedimiento de investigación,

- . El gobierno de las comisiones,
- . Las sesiones de la mesa directiva,
- . Las sesiones de las comisiones,
- . Lugar de las juntas,
- . La sustitución de representantes,
- . Los informes de los accidentes y de las medidas que deben adoptar para prevenirlos,
- . El botiquín de primeros auxilios,
- . La documentación que se utilizara.

Funciones de las comisiones.

Las funciones las cuales deben incluirse en los instructivos comprenden todas las actividades que se asignan a las comisiones, las cuales por lo menos son las siguientes:

- A).- Generalmente proponer medidas preventivas de accidentes y enfermedades en el trabajo; vigilar que éstas se cumplan e investigar las causas de los accidentes y enfermedades que sucedan en el trabajo.
- B).- Detectar específicamente las condiciones o situaciones que puedan producir accidentes o enfermedades profesionales.
- C).- Proponer las medidas necesarias para impedir, las condiciones o situaciones riesgosas o antihigienicas.
- D).- Vigilar que se adopten las medidas mencionadas en el inciso anterior.
- E).- Vigilar que se observe el reglamento general de seguri

dad e higiene en el trabajo.

- F).- Vigilar que se cumplan las medidas de seguridad establecidas en el reglamento interior del trabajo.
- G).- Instruir a los trabajadores sobre la observación de una conducta segura.
- H).- Vigilar que se usen los dispositivos generales o individuales de seguridad.
- I).- Hacer del conocimiento del patron, de las autoridades o de ambos según el caso de las violaciones a las normas internas de seguridad e higiene o el reglamento de la materia.
- J).- Informar a los trabajadores y a las autoridades del trabajo, de los siniestros y de las medidas adoptadas para evitar su reincidencia.
- K).- Colaborar con las autoridades en los programas de seguridad que emprendan.
- L).- Colaborar con las autoridades del trabajo, con las sanitarias y con las instituciones de seguridad industrial social en la investigación de accidentes y enfermedades profesionales.
- M).- Colaborar con los servicios de seguridad e higiene y con los servicios médicos, si estan establecidos en la empresa.
- N).- Vigilar que los botiquines de primeros auxilios se encuentren debidamente dotados.

DE LAS VISITAS MENSUALES

Se recomienda que las comisiones deban de realizar una visita mensual detallada y minuciosa de todas las instalaciones, a efecto de detectar cualquier riesgo presente, y tomar de inmediato las medidas correctivas o informar del mismo en la junta mensual correspondiente.

Hay que hacer incapié en que la realización exhaustiva de las visitas, es la medida de prevención de accidentes de -- trabajo y enfermedades profesionales más eficaz, pues el -- mal se descubre antes de que surja, ésto es, antes de que -- llegue a ser mal.

Las visitas deben ser hechas por una comisión técnica y -- responsable que sea capaz de detectar no solo el riesgo, si no lo que pueda llegar a ser riesgo.

OBJETIVOS DE LA VISITA

La visita debe realizarse con base a una guía escrita de -- los lugares en que se va a practicar y con detalle de objetivos, en todo caso debe comprender:

- 1.- Los edificios: pisos, muros, techos, ventanas, etc.
- 2.- Las instalaciones de equipo de higiene.
- 3.- Instalaciones de servicios.
- 4.- Maquinaria.
- 5.- Equipo electrónico.
- 6.- Herramientas.
- 7.- Equipo de elevación.
- 8.- Equipo de transporte interno.
- 9.- Almacenes.
- 10.- Manejo de sustancias explosivas, inflamables.
- 11.- Condiciones ambientales.
- 12.- Equipo de protección individual.
- 13.- Equipo de protección general.
- 14.- Equipo contra incendios.
- 15.- Procedimiento de operación.
- 16.- Limpieza

FORMA DE ACTA DE VISITA MENSUAL

En las visitas que se realicen se tomaran nota escrita de todas las irregularidades que se detecten, las cuales se haran figurar en una acta que se debe levantar y firmar por quienes realizan el recorrido.

En las oficinas de Dirección del Trabajo y Previsión Social (local) el cual supervisa que se levante una acta de recorrido de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene cada mes, la cual se debe entregar a dicha oficina. En esta misma -- existen inspectores que realizan un recorrido a las diferentes entidades económicas para determinar si se cumple con el reglamento de seguridad e higiene.

Durante el reconocimiento, el investigador lleva a cabo diversas acciones, de acuerdo a la actividad industrial de la empresa, considerando el tipo de proceso, maquinaria y materiales que se usen en la producción. Estas acciones son:

- I.- Entrevista con el personal y directivos de la empresa.
- II.- Recabación de informes generales sobre la empresa.
- III.- Análisis de la información estadística de riesgos de trabajo.
- IV.- Detección sensorial de las probables causas de los -- riesgos potenciales dentro de las instalaciones de la empresa, lo que implica:
 - A).- Identificación de condiciones peligrosas
 - B).- Identificación de actos inseguros.

RECONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE UN DEPARTAMENTO O
UN PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA EMPRESA.

I.- Entrevistas con el personal y directivos de la empresa.
El reconocimiento de la problemática que afronta una empresa a través de las entrevistas previas al reconocimiento -- sensorial, constituye un avance para la realización del estudio, pues éste presupone un conocimiento inicial que puede auxiliar en la predeterminación de los riesgos potenciales en el centro de trabajo.

II.- Recabación de informes generales sobre la empresa.
Es preciso que el investigador conozca los aspectos distintivos de la empresa motivo del estudio. Para ello deberá obtener los datos más relevantes acerca de su organización y funcionamiento, tales como su denominación, giro, razón social y en general todo lo que se refiere a la actividad que desarrolle; tipo de maquinaria y materiales que se utilizan en el proceso de producción e información sobre los servicios preventivos de riesgo de trabajo, entre otros.

El éxito de la investigación de las condiciones y medio ambiente de trabajo de una empresa, depende en gran parte de la información general previa recabada y del análisis correcto de la misma.

Datos básicos de información general sobre la empresa:

- 1.- Razón social. Nombre con la que esta registrada ante -
la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las Camaras
respectivas.
- 2.- Registro patronal. Es el número que corresponde a un -
patron al registrar su empresa ante el IMSS
- 3.- Clase, fracción y grado de riesgo.
- 4.- Domicilio de la empresa.
- 5.- Rama de actividad económica. Las empresas se agrupan -
por procesos productivos homogéneos y se clasifican en
3 sectores generales: primario, secundario y terciario.
- 6.- Información de los trabajadores:
 - a).- Total de trabajadores
 - b).- Número de mujeres y hombres
 - c).- Número de eventuales y de planta
 - d).- Distribución de trabajadores por área, departamen-
tos o secciones.
 - e).- Distribución de trabajadores por puestos o catego-
rias de trabajo
 - f).- Distribución por turnos de trabajo.
 - g).- Rotación de turnos de trabajo

7.- Información de la producción:

- a).- Tipo y consumo de materias primas
- b).- Productos y volumen de producción
- c).- Tipo y volumen de subproductos y desechos
- d).- Descripción general del proceso de producción

8.- Información de los servicios preventivos de riesgos de trabajo de la empresa:

- a).- Organización de los servicios preventivos
- b).- Area de seguridad e higiene
- c).- Programas de prevención de riesgos de trabajo
- d).- Acciones realizadas y resultados obtenidos
- e).- Servicios médicos en la empresa
- f).- Comisiones mixtas de seguridad e higiene

ANALISIS DE LA INFORMACION ESTADISTICA DE RIESGOS DE TRABAJO.

Se deben analizar los siguientes aspectos:

- A).- Accidentes y enfermedades ocurridas en la empresa.
- B).- Número total de incapacidades temporales, permanentes, parciales y totales, incluyendo el número de días por casos, así como la información sobre defunciones.
- C).- Distribución de riesgo de trabajo por área, departamento y puesto de trabajo.
- D).- Tipo de accidentes.
- E).- Agente de la lesión.
- F).- Parte del cuerpo afectada.
- G).- Tipo de lesiones.

Su correcta utilización permitirá al investigador y a los responsables del programa de seguridad e higiene de la empresa:

- a).- Planear acciones de control de riesgos de trabajo a través de un diagnostico situacional para identificar áreas críticas, máquinas, trabajadores, etc.
- b).- Detectar necesidades prioritarias de mejoras de condiciones, medio ambiente o capacitación a los trabajadores.
- c).- Estar en posibilidad de evaluar las medidas preventivas aplicadas con anterioridad.

DETECCION SENSORIAL DE LAS PROBABLES CAUSAS DE LOS RIESGOS POTENCIALES

Es recomendable realizar un primer recorrido general por el centro de trabajo, con el propósito de identificar la ubica
ción de los distintos departamentos o áreas de proceso en -
el mismo centro, utilizando el tiempo necesario para tomar
notas que auxilien posteriormente en la visita por departa-
mentos o áreas. Es conveniente darle cierta agilidad y evi
tar en lo posible, exponer puntos de vista que puedan resul-
tar prematuros.

Para el recorrido de reconocimiento sensorial por cada una
de las instalaciones de la empresa, se recomienda comenzar
con los almacenes de materias primas, continuar con los de-
partamentos o áreas que correspondan a cada una de las eta-
pas del proceso de producción, hasta concluir en el departa-
mento en que se encuentra el producto terminado o en las --
áreas de distribución y ventas. De ser posible, el investi-
gador se hará acompañar por el encargado de seguridad de la
empresa y el representante de la Comisión Mixta de Seguri-
dad e Higiene. Es muy importante puntualizar antes de ini-
ciarlo.

- A).- Tiempo probable para el recorrido de reconocimiento --
del centro de trabajo.
- B).- Personal que lo acompañara durante la visita.
- C).- Ruta a seguir durante el recorrido.

Los datos que se anoten durante la visita serán tomados sobre los hechos y actitudes observados que puedan ser de utilidad. No se recomienda de ninguna manera tomar en cuenta aquellas circunstancias no comprobables que se conozcan solo hipoteticamente.

Como parte fundamental en esta etapa, es preciso señalar -- las áreas que se consideran de alto riesgo, con el propósito de conocer, las características de exposición de los trabajadores, así como de conocer las condiciones que prevalecen dentro de un proceso productivo, lo cual permitira determinar las acciones de control administrativo u otras, -- que son aplicables en su caso.

Es necesario llevar un determinado orden de los datos que se anoten para que no exista confusión posterior en cuanto al área o departamento de que se trata, de la clase de trabajo que se desarrolla y de los riesgos potenciales presentes.

Capacitación y adiestramiento

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las características económicas en general del país exigen, que todo el personal de todas las empresas sean más eficientes y que el rendimiento de su trabajo permita un crecimiento de operación y desarrollo, la capacitación y el adiestramiento ha significado como el proceso de formación de una - mano de obra calificada para las empresas.

Las funciones de capacitación, entrenamiento y desarrollo - de personal son funciones del Departamento de Recursos Humanos.

DEFINICION DE CAPACITACION

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es por tanto en la industria el conjunto de procedimientos formales que una empresa utilice para facilitar el aprendizaje de sus empleados de forma que su - - conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento

namiento:

- 1.- Capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
- 2.- Adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto es necesario en toda clase de trabajos, e - indispensable aún suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa adquirir destreza.

- 3.- Desarrollar al obrero o empleado hábitos morales, sociales, de trabajo que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

Uno de los más importantes insumos del Subsistema de Capacitación, son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política y en la Ley -- Federal del Trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

A continuación presentamos un cuadro esquemático sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ARTICULO	CONTENIDO
123 Apartado A Fracción XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador
	153-F	Actualizar y perfeccionar -- los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
		logía; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos - de trabajo e incrementar la productividad.
Sobre las obli <u>g</u> aciones de la Empresa	25-VIII y	Incluir en el Contrato Colectivo, puntos referentes a capacitación.
	391-VII	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XV	
	132 XXVIII	Participar en las comisiones para este fin.
	153-O	Informar a la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-E	Impartir la capacitación <u>du</u> rante
	153-K	Atender convocatoria para - la constitución de las <u>comi</u> siones.
	153-N	Presentar a la STPS los <u>pla</u> nes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	Enviar a la STPS lista de - constancias de habilidades.
Sobre los de- rechos y obli- gaciones de - los trabajado- res.	153-A	Derecho del trabajo a la <u>ca</u> pacitación y adiestramiento
	153-H	Obligación de asistir pun-- tualmente a los eventos; -- atender las indicaciones de los instructores y presen-- tar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de - la Comisión Mixta de <u>Capaci</u> tación y Adiestramiento.
	153-T-V	Derecho a constancia respec- tiva y a figurar en los re- gistros.
	153-U	Obligaciones a acreditar o presentar exámenes de sufi- ciencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las co- misiones mix- tas de <u>capaci</u>	153-I	Integración y facultades de las comisiones.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
tación y adies	153-Q	Requisitos de los planes
tramiento. So	153-S	Hace referencias a lo dis--
bre planes y -		puesto en el Art. 878-IV
programas sobre		
las sanciones.		

CONDICIONES EN QUE SE JUSTIFICA LA CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 1.- Cuando se trata de personal de nuevo ingreso a la em
pre
sa.
- 2.- Por razones de cambios operativos y de organización.
- 3.- Por razones de cambios de puestos.
- 4.- Los cambios de las políticas en general, así como en --
los procedimientos.
- 5.- Por uso de nuevo equipo o maquinaria.
- 6.- Para adaptar al personal al modelo de acción operativa
que sea conveniente.
- 7.- Como una estrategia operativa y administrativa de la em
pre
sa.

CONTRIBUCIONES DEL ADIESTRAMIENTO EFICAZ

Los procedimientos de adiestramiento eficaz pueden contri--
buir a la consecución de los objetivos de la organización -
de las formas siguientes:

- 1.- Reducción de los costos laborales por medio de la reduc
ción del tiempo requerido para realizar las operaciones
incluidas en la producción y del tiempo requerido para
conseguir que el empleado inexperimentado llegue a un -
nivel aceptable de eficacia.
- 2.- Reducción de los costos de materiales y suministros por
medio de la disminución de desechos y productos defec--
tuosos.

- 3.- Reducción de los costos de personal por medio de la disminución de baja, ausencias, accidentes, agravios y quejas.
- 4.- Reducción de los costos de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos desde la industria al consumidor.
- 5.- Reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico, que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecu---ción de los objetivos de la organización.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Esta integrado por 5 pasos que a continuación se describen:

I.- Introducción

En este punto se analiza la justificación del programa para lo cual es elaborado.

II.- Objetivos

Aquí en este punto se van a elaborar los objetivos generales del programa y los objetivos específicos, éstos puntos se analizan en colaboración con el instructor, dada su importancia que es uno de los puntos más delicados.

III.- Desarrollo del programa

En éste se describen las acciones que va a resolver los problemas detectados.

IV.- Programa de actividades

El Instituto del Seguro Social tiene un programa diseñado para la adecuada operación.

V.- Presentación del programa

Para la presentación de estos puntos es necesario contar con los manuales de organización, descripción de puestos o haber tenido entrevistas con supervisores para poder planear, aún de forma general, la estrategia que permita seleccionar las técnicas para la investigación de las necesidades de capacitar y poder determinar el tiempo.

INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION
DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

En esta fase el analista encargado de elaborar el programa conjuntamente con el coordinador del area, deberán tener -- los resultados de la determinación de necesidades. Además de la información que se obtuvo para el proyecto, es necesario contar con la siguiente

INFORMACION BASICA

TIPO DE INFORMACION	OBSERVACIONES
Problemas que afectan el area	La obtención de esta información - se puede llevar a cabo mediante <u>en</u>trevista, cuestionarios, cédulas o discusiones grupales. Los facto--res a investigar se centran en los siguientes: actitudes aptitudes, - organización, recursos medio am---biente laboral, etc. Una vez localizados los problemas, conjuntamente con el area usuaria se derivaran de los problemas los objetivos de capacitación. Con <u>es</u>ta información se pueden determi--nar cursos contenidos tiempos y -- universo a capacitar.

TIPO DE INFORMACION

OBSERVACIONES

Cursos por puesto

De acuerdo a los perfiles del puesto, se podran especificar contenidos de estos cursos. Si se elaboran materiales para la capacitación y adiestramiento específico de un puesto, es factible, si se cuenta con un sistema escalafonario, utilizar este material tanto para fines de capacitación en el trabajo como para el trabajo.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Capacitar, mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con su megor desempeño al alcanzar los fines de la organización.

FUNCIONES:

1.- Función generica

Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo.

2.- Funciones específicas

- a) Integrar grupos de planeación, programación y control para la elaboración de programas de capacitación.
- b) Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.

- c) Operar los programas de capacitación y desarrollo -- que responden a las necesidades específicas de las - áreas usuarias.
- d) Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de ga- rantizar los resultados de su aplicación.
- e) Dar seguimiento a los programas, para mantener un -- sistema permanente de capacitación (al personal)
- f) Mantener actualizado al personal sobre las innovacio- nes en materia de capacitación y desarrollo.

LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Con el fin de transformar los insumos en productos, la uni- dad administrativa dedicada a las actividades de capacita- ción lleva una serie de funciones que engloban el proceso - administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las -- fases, que a continuación se enuncian, responden a una divi- sión derivada de la estructuración del Manual. Esta divi- sión parte fundamentalmente de una concepción practica de - la administración de la capacitación.

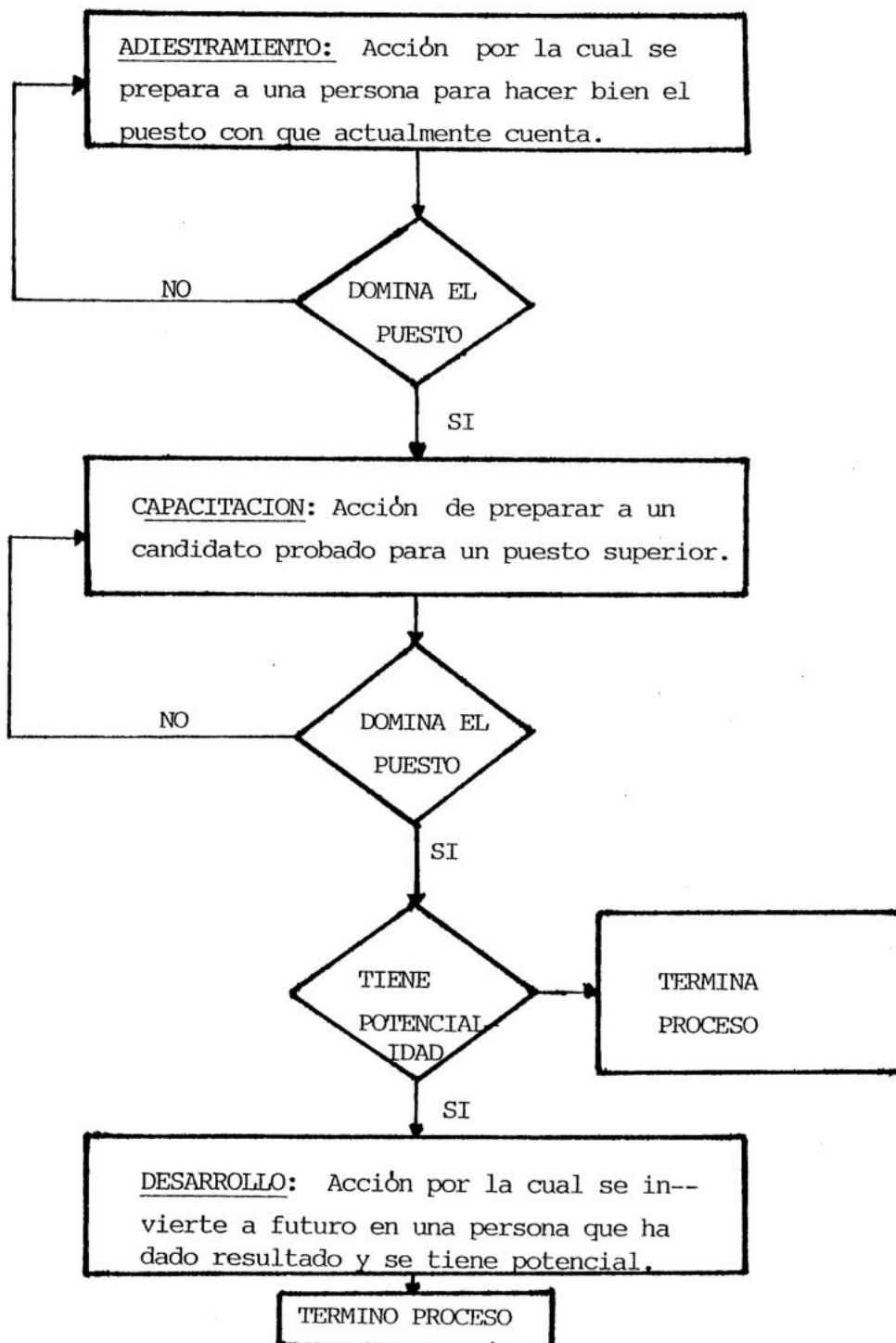
Dentro del proceso administrativo de la capacitación, pode- mos identificar las siguientes fases:

- 1.- PRESENTACION DEL PROYECTO.- Es la primera fase en el -- proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta

fase, se establece el compromiso formal entre el area -
usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo (UCD)
para la consecución de un programa.

- 2.- PRESENTACION DEL PROGRAMA.- Se inicia con la investiga-
ción de necesidades de capacitación y culmina con la ex
posición sistematica de un conjunto de actividades que
tienen orden y un objetivo determinado. En el programa
se establecen las condiciones a las que deben sujetarse
las actividades, así como su descripción, duración, re-
cursos asignados y señalamientos de responsables.
- 3.- OPERACION DE LOS PROGRAMAS.- Esta fase la conforman las
actividades que permiten la aplicación de los programas
y el logro de los objetivos del mismo.
- 4.- CONTROL DEL PROGRAMA.- Contiene una serie de acciones -
evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al maximo posi--
ble, los problemas de la operación de los programas.
- 5.- EVALUACION.- Es la fase del proceso en la que se dise--
ñan los medios idoneos para establecer hasta que punto
los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefi
jados.
- 6.- SEGUIMIENTO.- Es la última fase del proceso, que permi-
te evaluar el grado de permanencia de la acción capaci-
tadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina
con el informe de resultados del programa.

PROCESO DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Entrevista planificada y como obtener

todos los datos del solicitante

LA ENTREVISTA. SUS DIFERENTES TIPOS Y TECNICAS

CONCEPTO DE ENTREVISTA

Una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas interpersonales es, probablemente, la entrevista. Se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y en el campo de la medicina. Sin embargo es una de la técnicas más pobremente desarrolladas. Frecuentemente se tiende a improvisar la entrevista por parecer el tema más sencillo, en lugar de efectuar un estudio profundo.

La entrevista constituye una técnica que alienta una expansión que no debe estar influida ni por los prejuicios del entrevistador ni por la necesidad que siente el entrevistado de causar una buena impresión.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

Los puntos que cubren los objetivos para cualquier tipo de entrevista, suelen ser los siguientes:

- Dar información
- Obtener información
- Establecer una relación de simpatía.

Las entrevistas utilizadas en la industria difieren de acuerdo con sus objetivos. Estos pueden ser:

- 1.- Evaluar a un candidato con fines de contratación, ascen

ses o transferencias. Este tipo de entrevistas suelen denominarse entrevista de selección o colocación.

- 2.- Obtener información del entrevistado sobre sus actitudes hacia el trabajo, la compañía, etc.
- 3.- Ayudar al empleado en cualquier problema individual personal o del trabajo, que pueda ser perjudicial para su desempeño en el trabajo o fuera de él.
- 4.- Evaluar al entrevistado con respecto a sus capacidades para desenvolverse en un conjunto dado de circunstancias difíciles. Esas entrevistas suelen denominarse de evaluación o de stress.

En el proceso de reclutamiento y selección se acostumbra a dos tipos de entrevista:

- 1.- La entrevista inicial o previa.- Esta entrevista es de carácter superficial, más sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza con diversos fines:

A) Tener una impresión personal del individuo.

- B) Cerciorarse de que sean compatibles con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidad de transportación, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista y que dificulten el adecuado desarrollo --

del trabajo a desempeñar, etc.

- C) Aclarar y confirmar con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: - escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en anteriores empleos, etc.

II.- La entrevista formal o profunda.- Así como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así los aspectos profundos de su personalidad, sobre: familia, trabajos anteriores, caracter, motivación y actitudes, intereses y culturales.

Esta entrevista es de gran importancia, y a su vez puede, ocasionar ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, lo que es en extremo delicado, y por regla debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ello.

FORMAS DE LA ENTREVISTA

La estructuración que constituye una entrevista puede realizarse de dos maneras: entrevista dirigida y entrevista no dirigida.

- La entrevista dirigida se identifica por llevar una estructura previamente establecida en donde el entrevistador "dirige" la entrevista hacia los aspectos que son de su interés. Las ventajas de este tipo de entrevista son: descartar la posibilidad de pasar por alto algo de importancia y además uniformar de cierta manera las distinciones personales de los entrevistadores a seguir un mismo patrón de preguntas.

Entrevista dirigida es la que necesita más participación activa por parte del entrevistador pues su naturaleza coloca al entrevistado en una circunstancia más pasiva por las constantes preguntas, dándole a creer que solo eso es lo que resulta de importancia en la entrevista.

A continuación presentamos una guía de entrevista dirigida o estandarizada:

Nombre

- 1.- ¿Qué edad tiene?
- 2.- ¿Cuáles son sus estudios?
- 3.- ¿Esta casado?
- 4.- ¿Cuántos familiares tiene?
- 5.- ¿Qué experiencia de trabajo tiene?

- 6.- ¿Qué tipo de trabajo desea realizar?
- 7.- ¿Qué sueldo desea ganar?
- 8.- ¿Cuáles son sus hábitos, en cuanto a la bebida?
- 9.- ¿Cuál es su situación económica actual?
- 10.- ¿Le agrada trabajar en grupo?

Pero el gran número de personas entrevistadas mediante este método, da un porcentaje de equivocación en el juicio del entrevistador elevado. Por ello la persona que decide utilizar este interrogatorio unilateral, también debe interpretar todas las circunstancias que presente conjuntamente con la entrevista.

- Entrevista no dirigida o libre.- Es cuando se sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea cuando no hay un plan o itinerario previamente establecido. El entrevistador camina dentro de la línea de menor resistencia o de la extensión de temas, sin preocuparse de la secuencia sino del nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir.

Esta técnica es la más difícil de dominar ya que exige que el entrevistador escuche cuidadosamente, no discuta, use -- preguntas breves y permita pausas a la conversación; limitándose a señalar los aspectos que le interesa sin hacer -- especificaciones que limiten la información.

Mientras la entrevista dirigida es criticada por algunos -- que afirman restringe y limita bastante el margen de actua-

ción del entrevistador, la entrevista libre es criticada por su consistencia relativamente baja ya que el entrevistador puede olvidar muchos aspectos, que si constaran en una lista de verificaciones no serían menos importantes.

La forma más idónea para enfocar la entrevista psicológica es el utilizar el método no dirigido, ya que por este medio se manifiesta la personalidad del interlocutor, sus intereses, sus metas y los medios que pretende valerse para alcanzar sus fines.

La mayoría de los entrevistadores utilizan la llamada "técnica del embudo". La cual consiste en permitir al entrevistado, durante cierto tiempo, que dirija la entrevista, para después guiar la entrevista sobre la conversación de aquellos aspectos que no le parecieron claros.

El entrevistado asume una actitud de alerta ante la entrevista, omite o evita aquellos aspectos que cree le puedan perjudicar y proporciona la información que piensa le beneficiara. No dudará en poner la verdad a un lado si la situación lo requiere; esto es comprensible si tomamos en cuenta que desea alcanzar un objetivo determinado por medio de la entrevista y que se encuentra en una situación desconocida para él, en la que tiene que causar la mejor impresión que le sea posible.

LAS TECNICAS DE LA ENTREVISTA

Las técnicas de la entrevista son los instrumentos mediante los cuales se logran los objetivos de la misma, carecer de técnicas la entrevista se convertiría en un interrogatorio.

Como todo instrumento, pueden ser utilizadas correcta o incorrectamente utilizar su eficiencia corresponde al entrevistador, quien debe utilizarla tomando en cuenta el momento y las circunstancias del medio ambiente, la persona y la predeterminación clara de los objetivos de la entrevista.

El uso de las técnicas se establecen al iniciar la entrevista, tales como: lo es "establecer el rapport", para motivar al entrevistado a cooperar y brindar su atención para dirigir la entrevista, también "escuchar", para dirigir la entrevista, el manejo del lenguaje y en sí aquellas circunstancias y actitudes que llevan la finalidad de disminuir resistencias y establecer una situación segura en la entrevista, dichas técnicas son las siguientes:

A) Preparación previa para la entrevista.

Antes de iniciar la entrevista es importante que el entrevistador conozca claramente que desea obtener de la entrevista y cuales son sus objetivos, es necesario que este informado sobre los requisitos inherentes al puesto que pretende suplir y de las características esenciales del candidato.

AMBIENTE FISICO

El establecimiento de un ambiente merece una mención especial pues lleva consigo dos aspectos:

- 1.- Físico, oficina privada y confortable; y
- 2.- Mental, buena disposición de animo y confianza.

ESTABLECIMIENTO DEL RAPPORT

Se conoce con el nombre de "rapport" a la relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de comunicación; esta relación implica una corriente de simpatía y disposición y una actitud emocional positiva por parte del entrevistador.

El establecimiento del "rapport" es esencial, ya que no puede obtenerse del entrevistado la información necesaria, hasta no haber logrado un ambiente propicio que disminuya la angustia provocada por la nueva situación.

"Rapport", significa "concordancia", "empatía". Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir la tensión del solicitante, y aún en sentido estricto, el "rapport" debe imperar durante todo el desarrollo de la entrevista. Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, e interés en escucharlo, y por el contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

En la entrevista de selección, puede ayudar a establecer el "rapport", el hecho de que el entrevistador explique, antes de entrevistar al candidato, las características de la empresa, sus prestaciones, horarios, etc.

El propósito del "rapport", en otras palabras, es "romper - el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala más confortables.

En general, las siguientes reglas de comportamiento de un entrevistador contribuyen a establecer el llamado "rapport"

- 1) Tratar con cortesía
- 2) Interés al escuchar
- 3) Hacer preguntas extensas en lugar de específicas
- 4) Seleccionar áreas que le sean familiares al solicitante, para poder abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin peligro para el entrevistado.
- 5) Informarle al candidato que los datos personales que nos proporcione serán tratados confidencialmente. (Pero será suficiente solicitarlos en una ocasión, de preferencia, o máximo dos veces... el abuso a esta regla lo hará sospechar).

- 6) Que haya privacidad en el lugar donde realice la entrevista.

Se puede dañar el "rapport" por:

- 1) Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridículo.
- 2) Revisar el correo, contestar el telefono, mientras el -- candidato le habla.
- 3) Petulancia acerca de los acontecimientos que parecen intrascendentes y tontos al entrevistador, pero no al soli citante.
- 4) Tratar con desprecio o autoritariamente.
- 5) Hacer un número de preguntas en sucesión precipitada.
- 6) Poner a prueba la veracidad, del aspirante, abierta o -- claridosamente.

PRESION DEL TIEMPO

Los efectivos y experimentados entrevistadores, pueden -- crear condiciones confortables y establecer "rapport", con la mayoría de los solicitantes, en 5 a 10 minutos.

Después es posible seguir, dentro de áreas más delicadas, -- con un interrogatorio más directo, como: pedir razones por las cuales cambia de trabajo, salud, finanzas y relaciones familiares.

Por supuesto que algunas personas no se "calman" aún en entrevistas que duren una hora. Pero cuando el entrevistador

no lograr establecer "rapport", sus solicitantes se muestran cautelosos o tensos, se nota con más claridad como extrañamente ansiosos, defensivos o desconfiados.

En entrevistas que duran menos de media hora, debemos estar satisfechos en obtener que sea información superficial, y - hacer algunas observaciones acerca del acercamiento inicial porte, apariencia y comunicación oral.

CIMA DE LA ENTREVISTA

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorar con mayor atención y que proporcionaran la información más delicada que se requiere para una buena selección.

Si el "rapport" ha continuado, es el momento preciso para - conocer los puntos debiles del entrevistado y aquellos aspectos criticos que seran definitivos al tomar la decisión final.

CIERRE

Faltando alrededor de cinco o diez minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final utilizando, frases como:

"Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta más"

"Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, pero antes quisiera que usted me dijera..."

"Para terminar, dígame..."

Dichas frases ayudan al individuo a prepararse para finalizar con éxito la entrevista. Y posteriormente debemos decidir los pasos a seguir, e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder; por ejemplo:

"Le avisaremos por telegrama nuestra decisión"

"Por favor, comuníquese conmigo el próximo jueves, alrededor de las diez horas".

B) Obtención de datos.

Como se dijo con anterioridad, uno de los propósitos de la entrevista es obtener información. Los medios que se utilizan para obtener información son: escuchar, observar y preguntar.

ESCUCHAR

La clave de la comunicación efectiva esta en la capacidad de escuchar, de tal manera que tanto el que habla como el que escucha, obtenga el maximo provecho.

Escuchar no implica unicamente una actitud pasiva, en la cual el entrevistado pueda estar comodo, mostrándose alejado, desinteresado e indiferente, sino por el contrario, requiere una entrega total.

El escuchar bien, requiere que el entrevistador utilice to-

dos sus sentidos como receptor, ya que el buen oyente trabaja con sus oídos, ojos y con todo su organismo, transmitiendo una corriente emocional continua, mientras escucha.

Lo que no dice una persona puede ser más importante de lo que sí dice. Mientras el entrevistador escucha, tiene tiempo para buscar significaciones ocultas entre lo que no se ha dicho: "escuchar entre líneas". No olvidemos que una persona que sabe escuchar ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

OBSERVAR

La observación es una técnica de la cual se obtiene información del entrevistado al detectar aspectos significativos de su conducta, ya que la entrevista es, en sí misma, una prueba de conducta la observación se realiza desde el momento en que el candidato entrevistado penetra en la oficina y se sienta frente al entrevistador, quien debe observar cualquier manifestación de su conducta, por insignificante que sea; por ejemplo: su coordinación muscular (modo de andar, movimiento de manos y pies, mirada, etc.) que puede ser indicativo de un bajo nivel de energía, lesión orgánica o hiperactividad.

Junto con la expresión facial, los ademanes, y la actitud que adopte el candidato, proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar una mejor evaluación.

El tono de voz con que son expresados los pensamientos es -
indicativo del grado de emoción que la persona manifiesta -
alrededor del tema. No es conveniente que el entrevistador
se deje influir por la primera impresión que le cause el --
candidato, ya sea favorable o desfavorable. Es aconsejable
"tomar impresiones" en el transcurso de la entrevista para
no estar predispuesto unicamente con la primera al dar su -
evaluación final.

PREGUNTAR

Es un medio más directo y común para obtener información --
del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la
entrevista.

El entrevistador debe tener presente algunos puntos genera-
les que le sirvan de base al utilizar la pregunta durante -
la entrevista, la cual requiere poseer suma habilidad, ya -
que la manera en que formule las preguntas, puede afectar -
profundamente la respuesta que recibio.

A continuación señalamos las más significativas:

- 1) Trazar una especie de plan general a seguir en su inte--
rogatorio antes de que inicie la entrevista para asegu-
rarse de que obtendra toda la información necesaria.
- 2) Expresarse en un lenguaje claro y sencillo.
- 3) Tener presente la naturaleza simbolica del lenguaje, ya
que no siempre las mismas palabras significan lo mismo -

para diferentes personas.

- 4) Al preguntar, distinguir el lenguaje informativo del lenguaje simbólico.
- 5) Estar seguro de que el entrevistado ha comprendido el sentido de la pregunta, como él lo esta, de que ha entendido la respuesta.
- 6) No permitir que las preguntas influyan en las respuestas sugiriendo la contestación deseada.
- 7) No solo es importante la buena formulación de las preguntas, también lo es la interpretación de las respuestas.

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas

Preguntas abiertas.- Estas se limitan a señalar el área que el entrevistador le interesa investigar y sirve de guía para conducir la entrevista, se utiliza en la entrevista no estandarizada.

La pregunta abierta facilita el "rapport", proporciona información que no esperabamos, así como datos sobre la personalidad del entrevistador, este tipo de pregunta presenta algunas desventajas, ya que es más difícil de manejar, porque debe ser ajustada a cada persona, permite la desviación del tema de discusión, e impide hacer un registro completo de lo expresado por el entrevistado.

Preguntas cerradas.- Estas siguen un esquema o patron que - persigue obtener información que sea comparable y factible de clasificar. Puede ser contestada con una o muy pocas palabras. Se utiliza en entrevistas estandarizadas, estas -- preguntas disminuyen el rapport eliminando datos de personalidad y proporcionan otras técnicas.

Las ventajas que las preguntas abiertas tienen sobre las cerradas, son de importancia para lograr el objetivo de las - entrevistas psicológicas, con las preguntas abiertas es posible alejarse de la rigida estructura del interrogatorio, facilitando un acercamiento más flexible permite al entrevistado comunicarse deliberada y francamente, haciéndole -- sentir que se le presta atención y proporciona información extensa y valiosa.

C) Evaluación de la entrevista

A partir del momento de que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe de emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles estan aún frescos en su memoria. Si no se escribió dato alguno, entonces debe de registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizó una hoja de evaluación, - debe de llenarla completamente.

Cuando termina la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido re--

chazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo como se comporta durante la entrevista; no se puede establecer en forma rigurosa aspectos concretos para el registro de impresiones, ya que la entrevista puede considerarse como un arte. Lo que se hace es eludir algunos prejuicios que el entrevistador tiene al registrar sus comentarios. Podemos incluir los siguientes aspectos como apoyo a la evaluación:

- 1.- El hecho de que una persona haya tenido cierta vez un problema con su patron, no significa que sea el tipo -- que crea problemas. Pero si la persona tuvo un trato poco aceptable con sus padres, profesores, y otros jefes, etc., entonces hay indicios más probables de que tiene dificultades para sus relaciones sociales o para admitir autoridad.
- 2.- Cuidado con la creencia en hábitos generalizados: Una persona puede hablar lentamente, pero escribir a máquina con bastante rapidez.
- 3.- El comportamiento puede explicarse por varias razones: Una persona puede actuar de forma delicada en razón de su sentido social, por premeditación, por miedo, etc.
- 4.- Uno de los mayores problemas de juicio es que el entrevistador trate de proyectarse en la persona del entrevistado o sea, se trata de ver en el entrevistado todas aquellas cualidades que él mismo considera tener. Este es un grave peligro, que suele ocurrir con mucha más --

frecuencia de lo que se piensa.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR

Aunque no existe un patron bien establecido sobre las características del entrevistador, señalaremos a continuación -- las más importantes:

- * Respetar autentica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatia es imprudente, ya que el entrevistador trasmitira, a través de medios sutiles y subconscientes su verdadera actitud y sentimientos.
- * Habilidad para establecer una relación y atmosfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- * Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona, o sea apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.
- * Saber escuchar, alentando al entrevistado a que hable libremente, sin necesidad de ayuda, omitiendo juicios que puedan influir en sus respuestas.
- * Capacidad de planeación y dirección. Planear el curso -- del proceso, el cual no ha de ser rigido, y encausar la conversación hacia el tema original, guiando la entrevista.
- * Capacidad de observación y sensibilidad. Captar, por un lado, lo que la persona dice, así como los sentimientos -- que esconden la palabra, ideas y reacciones no expresadas.

- * Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitado para funcionar en todos los niveles - sociales, económicos y educativos, sin que sea decisiva - para su efectividad, la percepción que haga del entrevistado como un individuo igual, superior o inferior a él.
- * Habilidad para oponerse a la presión. Es necesario que - el entrevistador controle la presión que pueda originarse en la entrevista, porque ella puede afectar los resultados en dos formas: reduce el nivel de habilidad y actividad del entrevistador, la cual produce pérdida de confianza; y disminuye la calidad de su participación y por consiguiente, también la del entrevistado.
- * Flexibilidad en la formulación de preguntas. La entrevista exige gran habilidad para utilizar la pregunta y esta habilidad depende del entrenamiento y la experiencia. Un entrevistador sin experiencia se mostrara ansioso por no saber que preguntar. Escuchara superficialmente, tratara de memorizar preguntas, temera a los silencios, no explotara cuidadosamente el material aportado, por la poca - - atención que puede prestar, etc.
- * Etica profesional. Las normas eticas existentes, parecen ser subjetivas, más que producto de investigaciones; pero se estima que todo entrevistador debe evitar violar creencias y tabues de los entrevistados, guardar como confidencial el material recibido, evitar criticas o enjuiciar la conducta personal y social, tener convicciones lo más - -

científicas que sea posible, y respetar las costumbres de otros.

- * Otra característica de gran importancia es la objetividad que debe caracterizar al entrevistador. Para actuar con éxito en el campo de la entrevista, hace falta mucho más que un simple interés por las personas, aunque este factor a de tener muy en cuenta, ya que el elemento más importante de la entrevista es el entrevistado.

A continuación mencionaremos algunos aspectos básicos que el entrevistador debe tener presente, para lograr objetividad en sus apreciaciones:

- 1) Cuidar que el significado de las palabras con las que se esta expresando, sea el mismo para el entrevistado.
- 2) Estar alerta para escuchar el tono de voz que emplea, ya que ésto puede variar el significado de su mensaje.
- 3) Enfocar totalmente la atención sobre la situación de entrevista.
- 4) Profundizar en la apreciación de la conducta en la persona, tomando en cuenta no solo los aspectos intelectuales sino también los psicológicos relacionados con las emociones y sentimientos.
- 5) Evitar los prejuicios. El entrevistador que no conoce - cuales son sus prejuicios sobre los demás al encontrarse con alguien que posea características que a él le son intolerables, va a rechazarlo, así como, por el contrario

aceptara a una persona que le sea agradable porque tiene rasgos con los que se identifica.

DURACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

No hay límite estandar de tiempo asociado con las entrevistas con fines de selección. La duración varia, dependiendo del tipo de puesto, el número de solicitantes, de la importancia atribuida a las entrevistas como técnicas de selección y de la personalidad del entrevistador.

La experiencia indica que hay muchas entrevistas de empleo dirigidas por "ejecutivos" no entrenados para ello, que están convencidos de que su capacidad para efectuar entrevistas es ejemplar.

En uno de los primeros estudios al respecto, basado en solo siete entrevistas de empleo (UHBROCH 1933) descubrió que -- la duración de las entrevistas era aproximadamente de doce minutos, siendo el entrevistador el que más hablaba. En un estudio poco más reciente (DANIELS Y OTIS 1950), se descubrió que la duración promedio era de diez minutos. El entrevistador hablaba acerca del 57% del tiempo, el solicitante hablaba el 30% y el 13% restante había silencio.

En muchas entrevistas la duración esta predeterminada por un programa de citas, atendiendo a la naturaleza de los puestos que se necesitan cubrir. Y además se considera si

el entrevistador se dedica de lleno a la función de selección o bien solamente es una de sus variadas funciones.

La entrevista sus diversos tipos y técnicas

LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Si el programa de selección paso a paso esta operando adecuadamente, la mayor parte de los solicitantes completamente inaceptables para los empleos disponibles deben haber sido eliminados antes de este paso. Ellos han fallado al no reunir las normas o no pasar todas las pruebas. Esto significa que los candidatos restantes tienen, por lo menos, alguna oportunidad de ser efectivos en el trabajo. No obstante, es importante, desde ambos puntos de vista, que unicamente los candidatos más adecuados sean seleccionados.

Es, por tanto hora de obtener más información acerca del fondo y experiencia de cada solicitante, esta información será utilizada para complementar el cuadro de lo que el solicitante puede hacer y, así mismo, proporcionará datos suplementarios que ayudaran a determinar lo que en realidad hara.

IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador.

Lo que se hace para complementar datos del solicitante. -- Tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista vale lo que valga el entrevistador.

LOCAL DONDE SE EFECTUARA LA ENTREVISTA

Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, por que ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa. Conviene hacer citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecera la buena entrevista.

PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Este plan para predecir la conducta en el trabajo, fue desarrollada por psicólogos y siquiátras, después de muchos años de estudio, investigación y experiencia práctica.

Sus principios básicos son:

- 1.- El comportamiento de una persona es determinado en alto grado por sus hábitos o rasgos de carácter.
- 2.- Los hábitos o rasgos de carácter se desarrollan temprano en la vida y pronto llegan a estar tan profundamente enraizados que son casi imposibles de cambiar. Por lo regular nunca cambian espontáneamente.
- 3.- Los hábitos de un individuo pueden ser determinados al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado. Que patrones de conductas han desarrollado en su carrera, - dentro de la escuela, en sus antecedentes hogareños, en su registro de trabajo, en sus actividades recreacionales, en el manejo de sus finanzas y en su situación doméstica.

4.- Un conocimiento comprensivo de los hábitos básicos del candidato permitirán una predicción de sus efectos en su actuación laboral.

COMO PREDECIR LA ADAPTABILIDAD DEL TRABAJO

La predicción de la adaptación de un solicitante para un -- trabajo, se hace midiendo el patrón de su comportamiento anterior frente a los rasgos puede hacer y hará requeridos -- por el empleo. La presencia o ausencia del rasgo o cuali--dad más importante puede ser determinada fácilmente por una persona que haya sido entrenada para analizar estas pautas. El alcance hasta el cual las dos pautas se igualan o son -- congruentes, proporciona la medida de la adaptabilidad del candidato.

MAYORES DEBILIDADES DE LAS ENTREVISTAS USUALES

La entrevista planificada a primera vista, parece cubrir el mismo terreno que la mayoría de los entrevistadores de empleo; no obstante, hay importantes diferencias fundamentales. La entrevista ordinaria tiene tres debilidades significativas:

- 1.- La mayor parte de los entrevistadores no conocen exactamente que áreas explorar y que buscar exactamente. -- Mientras muchos procedimientos de selección reúnen una sorprendente cantidad de información, no siempre están bien enfocados. Con demasiada frecuencia, el interrogatorio se conduce sin ton ni son, sin seguir ningún plan real, o se concentra en una sola área limitada.
- 2.- Después de que el entrevistador ha reunido la información del solicitante, puede no saber como interpretarla. La mayor parte de los entrevistadores experimentados -- son capaces de evaluar el factor "Puede hacer" muy acertadamente, pero no siempre interpretan completamente, o son incapaces de interpretar el significado de los patrones de hábitos como base para predecir los rasgos de "hara".
- 3.- En las entrevistas usuales de empleo, no hay control de predisposiciones y prejuicios personales del entrevistador.

INFLUENCIA DE LOS ESTEREOTIPOS

La mayor parte de las personas tienen ideas muy bien definidas de como actuaría la gente en diversas ocupaciones. En sus mentes se representan a un vigilante de planta como un hombre grande y fornido. Ven a un contador como un hombre pequeño, delgado, con lentes y un encorvamiento marcado. Igualmente tienen cuadros mentales precisos o estereotipos de banqueros, capataces, secretarias, ejecutivos, vendedores y otros. Su juicio de las calificaciones de un solicitante esta fuertemente influenciados por la proximidad con que se acomoda a su imagen mental (el estereotipo) la que el titular de tal posición debería lucir. Si se pone demasiada confianza en ciertos aspectos, al escoger hombre o mujeres, sin consideración adecuada por sus otras capacidades y debilidades, los errores resultantes en la selección pueden ser muy serios.

EFFECTO DE LA EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL ENTREVISTADOR

Todos los entrevistadores tienen alguna tendencia a ser influidos en sus juicios por experiencias anteriores, agradables o desagradables. Un director siempre rechaza a los exvendedores de automoviles por que una vez empleo a uno que era perezoso e ineficiente. O bien, el entrevistador pudo haber olvidado, completamente que una vez tuvo una penosa y humillante experiencia con un maestro de sexto grado quien tenia orejas grandes y pelo negro, y siempre rechaza-

ra a los candidatos que reúnan aquellas características físicas. Otro entrevistador puede aceptar a un solicitante - solo porque le recuerda a su hermano preferido.

LA CONFIANZA EN LAS IDEAS "TRADICIONALES"

Otra fuente de error en la entrevista proviene de la excesiva confianza en los estándares de selección que se basan en prejuicios comunes.

Estos incluyen tales creencias tradicionales sobre gente como aquel de que la persona con "ojos evasivos" o "mandíbula débil" es necesariamente pobre de carácter. Ninguno de éstos, y otros estándares similares, tiene base científica - alguna. Es importante que el uso de tales seudoniveles sea reemplazado por un enfoque más objetivo.

COMO LA ENTREVISTA PLANIFICADA SUPERA LAS DEBILIDADES

La entrevista planificada ha sido diseñada para vencer las faltas y limitaciones de procedimientos ordinarios al entrevistar, ya que proporciona cuatro importantes medidas de seguridad:

- 1.- UNA COBERTURA SISTEMATICA.- Se han tomado medidas para la cobertura completa de la experiencia de trabajo del candidato, educación y entrenamiento, antecedentes familiares antiguos, situación social y doméstica, actual, - condición económica y salud. El entrevistador conoce -

exactamente que información necesita obtener.

- 2.- UNA TECNICA PARA CONSEGUIR LOS HECHOS.- Una serie de -- preguntas clave ayuda a conseguir la información necesaria para apoyar una evaluación exacta del candidato. - Las preguntas comienzan con los temas sobre los cuales el candidato espera dar respuesta. Después de que se - ha establecido una relación cordial, abordan los topi--cos más personales.
- 3.- MODALES AGRADABLES.- Un entrevistador con modales rudos o uno que tenga el habito de monopolizar la convers~~e~~---ción, puede disuadir al candidato de hablar libremente; sobre todo de proporcionar información voluntariamente. En consecuencia, pueden ser retenidos datos valiosos. - Los entrevistadores deben ser amistosos, cordiales y -- persuasivos.
- 4.- UNA PERSONALIDAD BIEN AJUSTADA.- El entrevistador debe estar relajado y libre de prejuicios o de predisposiciones. Debe tener capacidad para ser objetivo en sus juicios sobre los demas. Algunos desajustes serios o fuertes predisposiciones (tales como ciertas tendencias a - ser jactancioso, o excesivamente sospechoso, o a estar convencido de su propia infalibilidad) socavara su capacidad para elaborar juicios validos sobre los sollicitan--tes.

5

Generalmente se aconseja aplicar las pruebas de inteligencia a los candidatos al puesto de entrevistadores, además de la entrevista planificada. Esto no solo permite una medida completa y generalmente objetiva, de sus calificaciones, sino que también proporciona al probable entrevistado una penetración de lo que significa ser entrevistados ellos mismos.

En realidad, no es normalmente difícil hallar entrevistadores con calificaciones adecuadas, sin embargo, las normas básicas en la selección de entrevistadores nunca deben ser transgredidas. La efectividad del programa Paso a Paso entero y la entrevista en particular, no son más importantes que los entrevistadores empleados.

FORMULARIOS PARA SER USADOS EN LA ENTREVISTA

En la entrevista planificada especializada han sido desarrollados formularios para ser usados en la selección de cada uno de varias clases de empleados. Los candidatos a puestos profesionales, ejecutivos y de supervisión, naturalmente deben ser entrevistados mucho más a fondo que los solicitantes de trabajo de planta u oficina. También ha sido -- preparada una forma especial de entrevista para ser aplicada al personal de ventas. Muestras completas de cada una -- de las formas principales se hallan al final de este capítulo.

Un punto debe ser subrayado en lo que concierne a cada uno de los formularios de entrevistas. Todos contienen un número de preguntas que duplican aquellas de la forma de solicitud. Esta duplicación es intencional, y deseable por dos -- razones, primera, proporcionan una investigación más avanzada sobre la consistencia de las afirmaciones del aplicante. Cuentan en la entrevista la misma historia que en la solicitud. No es poco frecuente que notables discrepancias aparezcan. Aquellos solicitantes que deliberadamente esconden hechos, o engañan al entrevistador, a menudo son atrapados por esta duplicación. Según muchas de las preguntas repetidas como en que empresa estuvo usted empleado, sirve para -- estructurar la entrevista y proporcionan una pregunta "conductora", la cual abre áreas para una discusión concienzuda.

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA

La entrevista planificada proporciona una contribución vital al programa de selección. Permite unas predicciones más -- exactas de lo que cada candidato hara. Al mismo tiempo, amplifica y redondea información disponible, relativa a lo -- que puede hacer. Puesto que ningún otro instrumento en el programa Paso a Paso proporciona una riqueza comparable y -- variedad de material pertinente, éste es verdaderamente el paso del programa.

De la experiencia de muchas firmas que utilizan la entrevista planificada, han surgido las siguientes reglas fundamen--tales para su conducción:

- 1.- PREPARAR LA ENTREVISTA.- Antes de comenzar, el entrevistador debe estudiar la solicitud, los resultados de la prueba, los hallazgos en la investigación telefonica y toda la información que haya sido obtenida acerca del -- solicitante.
- 2.- PREPARAR EL ESCENARIO PARA LA ENTREVISTA.- Si es posi--ble, la entrevista deberá tener lugar en una oficina -- privada. Si no se dispone de tal oficina, debe hallar--se un sitio tranquilo.
- 3.- SALUDAR AL CANDIDATO.- Desde el principio, el entrevistador debe hacer todo lo posible para hacer que el solicitante se sienta comodo y bien recibido. Debe levan--

terse y saludar al posible empleado cuando entra al salón.

4.- CUBRIR TODAS LAS AREAS DE ANTECEDENTES EN LA ENTREVISTA:

Cada una de las formas de la entrevista planificada, cubre sistemáticamente seis áreas principales de los antecedentes del candidato: su historia laboral, su educación y entrenamiento, sus antecedentes familiares, su posición financiera, su situación doméstica y social y su salud.

5.- HACER USO DE CADA PREGUNTA.- Cada pregunta de la forma de entrevista planificada tiene un propósito definido; en base a una gran cantidad de entrevistas, han sido -- escogidas preguntas que proporcionen una información -- completa y relevante.

6.- HACER PREGUNTAS PERSONALES EN FORMA NATURAL.- Es imposible hacer una evaluación adecuada de un solicitante, -- sin conocer algo sobre sus asuntos personales, su salud, su hogar, y sus finanzas. Estas preguntas son impertinentes. Pero tienen un propósito real y a menudo descubren hechos valiosos y útiles.

7.- DEJAR HABLAR AL CANDIDATO.- Esta regla cardinal de la entrevista. La mayoría de los entrevistadores conversan demasiado. No pueden resistir la tentación de dominar la conversación.

- 8.- DEDICAR EL TIEMPO SUFICIENTE A LA ENTREVISTA.- La entrevista no debe ser apresurada. Algunas personas habitualmente miden cada pregunta. Puede tomar tiempo - al solicitante poner en orden sus pensamientos cuando trata de recordar hechos de 10 y hasta 20 años atrás.
- 9.- USAR UNA FORMA DE CONVERSACION.- Uno de los peores - - errores que un entrevistador puede cometer es leer mecánicamente las preguntas, tal como estan escritas en el formulario de la entrevista. Estas preguntas estan escritas solo para servir de guia al entrevistador; es tan allí para recordarle las áreas que hay que cubrir.
- 10.- EVITAR PREGUNTAS SUGERENTES.- Las preguntas sugerentes no deben usarse en la entrevista. Dan al candidato -- una señal de lo que el entrevistador espera oír. A menudo le proporciona una respuesta preparada, y una - - oportunidad para salirse graciosamente de una situación embarazosa.
- 11.- VENDER EL EMPLEO SOLAMENTE CUANDO LA EMPRESA DESEA EMPLEAR AL CANDIDATO.- Muchos entrevistadores cometen el serio error de tratar de vender el empleo al candidato antes de que la empresa haya tomado la decisión final de emplearlo o no. Esto significa que el entrevista--dor no deba describir el trabajo.

12.- CONCLUIR LA ENTREVISTA.- Si el entrevistador tiene la certeza de que el candidato no esta calificado, puede y debe concluir la entrevista en cualquier punto lógico de parada. Una simple explicación en el sentido de que las calificaciones no lo capacitan suficientemente para el puesto o que otros candidatos aparecen mejor - calificados es todo lo que se requiere. Un gracias -- por venir es, entonces, suficiente. Si el candidato - esta calificado, se le puede emplear inmediatamente, - se le puede pedir que vuelva para otra entrevista o pe dirle que hable con alguien más de la empresa.

COMO OBTENER TODOS LOS DATOS ACERCA DE UN SOLICITANTE

RAZONES PARA VERIFICAR:

Hasta este punto toda la información ha venido del mismo -- candidato, de su solicitud y también de la entrevista inicial. Para esta información es exacta y completa, y para -- ganar la ventaja de varias evaluaciones independientes, se debe verificar la actuación del solicitante, mientras estuvo en su período educacional y en sus anteriores empleos.

Si algunos por modestia, candidez o nerviosismo, no cuentan sus historias completas, dejan de mencionar o empequeñecen algunos de sus talentos más importantes, no relatan explícitamente lo que se refiere a su trabajo anterior en conexión con el empleo que pretenden o exponen muy vagamente sus responsabilidades anteriores, una verificación con sus escuelas y con sus empleadores anteriores ayudará al posible patron a conocer el verdadero alcance de sus capacidades.

METODO PARA INVESTIGAR A LOS SOLICITANTES:

Tradicionalmente, la mayor parte de la información acerca -- de los candidatos se obtenia de 7 fuentes. A continuación se dan las ventajas y desventajas practicas de cada una de ellas constatadas por cientos de firmas:

1.- CARTAS "A quien pueda interesar"

Este tipo de carta ha demostrado ser de poco valor, excepto para confirmar las fechas de empleo en trabajo o

trabajos anteriores. Obviamente, ningún solicitante -- presentara una carta que no sea elogiosa. A menudo el mismo escribe sus propias recomendaciones, en papel robado del deposito.

2.- REFERENCIAS PERSONALES:

Las referencias personales como son suministradas por el solicitante, raramente contribuyen con información significativa. Tales declaraciones consisten, usualmente, en generalizaciones indulgentes y vacias. Como se ha dicho, es verdaderamente desafortunado el individuo que no posea, por lo menos, 3 amigos. Nadie se referira intencionalmente a un patrono que dara una informacion no satisfactoria y raramente alguien podra dar por escrito, informacion que no sea elogiosa.

3.- CERTIFICADOS DE ESTUDIOS:

Los certificados de cursos tomados y grados obtenidos por cada estudiante son asunto de registro en todos los colegios y universidades. Algunas instituciones, sin embargo, proporcionan certificados solamente al antiguo alumno, y muchas hacen un pequeño cargo por suministrar informacion. Puesto que puede llevar varios dias, y -- hasta semanas, obtener un certificado, se debe dar consideracion tambien al factor tiempo implicado.

4.- DOCUMENTACION DEL SERVICIO MILITAR (CARTILLA LIBERADA)

Para verificar que los solicitantes hayan cumplido con el requisito que exige el gobierno federal a través de la Secretaría de la Defensa Nacional.

5.- INFORMES DE CREDITO:

En todas las grandes ciudades existen agencias de informes personales y de crédito. Ordinariamente estos informes cubren la situación financiera, la evaluación de crédito y también informes policíacos, empleo y registros escolares.

6.- INVESTIGACION CON PATRONES ANTERIORES:

Usualmente las mejores fuentes de información acerca de un solicitante son sus patrones anteriores. En realidad son quien mejor conocen como se ha desarrollado en el trabajo. Le han observado en acción y bajo presión, frecuentemente conocen sus debilidades más importantes -si toma, juega, etc.- y al contrario de los parientes no ocultan información desfavorable.

POR QUE ES EFECTIVA UNA LLAMADA TELEFONICA:

- 1.- Es el medio más rápido de conseguir información sobre un solicitante. Cada llamada telefonica requiere de 5 a 10 minutos. Las investigaciones pueden ser hechas -- mientras el solicitante esta esperando para ser entrevistado o mientras hace una prueba.

- 2.- Se gana más y mejor información. Si se utiliza un enfo que adecuado, el patron anterior puede ser convencido - "para abrirse" y revelar información que nunca pondría por escrito.
- 3.- Son medios baratos para conseguir información. Por lo general este sistema implica solamente 2 ó 3 llamadas - locales y se evita el gasto, considerablemente mayor, - de visitas personales y de correspondencia. Aún en el caso de hacer llamadas de larga distancia el costo esta bien justificado por el valor de la información obtenida.
- 4.- La información obra en nuestro poder antes de la entrevista. La experiencia ha demostrado que hacer esta investigación con antelación, tiene varias ventajas. Para comenzar, es más facil para el entrevistador planificar preguntas si tiene información anticipada, particularmente si sabe donde existen inconsistencias.
- 5.- El tono de la voz del patron anterior y sus inflexiones son frecuentemente reveladoras. La forma corresponde a preguntas como: "¿lo reengancharian ustedes?" proporcionan frecuentemente un indicio de su opinion real sobre el solicitante. Dice si de mala gana o no.
- 6.- La investigación telefonica es una técnica sistematica de conseguir información. Es una investigación cuidadao

samente planificada y estructurada, diseñada específicamente para conseguir la información requerida de cada solicitante.

"... Aquí el Sr. Fulano, de la oficina tal. Estamos entrevistando al Sr. Zutano, con relación a un empleo en nuestra organización y entendemos que estuvo empleado con ustedes en su trabajo de promoción de ventas en - - 1972..."

Hacer un momento de pausa y después continuar:

"... Somos muy meticulosos acerca del tipo de personas que empleamos en nuestra organización y nos preguntamos si usted podría darnos, bajo una base estrictamente confidencial, alguna información acerca de esta persona. El vendrá para ser entrevistado dentro de media hora. - Podrían verificar de las afirmaciones que ha hecho en su solicitud..."

TECNICAS EFECTIVAS PARA PREGUNTAR:

Los primeros hechos que requieren verificación son las fechas de empleo y terminación de servicios. Usualmente es mejor verificar el mes y año. A menudo, cuando hay discrepancias en fechas entre las suministradas por el candidato y aquellas obtenidas del antiguo patron, aparecen también las discrepancias. La mayoría de las empresas tienen la --

capacidad de proporcionar fechas de empleo al momento. Desde este punto, la conversación telefónica puede seguir fácilmente la secuencia de cualquier forma de verificación telefónica que se utilice.

La pregunta clave en tales formas -coloca expresamente cerca del fin de la lista, para que la persona contactada hable libremente- es: "...reemplazarían ustedes al solicitante". Frecuentemente comentarios que han sido favorables hasta este punto, tomarán un cambio decisivo. La persona que habla puede indicar que el individuo no sería reemplazado y explicarle por qué dudaría en reengancharlo. Debería notarse, -no obstante, que algunas empresas mantienen una política de no reemplazar antiguos empleados. En tal caso, es importante determinar cual sería la respuesta si no existiera esta norma.

COMO CONducir LA INVESTIGACION TELEFONICA CON LOS ANTIGUOS EMPLEADORES:

Al hacer investigaciones telefónicas con los patrones anteriores, dos fuentes de información han demostrado ser valiosas: el superior inmediato del solicitante y los registros de la oficina de personal.

La mayoría de las empresas se muestran renuentes a dar información a cualquiera, a menos que conozcan a quien está llamando y el propósito para el que será usada la informa--

ción. La persona que llama, por consiguiente, debe identificarse, dando su nombre completo, título y la empresa que representa. Seguidamente debe hacer una simple declaración como:

"...Quisiera verificar alguna información que nos suministre el Sr. López, un antiguo empleado de ustedes, que esta solicitando un empleo en nuestra empresa..."

El hacer ostensible la palabra "verificar", sirve como una apertura para poner en comoda posición al patron anterior.

COMO HACER FRENTE AL PROBLEMA DE LA RESISTENCIA:

Ocasionalmente, la persona llamada se muestra renuente a revelar cualquier información. Casi invariablemente esta renuencia se puede vencer de una o dos maneras.

Si el antiguo supervisor parece no desear hablar, porque no esta seguro de la identidad de quien llama, se le puede sugerir que él llame de vuelta como una manera de verificar la llamada. Si es una llamada de larga distancia, se le -- puede pedir que realice su llamada en forma de cargo revertido.

Si la persona al otro extremo del telefono no puede suministrar la información debido a la política de la empresa, la persona que llame solicitara hablar con su superior y entonces ofrecer una explicación.

COMO MANEJAR LAS INCONSISTENCIAS:

Si se encuentran discrepancias marcadas entre las declaraciones del candidato y los datos obtenidos en el curso de la investigación telefonica, el candidato no debería ser -- confrontado directamente con ellas durante la entrevista. -- No se le debería decir: ...No creemos que usted nos esta -- diciendo la verdad, porque eso no esta de acuerdo con lo -- que el Sr. Fulano, su antiguo patron, nos ha dicho... "El entrevistador limita sus observaciones a preguntas, tales -- como: ¿Esta seguro que estas fechas son correctas? ¿Qué fue exactamente lo que usted hizo?

Bajo ninguna circunstancia el entrevistador debiera revelar al solicitante nada de lo dicho por su antiguo patron. Si el anterior empleado descubre que sus observaciones han sido reveladas al candidato, puede no solo rehusarse a cooperar en futuras llamadas, sino formarse una opinión desfavorable de la empresa.

¿POR QUE LAS INVESTIGACIONES DEBEN SER HECHAS CON MAS DE UN PATRON?

Obtener los puntos de vista de varias personas es siempre -- util al seleccionar empleados. Algunas veces se hallara -- que un anterior patron tiene prejuicios o predisposiciones --favorables o desfavorables- acerca de un candidato por causas puramente personales. Esto puede ocurrir, como hemos --

demostrado anteriormente cuando un empleado valioso se ha ido de una organización. Un anterior empleado resentido -- puede tratar de bloquear sus esfuerzos para conseguir otro trabajo. Si bien tales cosas ocurren raramente, ellas sirven para destacar la injusticia que pueda hacerse a un candidato, si es juzgado unicamente por la palabra de un jefe anterior y sin una oportunidad subsiguiente de contar su -- propia historia.

Si es posible, para cada candidato deben hacerse dos o más llamadas telefónicas. Sin embargo no es aconsejable remon-- tarse a más de cinco años.

COMO VERIFICAR CON LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES

Muchos solicitantes jovenes no tienen ningún registro de -- trabajo, o han tenido solamente trabajos de medio tiempo. - En estos casos, la investigación con antiguos patrones no -- son muy significativas y pueden resultar imposible. El co-- legio, por tanto, es el lugar apropiado para conseguir in-- formación. La muestra de una investigación telefonica con un objeto se encuentra al final de este capitulo. Tales in-- vestigaciones se manejan en la misma forma que una investi-- gación telefonica con antiguos patrones.

Donde el tipo de posición o responsabilidad que ha de ser -- asumida por el candidato acertado lo requiere, se pueden y

deberían ser obtenidas transcripciones de los registros aca-
demicos de los solicitantes. Los registros de secundaria -
son generalmente faciles de conseguir, pero algunos cole---
gios y universidades tienen una forma estricta, estipulando
que las transcripciones seran proporcionadas unicamente al
antiguo estudiante, o por medio de su petición especifica,-
por escrito.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION TELEFONICA EN LA SELECCION
La investigación telefonica, en si misma, no es ordinaria--
mente un medio de selección. Sin embargo, puede usarse co-
mo un tamiz en donde los reportes adversos son obtenidos --
consistentemente de más de un patron anterior y/o escuela,
es decir, donde sin ninguna duda puede determinarse que el
solicitante es, de plano, indeseable.

Para resumir, los principales objetivos de la investigación
telefonica son:

- 1.- Verificar declaraciones hechas por el candidato en el -
formulario de solicitud.
- 2.- Obtener de los antiguos patrones estimaciones de los --
puntos fuertes y debiles del candidato, para que estos
puedan ser explorados cuidadosamente en la entrevista.
- 3.- Obtener una evaluación completa del candidato de perso-
nas que hayan trabajado con él.

Interpretación de la entrevista

INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Cuando la entrevista planificada ha sido completada, se necesita analizar y organizar la información, para hacer un diagnóstico del candidato, y después un pronóstico del mismo. Para interpretar la información se analiza el registro completo de cada candidato, (solicitud, pruebas, investigación telefónica y entrevista planificada), y se determina:

- 1.- El patrón de sus hábitos o rasgos básicos del carácter
- 2.- Su motivación
- 3.- Su madurez emocional

En base a estos tres factores, junto con sus calificaciones, se logra una predicción sorprendentemente acertada de la adaptabilidad del candidato a un empleo específico.

Este enfoque es relativamente simple y directo y tiene una sólida base teórica. Casi todas las empresas que lo han adoptado, han hallado que funciona. Ha quedado demostrado ser igualmente aprovechable para todos los niveles de trabajo. Sus entrevistadores han sido capaces de dominarlo y lo han adoptado de buena gana, tanto aquellos que no tienen entrenamiento formal para entrevistar, así como para aquellos que están preparados en psicología clínica.

Este tipo de entrevista proporciona un marco de referencia importante y común en candidatos específicos. Cuando se ha usado adecuadamente los resultados de predicción en el com-

portamiento laboral han sido muy exactos, reduciendo así la rotación de personal, como algunas otras consecuencias de una mala selección. Para determinar, detectar y evaluar -- los rasgos del carácter así como la motivación y madurez, - debe haber una preparación correcta, ya que estos términos son un tanto abstractos.

DEFINIR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER

Para definir los rasgos básicos del carácter hay que analizar patrones habituales de conducta, que se manifiestan evidentemente en aspectos de la vida del individuo, los que se pueden captar con la entrevista planificada.

ENFOQUES PARA EVALUAR RASGOS DE CARACTER

Por medio de la entrevista planificada, es posible:

- 1.- Considerar a cada individuo en términos de sus rasgos - más sobresalientes. Este enfoque proporciona un cuadro exacto de la constitución completa del individuo. Pero tiene algunas limitaciones en el trabajo de selección. Debido a la gran variedad de términos para describir hábitos o características similares, es probable que haya confusión en las palabras utilizadas por diferentes personas para interpretar adecuadamente los resultados de la entrevista, usando el anterior procedimiento. La experiencia nos dice que es mejor limitar este método a - psicólogos clínicos entrenados.

2.- Esta segunda técnica es más simple. Solamente son considerados ciertos rasgos específicos escogidos de antemano. Usando éstos como marco de referencia, se examina el registro de cada candidato. Este es un método altamente práctico para conseguir evaluaciones exactas con fines de selección. Ello minimiza los malentendidos relativos a la terminología con respecto a las especificaciones de empleo y en la interpretación de casos individuales por un examen detallado de la conducta pasada del individuo. Estos rasgos de carácter son hábitos que se manifiestan una y otra vez en el curso de la vida del solicitante. La mayor parte de los entrevistadores entrenados o experimentados tienen poca dificultad para reconocerlos y evaluarlos. Sin embargo, la experiencia dicta dos advertencias:

- * Los juicios relativos a la presencia y fuerza de un rasgo de carácter deben ser hechos siempre en base a lo que el solicitante ha hecho; nunca a través de sus explicaciones, disculpas o promesas.
- * La manifestación repetida del rasgo -aunque en variado contexto-, en la conducta del solicitante, es lo que representa el diagnóstico. El entrevistador nunca debe llegar a una conclusión teniendo como base un caso aislado.

SIETE DE LOS RASGOS DE CARACTER MAS RELEVANTES

- * Estabilidad
- * Laboriosidad
- * Perseverancia
- * Lealtad
- * Confianza en sí mismo
- * Habilidad para llevarse bien con los demás
- * Don de mando

Esta lista básica es suficiente en casi todos los niveles - de empleo, aunque es posible añadir en otras circunstancias otras características tales como capacidad para competir, - en los solicitantes para ventas, o responsabilidad, para -- puestos directivos.

USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA PARA DETERMINAR ESTABILIDAD

"Una persona se considera estable si ha podido permanecer - en un trabajo, en una línea de actividad y en un lugar de - residencia, durante un tiempo considerable -por lo menos un promedio de tres años-".

El tiempo de permanencia en cada uno de sus empleos es el - primer indicio de estabilidad en el solicitante. La inesta bilidad se refleja por un deseo crónico de probar otro tra- bajo, a menudo sin hacer un análisis realista de las posibilidad de superarse donde está. Un ejemplo es el de aquella

persona que ha sido sucesivamente vendedor, oficial de contabilidad, empleado de fábrica y cocinero, en un período -- corto de tiempo.

Los rasgos típicos de estabilidad de un candidato se obtienen de preguntas tales como:

- a) ¿Ha vivido en el mismo lugar por un período razonablemente largo?, o ¿Se ha mudado frecuentemente sin razón aparente?
- b) ¿Ha permanecido en sus empleos por períodos razonablemente largos?, o ¿Ha saltado de un trabajo a otro?
- c) ¿Han sido todos sus trabajos en el mismo campo?, o ¿Ha cambiado frecuentemente su línea de trabajo?
- d) ¿Han sido sensatas sus razones para dejar sus trabajos, en vista de las condiciones de aquel momento?, o ¿Ha estado persiguiendo una quimera?
- e) ¿Frecuentó solamente un instituto de comercio o universidad?, o ¿Frecuentó varios institutos?
- f) ¿Tuvo siempre la misma especialización a lo largo de su educación?, o ¿La cambió varias veces?
- g) ¿Ha permanecido casado?, o ¿Ha sido divorciado varias veces?

Aunque el candidato pueda tener explicaciones aceptables o racionalizaciones que justifiquen cada cambio, la inestabilidad será notoria y ésto nos determinará si se quedará o no en el empleo el suficiente tiempo para recuperar la in--

versión que supone emplearlo y entrenarlo.

LABORIOSIDAD

"La laboriosidad es el hábito de trabajar de manera estable, por propia iniciativa, conciente y productivamente. El -- hombre aplicado no necesita presión constante por parte de sus supervisores para mantenerse activo. Sus hábitos no le permiten ningún tipo de pereza".

Los hábitos de laboriosidad se notan en la intensidad con - que ha trabajado y con que ha progresado en sus anteriores empleos. Las áreas más importantes a considerar son:

- a) En sus cambios de trabajo hay lapsos de más de dos meses sin haber estado empleado.
- b) ¿Ha progresado en sus trabajos, siendo promovido o ha lo grado aumentos por sus méritos?
- c) ¿Ha escogido trabajos duros?, o ¿Busca la forma más fá- cil de ganarse la vida?
- d) ¿Ha mostrado iniciativa en sus trabajos anteriores? o -- ¿Ha avanzado sin esfuerzo?
- e) ¿Fueron sus logros escolares acordes con sus capacidad y tiempo disponible?, o ¿Sólo se deslizó por ellos?
- f) ¿Ha usado su tiempo libre constructivamente?

Una persona desaplicada nunca escoge voluntariamente traba- jos difíciles o responsabilidades. Cualquier esfuerzo le - estorba. En cambio una persona aplicada toma responsabili-

dades seriamente. Si es preciso trabaja horas extras para sacar el trabajo adelante. Su diligencia es contagiosa.

PERSEVERANCIA

"La perseverancia es la capacidad de persistir en una actividad hasta su conclusión, a pesar de las dificultades y -- obstáculos. Es el hábito de terminar lo que uno comienza. Un hombre perseverante no se entrega fácilmente. No es derrotista, encuentra en los obstáculos y en la oposición un motivo de esfuerzo".

Esta evidencia se puede encontrar al analizar las respuestas de las siguientes preguntas:

- a) ¿Ha demostrado en sus anteriores empleos que tiene habilidad para vencer obstáculos y completar tareas difíciles?
- b) ¿Ha continuado su educación hasta finalizar?
- c) ¿Termino su educación pese a las dificultades financieras?, o ¿Renunció a estudiar cuando surgieron?

Las personas que no son perseverantes son difícilmente adaptables a trabajos especiales. Están quejándose de la dificultad de sus empleos y hay que estar empujándolos constantemente para que completen sus actividades.

LEALTAD

"La lealtad es el deseo de una persona de poner el interés - de otros -jefe, supervisor, familia, asociados- antes que - el suyo propio, y si es necesario ir más allá de los requerimientos ordinarios del trabajo para servir estos intereses".

Para reconocer a la persona leal, se pueden hacer preguntas como:

- a) ¿Habla bien de sus antiguos jefes, escuela, familia, esposa y organizaciones a las que pertenece?
- b) ¿Alaba a otros?, o ¿Critica en cada oportunidad que se le presenta?
- c) ¿Ha sobrepasado su deber para ayudar a sus amigos, parientes asociados de negocio, a la comunidad o a su jefe? o ¿Ha preferido trabajos de "lobo solitario" en los que anteponía su propio interés?

El empleado desleal a menudo tiene poca consideración por la reputación de su jefe, propiedad o fondos. No se identifica con su empresa, asociados, superiores, su producto o su servicio.

CONFIANZA EN SI MISMO

"Es el hábito de apoyarse en sus propias piernas, tomar sus propias decisiones, y pelear sus propias batallas, antes -- que depender de otros para que hagan estas cosas".

Un hombre confiado en sí mismo es fuerte, decidido y firme. Enfrenta sus problemas en forma exacta y toma la decisión necesaria. La confianza en sí mismo se puede medir por la complacencia y capacidad de aceptar y llevar a cabo responsabilidades, y se puede conocer analizando las respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Ha conseguido por sí mismo sus propios trabajos?, o ¿Ha dependido siempre de alguien más?
- b) ¿Consigue las cosas por su propio esfuerzo?, o ¿Teme tomar decisiones o asumir responsabilidades?
- c) ¿Ha aceptado la responsabilidad financiera de su propia familia?, o ¿Ha dejado que su esposa y parientes lo mantengan?
- d) ¿Ha tenido la responsabilidad de tomar decisiones en sus trabajos anteriores?

Algunos hombres son decididos, incapaces de tomar decisiones porque carecen de confianza en sí mismos. Temen las consecuencias de las decisiones que toman. Ellos prefieren trabajar en un ambiente protegido y estructurado. Pueden asustarse y decir disparates si se les pide que tomen una decisión.

Hay algunos trabajos como los de naturaleza gerencial que requieren gente con mucha confianza en sí mismos, pero la mayor parte de los trabajos de producción y oficina en nuestra economía moderna requieren tan solo de un mínimo de - -

confianza en sí mismos. El trabajo es repetitivo, rutinario y estrechamente supervisado. Los candidatos con poca confianza en sí mismos son más adecuados para trabajos de tipo "producción en masa".

HABILIDAD PARA LLEVARSE BIEN CON OTROS

"Es la capacidad de llevarse bien con otros y mantener amigos, para mantener buenas relaciones de trabajo con subordinados, asociados y supervisores y obtener y retener aceptación personal por parte de los otros".

Como regla las personas que tienen esta habilidad evitan -- ser muy desconfiadas, egoístas y a comportarse con actitudes excesivamente agresivas. Las respuestas a preguntas siguientes proporcionan indicios de esta habilidad:

- a) ¿Fue efectivo en los empleos en que tuvo que trabajar -- con otros?, o ¿Fue más exitoso donde podía trabajar solo?
- b) ¿Se llevó bien en la escuela con profesores y compañeros? o ¿Tuvo dificultades con ellos?
- c) ¿Disfruta de los juegos y deportes en los que debe cooperar con otros?
- d) ¿Le gusta la gente con la que ha trabajado?

La habilidad para llevarse bien con la gente, implica algo más que una capacidad de ser superficialmente amistoso. -- Ello incluye la habilidad para aceptar fácilmente las críticas, reconocer la validez de las opiniones de otros y acep-

tar sin resentimiento el hecho que tiene rivales que estan tratando de socabarlo.

DON DE MANDO

Es la capacidad de inspirar estimación, respeto, y confianza en otros. Una persona que es lider es a quién otros recurren voluntariamente para buscar ayuda, consejo, guía y respaldo.

En el curso del crecimiento cada uno tiene muchas oportunidades para exhibir un don de mando (en la escuela, en la comunidad, en las organizaciones juveniles, en la iglesia y en algunos tipos de trabajo). Esto se mantiene también para adultos. Las siguientes preguntas y sus respuestas nos pueden ayudar a detectarlo:

- a) ¿Ha disfrutado siendo un supervisor?
- b) ¿Ha tenido éxito en ese trabajo?
- c) ¿Alcanzó posiciones de mando o dirección en las actividades escolares, en los grupos sociales a los cuales pertenece?
- d) ¿Como niño, exhibió el rasgo de conducción con sus compañeros?

Estos siete rasgos de carácter se manifiestan en variados grados. Algunas personas carecen de varios de estos rasgos casi completamente; otras muestran evidencia de casi todos ellos. El grado hasta el cual el candidato posee cada uno

de estos rasgos o cualidades, puede ser obtenido del registro de la entrevista planificada.

La administración de los recursos
humanos en la industria maquiladora

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA.

El presente trabajo pretende definir en una forma general, las condiciones en que se dan las funciones de personal dentro de una organización maquiladora. Así mismo, muestra mediante una breve historia el curso de desarrollo económico y social de esta industria en nuestro país. También se incluye algunos aspectos legales en cuanto a la operación de estas empresas.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Al inicio del establecimiento de la industria maquiladora, el mercado laboral fronterizo se caracterizaba por una sobre oferta de fuerza de trabajo, condición que mantenía deprimidos los salarios y las prestaciones laborales. Algunos estudios señalan que en 1966 las principales ciudades fronterizas tenían una tasa de desempleo que oscilaba entre 50 y 90 por ciento.

La instalación de maquiladoras en México data de 1965. En ese año se ubicaron 12 plantas maquiladoras que generaron un total de 3,000 empleos. Como una respuesta a la desocupación creada por la cancelación del programa de braceros o acuerdo internacional sobre trabajadores migratorios que finalizó por decisión norteamericana en 1961.

Hoy el panorama ha cambiado radicalmente. El crecimiento -

de esta industria se ha producido a una velocidad que hoy - existe la situación inversa. La demanda de empleo permite que los trabajadores cambien de trabajo con facilidad, - -- atraídos por el mayor salario o prestaciones que ofrecen - otras empresas.

Desde 1980 la industria maquiladora en México no ha cesado de crecer y el dinamismo que ha adquirido en esta década, - se puede considerar como la punta de lanza que marcara el - futuro desarrollo económico del país.

Entre 1980 y 1987 se han más que duplicado el número de empresas de maquila instaladas en el país, dando ocupación a 13.6 por ciento de la población económicamente activa (PEA) del sector manufacturero.

Los gerentes de personal comentan con una mezcla de serie--dad y broma que en esta industria son los trabajadores los que seleccionan a la empresa y no ésta a su personal. Esta realidad se refleja con claridad en la elevada rotación de personal que aunque ha tendido a disminuir, sigue siendo indicativa de que la demanda de empleo sigue prevaleciendo sobre la oferta.

Vale la pena señalar que la rotación de personal ha dado lugar al surgimiento de un mercado de trabajo interno, que -- permite a los trabajadores de una empresa "escalar" puestos en escalafon, permitiendo en pocos años ascender a puestos

de mayor responsabilidad e ingresos.

En 23 años de actividad esta industria ha respondido con mucho al objetivo central para la que fue impulsada: el abatimiento del desempleo y el crecimiento económico en la zona fronteriza. No obstante han destacado que pese a contri--- buir con 13.6 por ciento de la población económicamente ac--- tiva (PEA) del sector manufacturero nacional y generar divisas por más de \$ 1,500 millones de dolares. Las carencias notables en vivienda, agua, luz, servicios educativos y servicio médico, así como transporte y comunicaciones, entre - los más importantes, contrastan con los resultados aporta-- dos por las empresas maquiladoras.

Sin embargo, esta situación esta asociada en gran parte a - la falta de integración de las empresas nacionales en el -- desarrollo de esta zona. El crecimiento de la industria maquiladora ha dado lugar a una demanda enorme de servicios y productos que las empresas nacionales han dejado pasar. -- Sin duda empresas ligadas a los giros de construcción, co-- mercio, comunicaciones y transportes han estado desperdi--- ciando la oportunidad de integrarse al espacio creado por - la industria maquiladora. Este número de ramas industria-- les susceptibles de integrarse es mayor si se considera - - aquellas empresas que pueden proveer insumos a la industria maquiladora.

Vale la pena mencionar que uno de los obstáculos para incorporar un porcentaje mayor de insumos nacionales a los procesos de las maquiladoras ha sido la lejanía de las empresas que ofrecen sus productos a éstas. En la medida de que el sistema de transporte nacional no se modernice, esta lejanía seguirá constituyendo un "cuello de botella" importante.

Naturalmente la baja participación nacional en los insumos consumidos se ha reflejado en la estructura del valor agregado, este ha ido en ascenso desde principios de la presente década.

En 1987 el valor agregado conformado por la suma de materias primas, empaques nacionales, sueldos y salarios, prestaciones sociales, gastos diversos y utilidades ha crecido 111.7 por ciento en relación a 1980.

El componente mayor del valor agregado lo constituyen los sueldos, salarios y prestaciones. En dolares, el monto destinado a este concepto ha mostrado una tendencia creciente pero errática. En gran medida este comportamiento está asociado al monto desembolsado por el incremento absoluto de asalariados en esta industria y los márgenes de subvaluación observados a lo largo de esta década. En la medida -- que el deslizamiento del peso ha sido menor, los montos requeridos del dolar para realizar estos pagos han tendido a crecer.

Una de las características de la industria maquiladora es -
que preferentemente da ocupación a la población joven. - -
Ello contribuye de manera importante a la imagen industrial
de este sector, pues los parques industriales están pobla--
dos por jóvenes obreros y obreras.

Pero la diferencia entre esta joven industria y las de la -
zona centro del país son más que ésto. No es extraño encontr
tar canchas de basquetbol o voleibol en los patios de las
plantas maquiladoras, y una ojeada rápida a los periodicos
locales dan cuenta de los encuentros deportivos de los equip
os de éstas. Tampoco es extraño encontrar limpios y am---
plios comedores con una sección al aire libre. En muchos -
de estos comedores, los alimentos que porporcionan son de -
buena calidad. Incluso algunas empresas importan cortes --
americanos de carne para la comida diaria de los trabajado-
res. Por esta razón, es habitual encontrar a ejecutivos de
la empresa en los comedores de las fábricas.

Llama la atención poderosamente la filosofía productiva de
esta industria, y que puede ser resumida en la frase: "ha--
ciéndolo bien desde la primera vez". Este tipo de empresa
no admite piezas o productos defectuosos y han aplicado un
sistema de control que les permite asegurar 100 por ciento
la calidad de sus productos. Naturalmente, ésto ha demos--
trado que la fuerza de trabajo mexicana compite en calidad,
y no solo en precio, a nivel internacional.

REGIMEN JURIDICO ACTUAL DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

A continuación se formulan algunas preguntas a las que da -
respuesta el decreto publicado el 15 de agosto de 1983.

1.- ¿Cómo se obtiene la autorización para operar una empre-
sa maquiladora?

R.- A través de la aprobación del programa de maquila -
la que también permitira la importación temporal de
materias primas y auxiliares, envases, material de
empaque, etiquetas y folletos, herramientas, equipos
y accesorios de producción y seguridad industrial,
manuales de trabajo y planes industriales, maquina-
ria, aparatos, instrumentos, para el proceso así co
mo laboratorios.

2.- ¿A quién se le autoriza?

R.- A) Personas físicas mexicanas,
B) Personas morales con capital de cualquier origen
pero constituidas de acuerdo a la legislación me
xicana.

3.- ¿Dónde se solicita?

R.- En SECOFI o en sus Delegaciones Federales. Adicio-
nalmente, una vez aprobado el programa por SECOFI,
se deberá presentar por una sola vez a la Dirección
General de Aduanas o a la Aduana de la jurisdicción
de la empresa, una solicitud a fin de que se le - -
apruebe el regimen de importación temporal que eli-

ja para llevar a cabo el programa.

4.- ¿A través de qué documento?

R.- Para SECOFI a través de la Forma I-M, para efectos de la Dirección General de Aduanas será la forma -- que se establezca en una regla general en materia -- aduanera.

5.- ¿Cómo emite SECOFI su resolución?

R.- A través de una autorización dirigida a la Dirección General de Aduanas. Además, del otorgamiento de un número o clave de registro nacional de industria maquiladora a la empresa solicitante el que debiera -- utilizar en todos sus trámites ante el sector público federal y deberá renovar cada dos años.

6.- ¿Existe algún plazo para que la industria maquiladora -- inicie sus operaciones, después de serle aprobado su -- programa?

R.- Sí, seis meses prorrogables por otros seis meses -- cuando se justifique esa necesidad.

7.- ¿Existe alguna limitación en cuánto a monto de mercan--cías para su importación y exportación a través del programa de maquilas?

R.- No, pero cuando los bienes objeto del programa se -- encuentran sujetos a cuotas específicas de exporta--ción, SECOFI asignará la parte que cada empresa le corresponde de acuerdo a los montos disponibles y -- considerando entre otros factores los siguientes:

- A) Incorporación de insumos nacionales,
- B) Grado de transformación,
- C) Origen del capital de la empresa.

8.- ¿Cuánto tiempo podrán permanecer en el país las materias primas y componentes y cuánto tiempo los equipos y maquinaria?

R.- Los primeros durante seis meses prorrogables de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Aduanera y los segundos mientras dure el programa.

9.- ¿Puede una maquiladora efectuar ventas de sus productos en el mercado nacional?

R.- Sí, hasta el 20 por ciento de su producción, siempre y cuando reciba una autorización de SECOFI, para tal propósito, dicha autorización se emitirá indicando cantidades y valores a vender en México, así como una calendarización de esas ventas. Excepcionalmente, el porcentaje se podrá aumentar pero cuidando que la empresa no pierda su carácter de exportadora.

Adicionalmente, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- A.- Cumplir con el grado de integración nacional -- que le sea fijado.
- B.- Conservar la misma calidad que en sus exportaciones.

C.- Cumplir con el presupuesto de divisas que se les fije.

D.- Dar asistencia técnica a sus proveedores nacionales.

E.- Atenerse a los lineamientos generales establecidos para su rama industrial.

F.- Cumplir con los requisitos establecidos en disposiciones legales aplicables en la materia.

10.- ¿Qué obligaciones deberán las maquiladoras cumplir de acuerdo al decreto?

R.- A) Cumplir con los terminos establecidos en el programa y proporcionar a SECOFI la información y facilidades que ésta le solicite para la comprobación.

B) Destinar los bienes importados bajo el programa a los usos específicos a que les fueron autorizados.

C) Contratar y capacitar a su personal de acuerdo a la legislación vigente.

D) Cumplir las obligaciones fiscales, laborales, de control de cambios y las demás que de acuerdo a su actividad le correspondan.

E) Notificar la suspensión de sus actividades a -- SECOFI en un plazo no mayor de diez días posteriores a dicha suspensión.

11.- ¿Qué sucedera si no se cumple con estas obligaciones?

R.- Se suspendera su programa temporalmente o se cancelara en forma definitiva su registro y en caso de reincidencia se cancelara definitivamente el programa.

12.- ¿Puede una empresa cancelar su programa antes de lo --
previsto?

R.- Sí, pero debera solicitar a SECOFI su certificado de cancelación con 30 días de anticipación. SECOFI lo otorgara siempre y cuando la maquiladora se encuentre al corriente de sus obligaciones fiscales, laborales y de cualquier otra indole que esta blezcan las leyes.

13.- ¿Es el reconocimiento aduanero en las maquiladoras similar al de las demás empresas?

R.- No, pues unicamente en la primera importación de las maquiladoras se procede al examen de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 29 de la Ley Aduanera y de los Artículos 96 y 97 del Reglamento a la Ley Aduanera, aunque dicho reconocimiento se limitara solo al 2 por ciento de los bultos que constituyen la importación. En importaciones posteriores de una mercancía anteriormente clasificada, la autoridad aduanera se limitara a verificar que la fracción declarada en el pedimento corresponde a la clase y nombre de la mercancía ya clasificada. Por lo que

respecta a retorno o exportación, el reconocimiento aduanero se hará con el pedimento, la factura o lista de embarque.

14.- ¿Puede una empresa maquiladora proporcionar a otra empresa partes de sus mercancías importadas temporalmente, a efecto de que esta segunda empresa sea la que finalmente retorne dichas mercancías fuera del país?

R.- Sí, previa opinión de la SECOFI, la Dirección General de aduanas puede permitir el retorno por personas distintas al importador original.

15.- ¿Cuándo por efectos del proceso productivo resulten -- desperdicios de materiales o productos terminados que no reúnan los requisitos de calidad, podrán venderse éstos en el país?

R.- Sí, siempre que cubran los requisitos especiales y fiscales que indique la Ley para su importación definitiva, previa autorización de SECOFI, la Dirección General de Aduanas podrá emitir a su vez su autorización.

16.- ¿Qué otros destinos puede darse a los desperdicios?

R.- Retornarlos oportunamente fuera del país, con autorización de la autoridad aduanera, destruirlos o donarlos a instituciones benéficas previa autorización de SECOFI. Similar tratamiento recibirán los envases y materiales de empaque de la mercancía importada.

17.- ¿Tiene la empresa maquiladora la obligación de garantizar el importe total de los impuestos de las importaciones que realice?

R.- No, cuando se trata de empresas con antecedentes de solvencia moral y económica, la Dirección General de Aduanas podrá autorizar que se otorguen fianzas que cubran solamente el 40 por ciento del crédito fiscal correspondiente a materias primas, envases material de empaque, etiqueta y folletos y el 60 por ciento del causado por la maquinaria, aparatos instrumentos, herramientas, equipo y refacciones. En ambos casos se garantizaran con los mismos montos las probables multas.

18.- ¿Cuándo por emergencia se requiera la importación urgente de refacciones o de materia prima a fin de no afectar la producción de la empresa maquiladora, qué procedimiento aduanal puede aplicarse?

R.- La maquiladora podrá realizar la importación y la Dirección General de Aduanas lo notificara a SECOFI

19.- ¿Puede la empresa maquiladora retornar la totalidad de sus equipos y maquinaria en forma simultanea?

R.- No, solo podrá retornar para efectos de reparación o sustitución, el 20 por ciento de su maquinaria y equipo y el resto solo podrá hacerse nuevos retornos hasta que no haya vuelto a importar los equipos y la maquinaria retornada para reparación o

sustitución.

20.- ¿Cuando por causas ajenas a la voluntad de la empresa y éstas sean de fuerza mayor, accidente o fortuitas se pierdan las mercancías importadas temporalmente, se ha ra efectiva la fianza?

R.- No, cuando las circunstancias anteriores se acrediten ante la Dirección General de Aduanas, se podrá cancelar la garantía notificándose a SECOFI y a -- los efectos se les dara el mismo trato que a los - desperdicios.

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS MAQUILADORAS LOCALES

Para conocer de una forma general la situación en que el Departamento de Recursos Humanos funciona en la industria maquiladora, se estructuro una entrevista dirigida, de esta manera se obtendrían datos en forma ordenada y sistematica para lograr la mayor información posible que podrá proporcionar indicadores importantes en cuanto a la organización y operación del Departamento de Personal como parte elemental de la administración de los recursos humanos dentro de una empresa. Se selecciono una muestra de tres maquilas, sin embargo se logro solo la información de dos de ellas. Una vez recopilada la información, se redacto en forma descriptiva los datos proporcionados por éstas.

Con seis meses de iniciadas las actividades y todavia en -- proceso de organización, se encontraba la primera empresa maquiladora sujeta a la investigación. El número de trabajadores ahí laborando, pueden oscilar de 100 a 150, según -- así lo requieran los volúmenes de producción. La actividad preponderante de la empresa maquiladora es la exportación -- de tarjetas de circuito integrado, que sirven como componentes para la producción de niveles para la construcción. Esta empresa maquiladora cuenta con un Departamento de Recursos Humanos integrado por un Jefe de departamento y una secretaria ejecutiva. La posición jerarquica del departamen-

to se encuentra a nivel gerencial y depende directamente -- del gerente de planta. En el area de produccion los inspectores y jefes de linea que dependen del jefe del departamento de produccion, tambien tienen la obligacion de reportar al jefe de personal, es decir, este ultimo delega responsabilidad y autoridad al igual que el jefe de produccion a -- los inspectores y jefes de linea de produccion. Las políticas del Departamento de Personal no se encuentran bien definidas; sin embargo existe un reglamento interior de trabajo que regula las condiciones en que debe de prestarse el trabajo y aunque el mencionado reglamento no se encuentra por escrito a la vista de los interesados éstos si tienen la -- obligacion de conocerlo.

Una de las funciones primordiales de este departamento, es el de reclutar y seleccionar personal, función que se realiza como a. continuación se describe: para el reclutamiento de personal se hace uso de dos fuentes, una interna y otra externa, la fuente interna de reclutamiento conciste en un archivo de solicitantes, el cual se consulta antes de proceder al reclutamiento externo, si se encuentra en este archivo a la persona que reuna los requisitos del puesto vacante, se le comunica vía telegrama al candidato para posteriormente ser entrevistado. En el caso de la fuente de recluta---miento externa se utiliza la prensa o periódico. Una vez - que el candidato se presenta a la empresa, si éste no es reg

clutado por el periodico, se procede a entrevistarlo ya que de éste se cuenta ya con una solicitud archivo, si éste procede de una fuente externa se le proporciona una solicitud diseñada previamente por la empresa. Una vez que el Jefe - del Departamento realiza la entrevista de reconocimiento, - se les cita para una fecha posterior. Este lapso de tiempo servira para analizar los resultados de la entrevista de cada uno de los candidatos al puesto. Una vez que los trabajadores potenciales se presentan por segunda ocasión se les aplica un examen teorico-práctico, si el candidato es para un puesto administrativo a nivel gerencial, el examen será de conocimientos, pero si el candidato es para un puesto a nivel operativo o fuerza de trabajo su examen consistirá -- principalmente del grado habilidad manual que este posea. - Una vez conocidos los resultados del examen se procede ha - seleccionar al personal más apto para ocupar el puesto de - que se trate, al cual se le avisa por medio de un telegrama o si este tiene telefono se le avisa por este medio. Cabe hacer mención que el proceso de reclutamiento de personal a nivel fuerza de trabajo es continuo, de esta forma se puede contar con un archivo de solicitantes que permita obtener - candidatos cuando así se requiera reduciendo los costos que esto implica. Las personas que son seleccionadas en vista de ser satisfactorios los resultados de su examen teorico-- practico, se les realiza una segunda entrevista para su contratación. Una vez contratada la persona se procede a dar-

le entrenamiento y considerarse parte del inventario de los recursos humanos de la empresa.

A nivel operativo la empresa cuenta con nueve categorías de trabajo, que son como siguen: ensambladores No. 1, No. 2 y No. 3; preparadores No. 1, No. 2 y No. 3; retocador; empa
dor; y calibrador.

Existe un tabulador de sueldos que se ajusta a lo establecid
do por la Comisión de Salarios Mínimos, sin embargo la función de nominas corresponde al departamento del mismo nombre (nominas).

El procedimiento para que un trabajador pueda ascender de categoría, es llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, es decir las promociones y ascensos se manejan por medio de este departamento. La manera que se lleva aca
bo esta labor es, considerando primeramente el tiempo del trabajador en la empresa, al cumplir un mes de laborar para la empresa éste puede tomarse en cuenta para una promoción o ascenso, otro factor que influye de manera determinante es la puntualidad y asistencia del trabajador una vez comprobadas estas cuestiones el jefe de línea de producción se encarga de aplicar un examen teorico-practico para comprobar el grado de avance en la habilidad manual de la persona considerada. Este ascenso se realiza de forma escalafonaria en relación a las categorías de trabajo existentes.

Se tiene considerado como un plan de prestaciones en donde el Jefe de Personal tiene injerencia, es decir, de agregar, modificar o diversificar el plan de prestaciones proponiendo las prestaciones que presenten ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores. Claro que estas modificaciones deben estar autorizadas por la empresa. Las prestaciones que se otorga actualmente a los trabajadores son bonos por producción y bonos por puntualidad y asistencia.

Otra de las funciones que corresponde al Departamento de Recursos Humanos en esta empresa, es el de integrar una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y aunque esta comisión -- mixta existe formada por tres representantes por parte del trabajador y tres por el patron, no se cuenta con un programa previamente establecido que pueda servir como guía en -- las actividades de ésta. A ésto se alude que el índice de accidentes es realmente bajo por la naturaleza del trabajo que se realiza dentro de esta empresa. Sin embargo, si se cuenta con medidas, que se podría decir que son básicas en la previsión de accidentes de trabajo como, extinguidores - en caso de siniestros, el equipo y herramientas necesarias, y letreros de advertencia a no fumar en el area de trabajo.

En cuanto a la capacitación y adiestramiento que se proporciona a los trabajadores, ésta no se da a través de un programa de capacitación, sino que el entrenamiento se va dando como un proceso a medida que el trabajador se integra a

la empresa, es decir, como una parte intrínseca de la producción. La capacitación y adiestramiento no se da por - - agentes capacitadores externos, sino por agentes internos - como, jefes de línea, inspectores, o empleados que puedan - proporcionar ésta. Es importante aclarar que esta capacitación se proporciona por lo general al mismo tiempo que se - labora.

Además el Departamento de Recursos Humanos realiza un informe de estadística cada mes, y los datos referentes son asistencia, puntualidad, productividad y eficacias y algo muy - importante que es la rotación de personal y el índice oscila alrededor de un 6 por ciento mensual.

-La segunda empresa maquiladora investigada, se dedica a la - exportación de rines de aluminio. Se entrevistó al Jefe -- del Departamento de Recursos Humanos. La posición jerarquica de este puesto está a nivel gerencial o mandos interme--dios. Su relación es directamente al gerente de planta. - El perfil profesional de esta persona es ingeniero indus---trial.

Es importante mencionar que el Departamento de Recursos Humanos en esta empresa, no se encuentra como de línea y asesoría, sino más bien tiene una relación funcional, es decir, operativo.

Esta empresa maquiladora cuenta con 100 trabajadores de los

cuales 83 pertenecen al sindicato y 17 son empleados de con
fianza. Los empleados sindicalizados cuentan con un contra
to colectivo de trabajo.

Los sueldos y salarios se determinan en base a lo que se es
tablece por la Comisión de Salarios Mínimos, sin embargo la
empresa también toma en cuenta para fijar sueldos y sala---
rios el mercado de trabajo de la competencia, es decir, los
sueldos en otras empresas maquiladoras del mismo ramo indus
trial.

Una de las tareas específicas encomendadas a este Departa--
mento es la actualización cuando se requiera de los manua--
les de obligaciones o procedimientos, que se encuentran es-
pecificados por operador y por area.

El plan de prestaciones al trabajador esta integrado por --
prestamos personales, bonos de despensa, bonos por asisten-
cia y puntualidad y un premio otorgado al trabajador que de
acuerdo a su trabajo y capacidad en el mes no haya tenido -
que ser sancionado por la falta de uso del equipo de protec-
ción y sin accidente alguno durante ese periodo. Estos pro-
gramas integrados de prestaciones los elabora el Departamen-
to de Recursos Humanos junto con el de Contabilidad.

La función de selección y reclutamiento también le corres--
ponde al Departamento de Recursos Humanos. Para reclutar -
posibles candidatos se utilizan boletines por televisión y

recomendaciones de los mismos trabajadores. Los requisitos son que se cuente con los conocimientos requeridos por el - puesto solicitado, en esta caso se hace un análisis de cono conocimientos por medio de una entrevista estructurada. Se pide solicitud de empleo con fotografía, carta de recomendación de su empleo anterior y en caso de no haber tenido, -- una carta por alguna persona física de la cual pueda ser valida su recomendación, y carta de no antecedentes penales. Una vez que el trabajador potencial a cumplido y aprobado - estos requisitos se procede a contratarlo poniéndolo a prueba por un periodo de 28 días. Si su desempeño es satisfactorio en este periodo se le considera como parte del inventario de recursos humanos.

El Departamento de Recursos Humanos también se encarga de la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento esta formada por cuatro representantes por el trabajador y cuatro - por el lado patronal. La capacitación de los trabajadores se lleva a cabo por agentes capacitadores internos, es de-- cir, por los mismos empleados de la empresa, estos pueden - ser trabajadores a nivel supervisión con experiencia y ex-- pertos operadores. Es importante señalar que la capacitación en esta empresa se podría decir que es especializada - ya que las tareas en el area de producción varían aún compare

rándolas con las tareas o funciones de otra empresa similar. Es por ésto que la capacitación y adiestramiento se lleva a cabo por personal de la empresa.

Los miembros de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad -- son los mismos que integran la de capacitación y adiestramiento, debido a que el índice de accidentes es alto, se cuenta con normas de seguridad ya establecidas, al mismo tiempo que se sanciona a los trabajadores que no cumplan -- por negligencia alguna de las disposiciones establecidas, -- las sanciones van desde multas hasta suspensiones, ésto ha permitido que, aunque el índice de accidentes sigue siendo alto, ha disminuido a partir de la fijación de estas normas.

La presente investigación ha permitido llegar a la conclusión de que la organización del Departamento de Personal en las empresas maquiladoras locales, se encuentran en forma desordenada, tal vez no se ha dado la importancia que este departamento tiene dentro de una organización, los Departamentos de Personal de estas empresas se concretan a realizar parcialmente las funciones básicas de este departamento. La importancia de este campo del conocimiento debe llevarse a cabo no solo a nivel de interés de la empresa como ente económico, sino a la luz de los desafíos provocados por cambios en los valores sociales, los requerimientos técnicos -- que demandan las empresas modernas, la creciente ingerencia del gobierno en la reglamentación de las relaciones de tra-

bajo y los cambios en la composición cualitativa y cuantitativa de los trabajadores. La posición de un Departamento de Personal en la organización es de suma importancia, es de importancia que se considere la función de asesoramiento de este Departamento, sin embargo, parece ser que solo se trabaja con lo ya establecido por las gerencias o dirección. Se carece de un conocimiento más profundo de lo que para el trabajador es el clima organizacional. Los modelos motivacionales son hechos a un lado, a falta de su practicabilidad y experiencia por quienes están al tanto de dicho departamento.

CONCLUSIONES

La presente investigacion a permitido llegar a la conclusion de que dentro de la Administracion de empresas de una organizacion es importante tener un departamento de Recursos Humanos el cual que por medio de las areas que lo integran como, seleccion y reclutamiento de personal nos sirve para tener la persona ideal para el puesto adecuado-asi como tambien el significado que tiene el trabajo para-asi conocer los motivos por los cuales el ser humano lo realiza, tambien los sindicatos para conocerlos y llevar una buena relacion empresa-sindicato, y no menos importante la seguridad e higiene que debe de existir en toda empresa no solo por interativo de la ley sino porque asi conviene por que disminuyen los riesgos de trabajo, asi pues la capacitacion y el adiestramiento ya que por medio de este se puede lograr mas eficiencia y rendimiento para poder tener --mano de obra calificada.

Al analizar cada uno de estos temas se llego a --conocer que importancia tiene el Recurso Humano dentro de la organizacion ya que resulta vital para cualquier empresa.

La administracion adecuada de este recurso humano nos podra evitar la rotacion de personal que en la actualidad esta cobrandosuma importancia, asi pues evitar --ausentismos, riesgos de trabajo, impuntualidad,etc,. Y el buen aprovechamiento de este recurso nos beneficiara para el individuo, la organizacion y la sociedad,

BIBLIOGRAFIA

- Administración de recursos humanos
Autor: L. Quinn Mills
- Administración en el futuro
Copias
- Revista USEM
Autor: Luis Icaza de Medina Mora
- Elementos de administración
Autor: Koontz O'donnell
- El trabajo y su significado
Autor: Strauss y Sayles
- Administración de recursos humanos
Autor: Idalberto Chiaverato
Editorial: Mc. Graww Hill
- Administración de personal
Autor: Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
- Psicología de la conducta industrial
Autor: C. Smith y H. Wakeley
Editorial Mc. Graww Hill

- Administración de recursos humanos
Autor: Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas

- Admón. lucrativa de hoteles y moteles
Autor: William Scholz
Editorial Continental, S. A.

- Revista expansión No. 521
Artículo "El empleo y la empresa"

- Manual de los derechos de los trabajadores
Autor: Lic. Miguel A. Gómez y
Lic. Víctor Gómez

- Ley Federal del Trabajo
Autor: Alberto Trueba Urbina y
Jorge Trueba Barrera
Editorial Trillas

- Breve Diccionario Político
Autor: Oscar Arevalo

- Manual de seguridad e higiene
Autor: Eduardo Aguirre Martínez
Editorial Trillas

- Reglamento general de seguridad e higiene
emitido por la Secretaría de Previsión So
cial y el Instituto Mexicano del Seguro Social

- Capacitación y adiestramiento y formación Profesional
Autor: William Mc Gehee
Editorial Limusa
- Manual para la administración del proceso de capacitación de personal
Autor: Hugo CLderon Cordova
Editorial Limusa
- Psicología Industrial
Autor: Milton I. Blum y
James C. Naylor
Editorial Trillas
- Diferentes artículos de la Revista Expansión