

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

**Escuela de Contabilidad, Administracion
e Informatica**



"Seminario de Recursos Humanos"

Que presentan:

ADELITA PADILLA ATONDO

SANDRA PEREZ RIOS

Para Titulación con opción de
Memoria de Seminario

Ensenada, Baja California.

Enero de 1993.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION E INFORMATICA

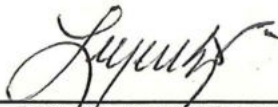
MEMORIA DEL SEMINARIO DE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

QUE PRESENTAN:

ADELITA PADILLA ATONDO

SANDRA PEREZ RIOS

QUE AUTORIZO:



L.A.E. LUCIA MARTINEZ VELAZQUEZ

PARA PRESENTAR EL EXAMEN PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TITULO DE:

LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENSENADA B. CFA.

ENERO DE 1993.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION
E INFORMATICA

"SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS"

Que presentan:

ADELITA PADILLA ATONDO

SANDRA PEREZ RIOS

PARA TITULACION CON OPCION DE
MEMORIA DE SEMINARIO.

Ensenada, Baja California

Septiembre 1992

INTRODUCCION 001

TEMA I.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

GENERALIDADES..... 003

- 1.- Características de los Recursos Humanos.
- 2.- Definiciones de Administración de Recursos Humanos.
- 3.- El caracter multivariado de la Administración de Recursos Humanos.
- 4.- Campos de conocimiento que contribuyen a la Administración de Recursos Humanos.
- 5.- Funciones de la Administración de Recursos Humanos.
- 6.- La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff.
- 7.- El caracter contingencial de la Administración de Recursos Humanos.
- 8.- La Administración de Recursos Humanos como un proceso.
- 9.- Políticas de Recursos Humanos.
- 10.- Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.
- 11.- Planeación de Recursos Humanos.
- 12.- Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos.

TEMA II.- PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

INTRODUCCION.....026

- 1.- Analisis del entorno empresarial a nivel nacional.
 - 1.1.- Oportunidades.
 - 1.2.- Amenazas.
- 2.- Analisis del entorno empresarial a nivel internacional.
 - 2.1.- Oportunidades.
 - 2.2.- Amenazas.
- 3.- Fuerzas y debilidades de la organización empresarial.
- 4.- Planeación y desarrollo de Recursos Humanos.
 - 4.1.- Objetivos de la organización.
- 5.- Conclusiones.
- 6.- Filosofia y politicas en planeación y desarrollo.

TEMA III.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION.....035

RECLUTAMIENTO.....039

- 1.- Conceptos.
- 2.- Fuentes de reclutamiento.
- 3.- Fases del reclutamiento.
- 4.- Etapas del reclutamiento.
- 5.- Proceso del reclutamiento.

- 6.- Medios del reclutamiento.
 - 6.1.- Reclutamiento interno.
 - 6.2.- Reclutamiento externo.
 - 6.3.- Reclutamiento mixto.

7.- Consideraciones del reclutamiento

SELECCION..... 051

8.- Conceptos.

9.- Principios de la selección de personal.

10.- Elementos de la selección técnica.

TEMA IV.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO..... 065

1.- Conceptos.

2.- Diferencias entre ambos conceptos.

3.- Desarrollo profesional.

4.- La necesidad de capacitación.

5.- Importancia de la determinación de necesidades de capacitación.

6.- Beneficios de la capacitación.

6.1.- Como beneficia la capacitación a las organizaciones.

6.2.- Beneficios para el individuo que repercuten positivamente en la organización.

- 7.- Tipos de capacitación.
- 8.- Las necesidades de adiestramiento.
- 9.- Personas que determinan la necesidad de adiestramiento.
- 10.- Tecnicas para la determinación de necesidad de capacitación y adiestramiento.
- 11.- Etapas de un programa de capacitación y adiestramiento.

TEMA V.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL..... 078

- 1.- Conceptos.
- 2.- Detección de riesgos.
- 3.- Algunos organismos dedicados al estudio de la higiene industrial.
- 4.- Las comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo.
- 5.- Requisitos de los miembros de una comisión mixta.
- 6.- Aspectos legales sobre higiene y seguridad industrial.
- 7.- Reglamento de seguridad e higiene.
- 8.- Reconocimiento de las necesidades de un departamento o programa de higiene y seguridad en una empresa.

- 9.- Tecnicas para fomentar la seguridad.
- 10.- Seguridad e higiene mas allá de la ley.
- 11.- Ubicación de la función de seguridad e higiene.

TEMA VI.- LA ENTREVISTA DE SELECCION SUS DIVERSOS TIPOS Y TECNICAS..... 090

- 1.- Conceptos.
- 2.- Selección y entrenamiento del entrevistador.
- 3.- Objetivos generales de la entrevista.
- 4.- Enfoque de la entrevista de selección.
- 5.- Metodos o formas de entrevistas.
- 6.- Metodos especiales de entrevistas.
- 8.- Las fases de la entrevista.
- 9.- Medios importantes.
- 10.- Conocimiento del entrevistado.
- 11.- Caracteristicas de el entrevistado.
- 12.- Caracteristicas de el entrevistador y cualidades.

- 13.- Procedimientos para conducir la entrevista.
- 14.- Modo general de conducirla.
- 15.- Como obtener todos los datos acerca de un solicitante.
 - 15.1.- Razonas para verificar.
- 16.- Como conducir la investigación telefonica con los antiguos empleadores.
- 17.- Metodos para investigar a los solicitantes.
- 18.- Porque las investigaciones deben ser hechas con mas de un patrón.
- 19.- Porque verificar en las instituciones educacionales.
- 20.- Como hacer frente al problema de residencia.

TEMA VII.- LA ENTREVISTA PLANIFICADA Y COMO INTERPRETARLA..... 110

- 1.- Principios de la entrevista planificada.
- 2.- ¿Como predecir la adaptabilidad del trabajador?.
- 3.- Mayores debilidades de las entrevistas usuales .
- 4.- Como la entrevista planificada supera las debilidades.
- 5.- Calificaciones de los entrevistadores.

- 6.- Como usar la entrevista planificada.
- 7.- Reglas fundamentales para su conducción.
- 8.- Interpretación de la entrevista planificada.
 - 8.1.-Evaluar los rasgos básicos del caracter del solici - tante.
 - 8.2.-Definir los rasgos básicos del caracter.
 - 8.3.-Dos enfoques para evaluar los rasgos del caracter.
 - 8.4.-La experiencia dicta dos advertencias.
- 9.- Siete de los rasgos de caracter relevantes.
 - 9.1.- Laboriosidad.
 - 9.2.- Estabilidad.
 - 9.3.- Perseverancia.
 - 9.4.- Lealtad.
 - 9.5.- Confianza en si mismo.
 - 9.6.- Habilidad para llevarse bien con los demás.
 - 9.7.- Don de mando.

TEMA VIII.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN
LOS DIFERENTES SECTORES..... 131

- 1.- Introducción.
- 2.- Como organizar el Departamento de Recursos Humanos.
 - 2.1.- En una empresa pequeña.
 - 2.2.- En una empresa mediana.
 - 2.3.- En una empresa grande.
- 3.- Posición jerárquica del Departamento de Recursos Humanos.
- 4.- Funciones del Departamento de Recursos Humanos.
 - 4.1.- Integración.
 - 4.2.- Dirección.
 - 4.3.- Control.
- 5.- Sector transformación.
- 6.- Sector Pesquero.
- 7.- Sector Comercio.

TEMA IX.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL
SECTOR MAQUILA..... 148

- 1.- Introducción.
- 2.- Antecedentes.
- 3.- Régimen jurídico actual de la Industria Maquiladora.
- 4.- Maquiladora No. 1.
- 5.- Maquiladora No. 2.
- 6.- Maquiladora No. 3.

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Una organizacion o empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo concertado o coordinado para alcanzar objetivos. A medida que esta crece desde ocupar una sola persona hasta una compañía de tamaño considerable es cada vez mas necesario que aparezcan funciones especializadas dentro de una estructura organizacional. Conforme el numero de empleados de una empresa se acerca a cierta cifra, tareas como capacitacion y diseño del trabajo se reúnen usualmente bajo el area de administracion de personal, y requieren de la atencion de tiempo completo de los especialistas en personal.

De cualquier manera, hay una interrogante relacionada con esta decision: ¿EN QUE MOMENTO DURANTE EL CRECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION ES IMPORTANTE TENER UN GERENTE Y UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE TIEMPO COMPLETO?. El momento exacto cuando esto debera hacerse depende de circunstancias particulares de la compañía, condiciones historicas y economicas que afectan a una empresa, la tasa de crecimiento de la compañía, y la filosofia de los altos funcionarios de la corporacion. Aunque en las organizaciones mas grandes y complicadas es comun que un departamento de especialistas se encargue de las funciones de personal, es importante saber que la administración eficaz del personal es un componente instrumental de todos los trabajos administrativos dentro de una empresa.

La evolucion de la Administracion de Recursos Humanos ha sido el resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida en que los paises han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia de administración de personal. Tambien esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que estan contribuyendo a la formacion de un acervo de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo mas eficiente.

De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y mas importante, porque todo lo demas depende de lo bien que se lleve a cabo.

El trabajo que presentamos a continuación es una investigación del área más importante de una organización en la actualidad y específicamente en México.

La Administración de Recursos Humanos a evolucionado de manera muy dinámica en las últimas décadas; esto lo atribuimos a los cambios que se esta presentando en nuestro país.

Esta evolución nos ha llevado a poner una especial atención en la Administración de Recursos Humanos, la cual a pasado de ser un departamento staff a un departamento considerado por muchos factores como el más importante en la empresa.

La intención de esta Memoria es tratar de analizar todos los elementos más importantes de la Administración de Recursos Humanos, no solo a nivel teórico, sino tratar de plasmar el lado práctico de lo que es en estos momentos en México y en especial en nuestra frontera este departamento.

LA ADMINISTRACION DE LOS
RECURSOS HUMANOS

GENERALIDADES

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario empezar a recordar algunos conceptos.

ADMINISTRACION GENERAL: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos. Para lograr sus objetivos la organización requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente le permitan alcanzar sus objetivos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidas en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

I. CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedad de la organizacion a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal.

b) No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organizacion va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el si persive que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a travez del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneracion economica efectiva.

d) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. En terminos generales, entre mas escaso resulte un recurso, mas solicitado sera.

II. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Así pues teniendo en cuenta los conceptos de administración general y del recurso humano se mencionan a continuación definiciones de diferentes autores en los que se refiere a Administración de recursos Humanos:

MUNCH G., GARCIA M.: Su objeto es conseguir y conservar u grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

F. SIKULA, F. MC KENNA: Trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización.

CHIAVENATO, IDALBERTO: 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.

ARIAS GALICIA: Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente y para diferenciarlos del concepto de Administración de Recursos Humanos, se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos:

RELACIONES HUMANAS: Cualquier interacción de 2 o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes; el invitado a una fiesta de cumpleaños entra en relaciones con otros invitados.

RELACIONES INDUSTRIALES: El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc. donde se requieren también los recursos humanos.

Además entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

RELACIONES LABORALES: este termino se ha reservado por costumbre a los aspectos juridicos de la Administracion de Recursos Humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obrero-patronales.

MANEJO DE PERSONAL: Es una fase de la administracion que se ocupa de la utilizacion de las energias humanas, intelectuales y fisicas, en el logro de los propositos de una empresa organizada; empero; el termino utilizaci3n implica una idea de explotaci3n, repulsiva a la persona y, ademias, esta funci3n no se encuentra exclusivamente en las empresas.

III. EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administracion de Recursos Humanos es un area interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de la Psicologia Industrial y Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Ingenieria Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingenieria de Sistemas, de Cibernetica, etc., los asuntos normalmente tratados en Administracion de Recursos Humanos se refieren a una multiplicidad enorme de campos de conocimiento.

IV. CAMPOS DE CONOCIMIENTO QUE CONTRIBUYEN A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

INGENIERIA INDUSTRIAL: Entre las muchas aportaciones de la ingenieria industrial a la Administracion de Recursos Humanos podemos mencionar algunas como los estudios de tiempos y movimientos, los sistemas de incentivos, la valoracion de las tareas, las oficinas de seleccion, etc.

PSICOLOGIA: Esta trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organizaci3n y a la inversa; una de sus maximas contribuciones ha sido se~alalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

SOCIOLOGIA: Las aportaciones mas importantes de la Sociologia a la Administracion de Recursos Humanos han sido:

a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.

b) Tecnicas sociometricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros)

c) Analisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

ANTROPOLOGIA: Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La Antropologia es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnologia, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

DERECHO: Basicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

ECONOMIA: La Administracion de Recursos humanos se ha enriquecido con terminos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc.

MATEMATICAS: Los modelos de estadistica inferencial han significado una gran aportacion a la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresion a las curvas de los salarios y a la valuacion de puestos, asi como otros procedimientos estadisticos.

Los asuntos tratados por la Administracion de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organizaci3n (enfoque introversivo de la Administracion de Recursos Humanos), como aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la Administracion de Recursos Humanos).

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO

- * Investigacion de mercado de Recursos Humanos.
- * Reclutamiento y seleccion.
- * Investigacion de Salarios y Beneficios.
- * Relaciones con sindicatos.
- * Relaciones con entidades de formacion profesional.
- * Legislacion de trabajo.
- * Etc.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO

- * Analisis y descripcion de cargos.
- * Evaluacion de cargos.
- * Entrenamiento.
- * Evaluación del desempeño.
- * Plan de carreras.
- * Plan de beneficios sociales.
- * Politicas salariales.
- * Higiene y seguridad.

V. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.- CONTRATACION Y EMPLEO:

- * Reclutamiento.
- * Selección.
- * Contratación.
- * Introducción o inducción.
- * Promoción, transferencias y ascensos.

2.- CAPACITACION Y DESARROLLO:

- * Entrenamiento.
- * Capacitación.
- * Desarrollo.

3.- SUELDOS Y SALARIOS:

- * Analisis y valuacion de puestos.
- * Calificación de meritos.
- * Remuneración y vacaciones.

4.- RELACIONES LABORALES:

- * Comunicación.
- * Contratos colectivos de trabajo.
- * Disciplina.
- * Investigación de personal.
- * Relaciones de trabajo.

5.- SERVICIOS Y PRESTACIONES:

- * Actividades recreativas.
- * Actividades culturales.

6.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

- * Servicio medico.
- * Campañas de higiene y seguridad.
- * Ausentismo y accidentes.

7.- PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:

- * Inventario de Recursos Humanos.
- * Rotación.
- * Auditoría de Personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán, en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

VI.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF.

Suele decirse que el departamento de personal tiene una posición organizacional de asesoría mas que de línea. Por lo general la posición de asesoría es de naturaleza consultativa, de servicio o de apoyo. En teoría, una posición de asesoría no tiene autoridad de línea sobre otras entidades organizacionales. Además, se dice que una posición de asesoría esta fuera de la cadena directa de mando, ya que no contribuye directamente a la producción o vende bienes o servicios sobre una compañía.

Como un miembro de asesoría de la empresa, al gerente de personal se le llama para aconsejar acerca de los Recursos Humanos de la compañía, para proporcionar servicios que se relacionan directamente con la administración eficaz de los empleados y, en general, para apoyar al componente de línea de la organización. Sin embargo, el jefe de personal también tiene autoridad de línea sobre el departamento de personal del cual es responsable.

La posición ideal de la administración de personal, en ocasiones es modificada en la práctica por:

* Comprensión falsa de lo que es la función staff del órgano de personal.

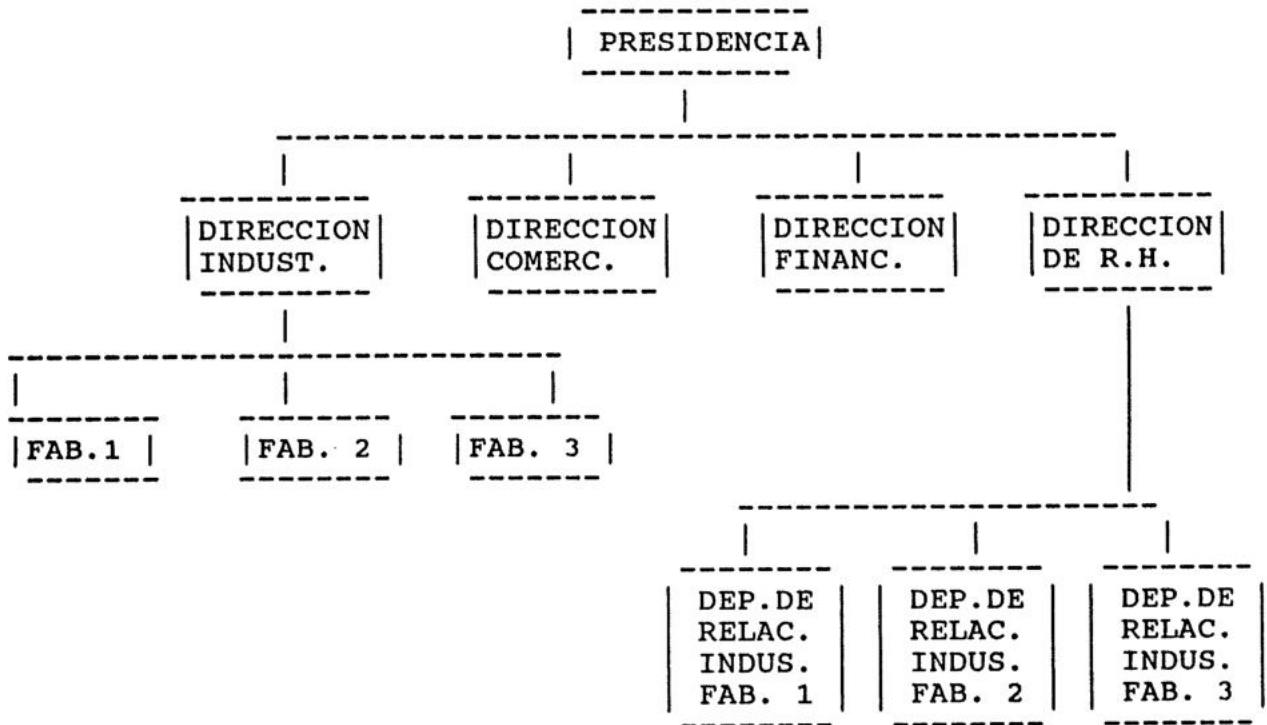
* Conflictos consecuentes, entre línea y staff;

Es evidente que no existe un modelo o formato estandar que señale como el jefe de personal debería de relacionarse con el resto de la organización. 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 ordenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

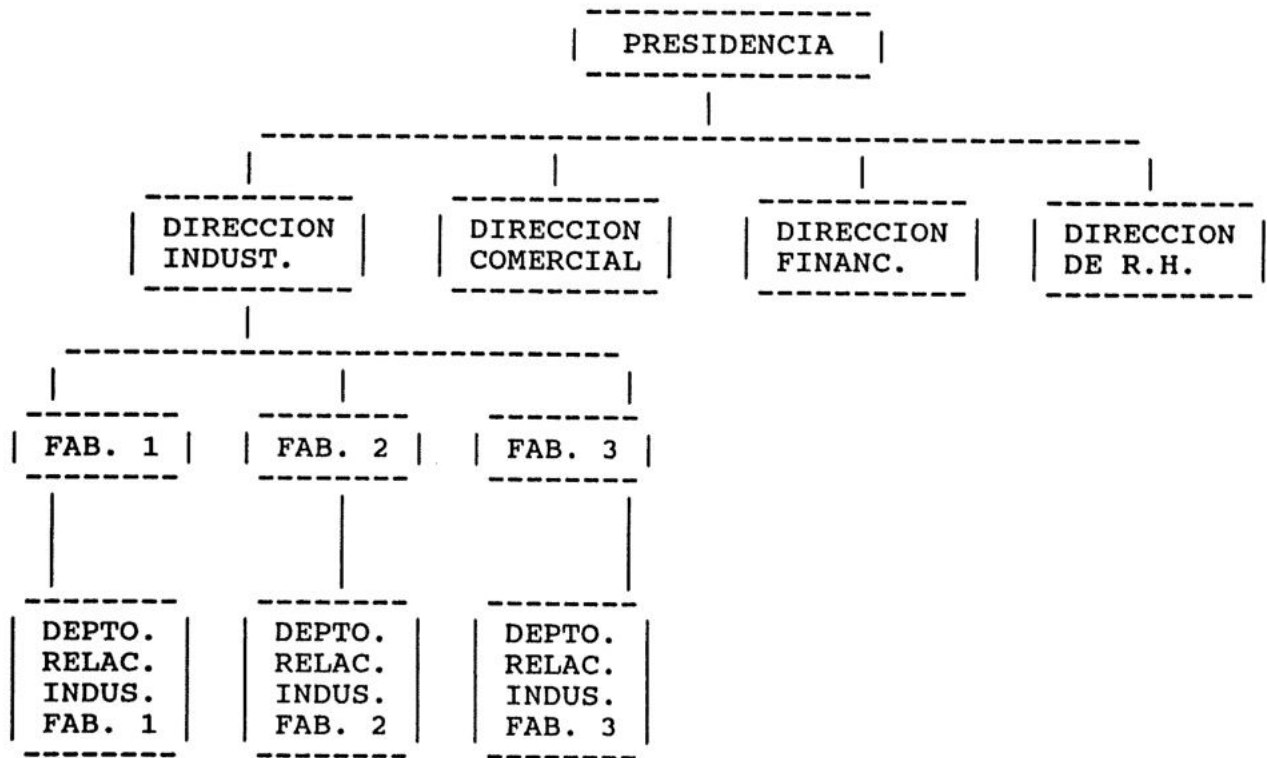
VII. EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

No hay leyes o principios universales para la Administración de recursos Humanos. Esta es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y 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 Administración de Recursos Humanos, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino de altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

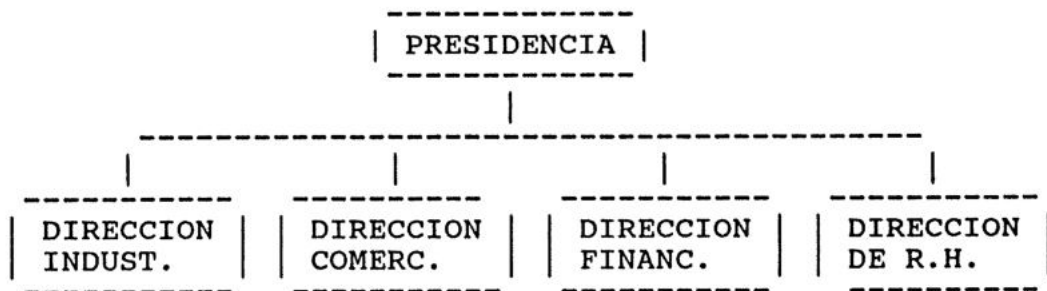
En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la Administración de Recursos Humanos puede ser centralizada. Los departamentos de Recursos Humanos localizados en cada fábrica o unidad, aunque situados en locales diferentes, son subordinados directamente a la dirección de Recursos Humanos, que tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en 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.



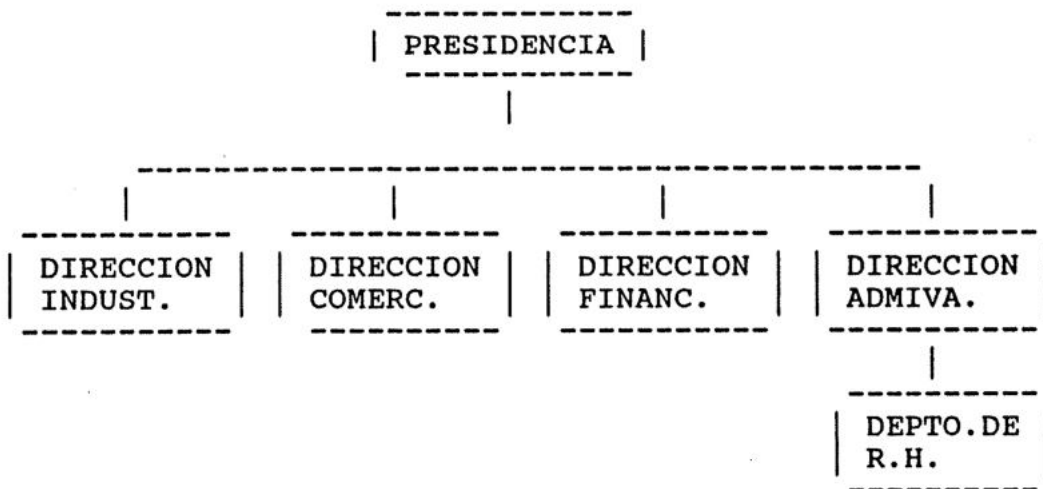
En otras organizaciones tambien dispersas geograficamente la administraci3n de Recursos Humanos descentralizada. Los departamentos de recursos Humanos localizados en cada fabrica o unidad se reportan directamente al responsable por la fabrica o unidad, pero reciben asesoria y consultoria de la direcci3n de Recursos Humanos. Esta situaci3n tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuaci3n en la soluci3n de los problemas locales. Sin embargo, presentan la desventaja de la heterogeneidad y diferenciaci3n de criterios, a medida que son ajustados a las necesidades locales.



En algunas organizaciones, el organo de Administración de Recursos Humanos está situado en el nivel decisorio: su colocación en la estructura organizacional corresponde, en el caso, al nivel jerarquico de la dirección.

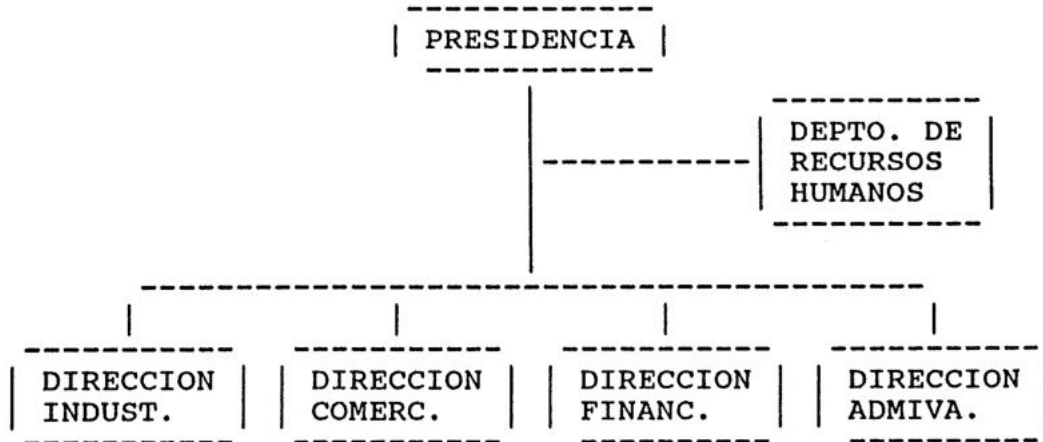


En otras organizaciones el organo de Recursos Humanos se situa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportandose a un organo decisorio, generalmente extraño a sus actividades.



Las decisiones tomadas en la cima no siempre consideran aspectos relacionados con los Recursos Humanos por la falta de un profesional a la altura. Los asuntos de personal, son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, aún la Administración de Recursos Humanos es un organo de asesoria de la presidencia, que presta consultoria y servicios de staff.



Todas las politicas y procedimientos elaborados y desarrollados por el organo de Administración de Recursos Humanos necesitan la aceptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la organización.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Administración de Recursos Humanos dependen del diseño de la organización. Las concepciones respecto a las personas, son causas importantes del papel que la Administración de Recursos Humanos tiene en cada organización.

Lo que recalca aún mas el caracter multivariado y contingencial de la Administración de Recursos Humanos es que las organizaciones y las personas son diferentes.

VIII. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas son los siguientes:

- * SUBSISTEMA DE ALIMENTACION DE RECURSOS HUMANOS que incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- * SUBSISTEMA DE APLICACION DE RECURSOS HUMANOS, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del merito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical como en el horizontal o diagonal).
- * SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- * SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- * SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS, que incluye el banco de datos, sistemas de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoria de Recursos Humanos.

Estos subsistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes.

Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. Estos, no son establecidos de una manera única. Son contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección, no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

SUBSISTEMAS	PRINCIPALES TEMAS COBIJADOS
Provisión	Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño humano.
Mantenimiento	Compensación. Beneficios sociales. Higiene y seguridad.
Desarrollo	Entrenamiento y desarrollo de personas. Desarrollo organizacional.
Control	Banco de datos y sistemas de inf. Auditoria de Recursos Humanos.

IX. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar 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.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1.- En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:

a) POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas;

b) POLITICAS ADMINISTRATIVAS, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa;

c) POLITICAS OPERACIONALES, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel mas elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de la alta dirección;

d) POLITICAS FUNCIONALES, o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc.

- 2.- En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, 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 la alta dirección;
- 3.- Tamaño de la organización;
- 4.- Localización geográfica de la empresa;
- 5.- Relaciones con los sindicatos; y
- 6.- Políticas y restricciones gubernamentales.

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

- 1.- Perfeccionamiento en las técnicas de Administración de Recursos Humanos.
- 2.- Aplicación de sanos principios de la 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 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 mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de Recursos Humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los diferentes aspectos principales:

1.- POLITICA DE PREVISION DE RECURSOS HUMANOS:

a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en que condiciones y como recoger (tecnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de Recursos Humanos) los recursos necesarios para la organización;

b) Criterios de selección de Recursos Humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización; y

c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y suavidad.

2.- POLITICAS DE APLICACION DE RECURSOS HUMANOS:

a) Como determinar los requisitos basicos de fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, fisicos, etc.) para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización;

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de Recursos Humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización; y
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de Recursos Humanos mediante la evaluación del desempeño.

3.- POLITICAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables;
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficio sociales mas adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a las practicas del mercado de trabajo;
- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización;
- d) Criterios relativos a las condiciones fisicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4.- POLITICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Criterios de diagnostico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización;

- b) Criterios de desarrollo de Recursos Humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización; y
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5.- POLITICAS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS:

- a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los analisis cuantitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización; y
- b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y la adecuación de las politicas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

A partir de las politicas 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.

X. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

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.

La Administración de los Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con 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; y

3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

XI. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Aunque no siempre la planeación de Recursos Humanos es llevada a cabo por el organo de Recursos Humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización, es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra (personal directamente unido a la producción industrial), es desarrollada a corto y mediano plazo por el organo responsable de la planeación de control y de la producción.

Se hace incapié en el establecimiento de la mano de obra necesario para cumplir los programas de producción de la empresa.

Por otro lado, el planeamiento de la llamada mano de obra indirecta (personal de supervisión de oficinas, de ventas) queda a criterio de los diversos órganos de la empresa, que, cuando mucho, hacen anotaciones en el borde de sus planeamientos presupuestales sobre las necesidades de sustitución y de aumento de personal indirecto para justificar ciertos aumentos de partidas presupuestales.

Las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables -numero de personas y volumen de búsqueda del producto- esta influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de Recursos Humanos en la organización.

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

MODELO SISTEMATICO Y TOTAL DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

- 1.- Los objetivos de la organización.
- 2.- Planeación de la organización.
- 3.- Auditoria de Recursos Humanos.
- 4.- Planeación de Recursos Humanos.
- 5.- Programas de acción.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

XII. DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Las dificultades basicas de la Administración de Recursos Humanos son:

a) La Administración de Recursos Humanos se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, presentar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b) La Administración de Recursos Humanos se entiende con recursos vivos extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas.

c) Los Recursos Humanos no están solamente dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes y gerentes.

d) La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Ella no puede controlar fácilmente los eventos o condiciones de sus operaciones, son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

e) La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambientes y condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

f) Los patrones de desempeño y calidad de los Recursos Humanos son en extremo complejos y diferenciados variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.

g) La Administración de Recursos Humanos no trabaja directamente con fuentes de renta. En otras cosas, ocurre algún preconcepción de que tener personal forzosamente implica tener gastos. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus Recursos Humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucro, como realmente deben considerarse.

h) La Administración de Recursos Humanos está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles. En un terreno poco firme de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos aún teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

PROBLEMAS TÍPICOS DE LA INDUSTRIA DE HOY

- 1.- Las personas no están involucradas o comprometidas en cuanto al cargo y/o trabajo.
- 2.- El ausentismo es grande.
- 3.- Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
- 4.- Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.

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

PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS

RECURSOS HUMANOS

PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCION

En base a las necesidades que se presentan en las empresas nacionales, se realizó un estudio en el cual participaron los representantes de las grandes compañías que manejan un alto número de Recursos Humanos, con el fin de unificar los requerimientos más sobresalientes en ésta área.

Para lograrlo fue necesario tomar en cuenta los diferentes aspectos tanto internos como externos de las empresas como son carencias y excesos particulares y el medio ambiente en que se desenvuelven. se analizaron las posibles futuras necesidades que se presentarán una vez establecido el Tratado de Libre Comercio, principalmente en la zona fronteriza llegando al concenso que se presentará a continuación.

PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A NIVEL NACIONAL:

En cuanto a oportunidades, el censo de los participantes indica con claridad el reconocimiento de la función de Recursos Humanos como área competitiva en las organizaciones y su integración a la labor de planeación estratégica.

Lo anterior es consecuencia de la "concientización" de la Alta Dirección respecto a los Recursos Humanos, y su trascendente papel en mercados que pasan de la "Apertura Comercial".

En lo referente al entorno se señala a la generación de empleos como aporte al crecimiento nacional, y la viabilidad de México como opción cierta para la inversión extranjera.

El análisis revela la existencia de tres grandes temas que son preocupación de los participantes:

- * Estructuras burocráticas, poca flexibilidad y autonomía, escasez de líderes y baja identificación de los trabajadores con la empresa.

- * Desequilibrio de personal calificado por oferta insuficiente.

- * Relaciones laborales conflictivas.

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL

- Ante los requerimientos de personal más preparado, hay un resurgimiento de la función de planeación, evaluación y desarrollo de Recursos Humanos y una conciencia creciente, en todos los niveles, de la importancia del hombre en la empresa.

- Generación de empleos producto de un entorno creciente.

- Los retos nos ayudarán a dar mayor énfasis a la capacitación y formación de la gente.

- Mano de obra joven disponible, se incorpora un millón cada año.

- Disponibilidad de recursos y tecnología para desarrollar personal especializado.

- México como opción viable para la inversión extranjera.

- Necesidad de lograr líderes como una visión de negocio generalizada.

- Estaremos frente a la necesidad de lograr calidad en lo que hacemos, en todos los niveles y actividades.

- Adecuar a la realidad y necesidades empresariales el contenido de los programas de las universidades.

- Apertura a compartir experiencias y lograr el intercambio de información y de nuevas estrategias de Recursos Humanos.

AMENAZAS A NIVEL NACIONAL

- Falta de planes de estudio en universidades y tecnológicos acordes a las necesidades del país y de la empresa.

- La pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores y el creciente costo social, puede generar un clima laboral y social conflictivo.

- Mayor exigencia en niveles de calidad y excelencia en el desempeño ocasionando rotación y "pirateo" de gente clave.

- Alta dependencia por la falta de inversión y dedicación a la investigación propia.

- Escasez de personal calificado, oferta insuficiente del mismo.

- Estructuras rígidas y burocráticas, poco flexibles para adecuarse a las oportunidades y reaccionar frente a las amenazas.

- Poca identificación de los trabajadores con las organizaciones, al no relacionarse su desempeño con beneficios tangibles.

- El sector empresarial no a logrado interiorizar en los trabajadores los conceptos de calidad, abatimiento de costos, e importancia de su participación.

- Escasez de líderes capaces de enfrentar los retos de los noventas. Inexistencia de un segundo equipo a diferentes niveles.

- Baja efectividad de los sistemas de retención del personal.

A NIVEL INTERNACIONAL:

En lo referente a oportunidades, la mayoría señala al acceso a nuevas tecnologías como el tema central, y éste se extiende al campo de la gestión de Recursos Humanos.

En cuanto a las amenazas, las tendencias predominantes son:

- * La alta competencia internacional.
- * El ritmo vertiginoso de los cambios y la distancia creciente entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.
- * El poder sindical como obstaculo a la productividad.
- * Acceso a recursos externos: con más y mejores alternativas, experiencias biculturales, adecuación de tecnologías y consultores en diferentes especialidades.
- * Necesidad de competir como resultado de la apertura comercial.
- * Posibilidad de conocer lo que se hace en otros países, en menos tiempo como resultado de los avances tecnológicos.

OPORTUNIDADES A NIVEL INTERNACIONAL

- Desarrollo empresarial y reducción de desventajas competitivas al participar de nuevas tecnologías.
- Credibilidad creciente de la función de Recursos Humanos ante la necesidad de resultados.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de nuestros sistemas de planeación de Recursos Humanos para ser más competitivos.

AMENAZAS A NIVEL INTERNACIONAL

- La velocidad de los cambios supera la capacidad de respuesta de las organizaciones y la distancia creciente con los países de vanguardia.
- Falta de preparación técnica que permita hacer frente a la competencia internacional.
- El poder sindical limita y obstaculiza la productividad de los obreros, ve a la inversión internacional como una amenaza.

FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

Análisis Interno

El consenso de los participantes señala como su principal fuerza a la gente de la organización, éste será un aspecto distintivo a la hora de competir y enfrentar los retos de la próxima década. Al mencionar como una de las principales debilidades "la falta de gente bien entrenada", de acuerdo con las necesidades actuales y futuras, corroboran la relevancia del factor.

La mayoría han iniciado procesos formales de calidad, pero es una minoría de la que se plantea como una fuerza en sus organizaciones. Coinciden también en que lograr una cultura de calidad es, por una parte, un proceso largo y, que en mediano plazo será un elemento indispensable para competir, más que una ventaja competitiva.

La orientación al hombre, la importancia de un clima de trabajo motivante y estimulante y la necesidad de lograr excelencia en los resultados, refuerza la contribución de la función de Recursos Humanos al logro de los objetivos de la organización.

La debilidad sobre la que existe mayor consenso es la falta de indicadores objetivos y de sistemas que permiten evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de sus Recursos Humanos.

PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

En función del análisis del entorno y de su realidad interna, las empresas participantes establecieron las acciones prioritarias a tomar en el corto, mediano y largo plazo.

CRITICO A CORTO PLAZO

Se señala la preocupación por retener, a través de un sistema de compensaciones competitivo y novedoso, a sus Recursos Humanos actuales, la idea central es mantener a "los buenos".

Es de gran importancia la definición y difusión de los valores organizacionales y de su "misión". Asimismo poner gran énfasis en el desarrollo de técnicas sustentadas por valores éticos. El trabajo en equipo y el interés por la calidad evidencian el impacto que tienen estos factores en las empresas líderes.

Las medidas anteriores se ven complementadas por "la promoción de la selección científica y la formación de líderes", como los retos a enfrentar en el corto plazo.

CRITICO A MEDIANO PLAZO

La mayoría considera que la empresa debe desempeñar un papel más activo respecto al entorno, siendo vital planear e influir en la evolución de las relaciones laborales en el país, así como la relación con la comunidad en aspectos prioritarios.

A su vez, la formación de líderes innovadores, el trabajo en equipo y la actualización de los programas de desarrollo de Recursos Humanos, son los desafíos para el mediano plazo.

CRITICO A LARGO PLAZO

La sensibilidad hacia los cambios del entorno, el desarrollo tecnológico y el acercamiento entre "el aula" y la empresa, son objetivos comunes de los participantes. La congruencia de los intereses personales con los de la organización y el incremento en su productividad, son factores de preocupación en el largo plazo. A continuación se presenta un resumen analítico de las respuestas en las que hubo mayor consenso:

Con base en los pasos y mecanismos anteriores, ¿qué modificaciones harán para enfrentar los retos de los noventa? Crítico a corto plazo: si no hacemos algo antes de un año, el impacto en resultados será muy importante.

- Capacitación en áreas técnicas.
- Desarrollar sistemas de compensaciones competitivos y novedosos.
- Establecer el monitoreo permanente del mercado de compensaciones.
- Generar sistemas en la organización, prácticos y adaptados a nuestra realidad.
- Promover la definición y difusión de la filosofía y misión de la organización.
- Replantear los perfiles de la gente e implantar una selección "crítica".
- Buscar nuevas técnicas que promuevan la honestidad, el trabajo en equipo y el interés por la calidad y excelencia.
- Encarar acciones para la formación de líderes para competir en la década de los noventa.

Crítico a mediano plazo: requiere de atención inmediata pero no hará crisis antes de tres años. Es importante pero no urgente.

- Énfasis en la actualización de la formación y desarrollo del personal.
- Resulta indispensable participar en los organismos intermedios para influir en decisiones hacia la comunidad.
- Enriquecer nuestra función de dentro hacia fuera (Estilo de liderazgo en Recursos Humanos).
- Buscar el cambio de las relaciones laborales en el país.
- Propiciar el trabajo en equipo.

Crítico a largo plazo: en la situación actual no nos afecta, pero tendremos que prepararnos para tomar algunas acciones antes de cinco años.

- Sensibilidad en promover acciones que propicien un mayor impacto en la comunidad.
- Asimilación y desarrollo de tecnología.
- Acercamiento academia - industria.
- Congruencia entre los intereses personales y los de la organización.
- Superar con éxito el reto de la productividad.

CONCLUSIONES

Al finalizar la jornada se enunciaron los retos de mayor interés para la próxima década.

- 1.- Generar sistemas de cambio cultural en las organizaciones y en su plan de reeducación. Es importante la definición de estrategias de cambio cultural para mayor competitividad y las áreas de Recursos Humanos juegan un rol importante en la reeducación de personal.
- 2.- Diseñar sistemas de reconocimiento y de remuneración del personal más creativos y adecuados a los retos de los noventa.
- 3.- Generar sistemas de información y modelos flexibles sobre Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- 4.- Definir estrategias para lograr la permanencia del personal, frente a un entorno en crecimiento y con gran demanda de gente de calidad.
- 5.- Definir indicadores de la efectividad y eficiencia de la gestión de recursos humanos (R.H.)
- 6.- Establecer nuevos criterios para realizar la selección de calidad. Asegurar un proceso integral de reclutamiento que nos permita lograr la calidad de los Recursos Humanos.
- 7.- Asegurar la vinculación entre los planes estratégicos y la planeación en Recursos Humanos de la organización.

8.- Promover y desarrollar estrategias orientadas a la formación de líderes fuertes, innovadores y con valores éticos arraigados.

9.- Definir el perfil del ejecutivo de Recursos Humanos, capaz de enfrentar los retos de los noventa.

Otros temas de reflexión mencionados, fueron:

- No sólo es factible, sino indispensable el contar con un modelo de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

- El modelo deberá estar relacionado con la planeación estratégica y otros procesos de la organización (calidad total).

- Debemos establecer políticas y medidas de apoyo a las conductas que se desea obtener en la empresa.

- La evaluación del desempeño aparece con mayor énfasis en el desarrollo, no sólo para la remuneración.

- La falta de flexibilidad de las organizaciones incide en la rotación del personal o índice de permanencia. ¿Por que se quedan?.

- Se ve un mayor énfasis en la selección de personal preventiva, vía una red de reclutamiento vigilada desde la Dirección de la organización.

- El contacto personal de los ejecutivos y gerentes con su gente dará mayor flexibilidad y rapidez de respuesta a la función de Recursos Humanos.

- La función de Recursos Humanos debe ser vista como un proveedor interno de la organización, atendiendo directamente sus necesidades.

- Debemos lograr la promoción y desarrollo de la creatividad a todos los niveles. Cuidando reducir la burocracia y los sistemas poco flexibles.

- Aparece con mayor fuerza la preocupación sobre la calidad de vida, la responsabilidad ecológica y el aporte a la comunidad, tanto de la organización como del individuo.

FILOSOFIA Y POLITICAS EN PLANEACION Y DESARROLLO

Los resultados de la encuesta organizacional indican:

Una gran preocupación y compromiso de las organizaciones por el logro del desarrollo integral de sus miembros. Ello tomando en cuenta, tanto los objetivos organizacionales como los de cada individuo.

Es necesario identificar y desarrollar líderes fuertes con alto potencial para manejar los retos de la siguiente década. Esto constituye un asunto prioritario de las organizaciones.

La mayoría muestra un claro enfoque a resultados, destacando la importancia que posee para su logro el contar con recursos humanos de calidad, cantidad y flexibilidad requerida.

Existe consenso al estimar que el problema no está en "qué hacer"; sino en cómo poner en práctica lo que ya sabemos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Es muy distinta la manera como las diversas organizaciones determinan la naturaleza del trabajo que debe hacerse y establecen planes de Recursos Humanos para adquirir el personal necesario.

En el proceso de personal, la parte que se refiere al empleo es importante por varias razones. Primero, es en este punto donde los planes de Recursos Humanos deben convertirse en decisiones reales de empleo. Esto quiere decir que se tomarán acciones de contratación o de no contratación que tendrán implicaciones muy importantes para el rendimiento de la organización. Segundo, la manera y las circunstancias mediante las cuales a las personas se convierten en empleados son decisivos en lo que respecta a la efectividad de la relación entre empresa y empleado. Por ultimo, existen aspectos técnicos del proceso del empleo, especialmente en lo que toca a la selección real del personal, que son aspectos de significancia legal hoy en días.

Historicamente, ciertos miembros de la sociedad han sido excluidos del mundo de trabajo. Las mujeres, los niños en edad escolar, los incapacitados y los ancianos no han tenido la oportunidad y, en algunos casos, no se les ha permitido realizar el trabajo de tiempo completo del actual sistema comercial e industrial. Sin embargo en la actualidad esto ya no es así, estos miembros de la sociedad piden y a veces exigen que se les de un lugar apropiado como miembros productivos de las organizaciones. En algunos casos estas solicitudes y exigencias pueden estar motivadas por la necesidad financiera, y en otros casos pueden basarse emocionalmente en la premisa de que cualquier persona que quiere debe tener el derecho al trabajo. Cualquiera que sea la motivación, sugiere claramente que la función de empleo y a su vez de reclutamiento y selección en todas las organizaciones continuará siendo un punto de acalorada polémica de una dimensión muy visible de todo el proceso de personal. Ya que la magnitud de los esfuerzos de la organización en el reclutamiento y la selección depende de los resultados del proceso de la planeación de personal; y aún cuando esta planeación de personal se ha vuelto un proceso muy

perfeccionado en muchas empresas, alguna de esas mismas empresas adoptan un enfoque de "a ver que sale" para el reclutamiento y selección, lo que puede resultar ineficiente y costoso.

Pues como sabemos la eficiencia de la organización puede muy bien depender de cuan adecuadamente reclutadas y seleccionada esten las personas. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, su requisito se debe definir con la mayor precisión posible para que el reclutamiento y selección sea eficaz. Puesto que el éxito de este reclutamiento y selección es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar estan definidos vagamente.

Cuanto mejor organizada este la operación de reclutamiento y selección, menores dificultades habrá. Por lo que después de que se ha determinado la necesidad de contar cierto tipo de personal, es posible que sea necesario reclutar varios candidatos, lo cual implica atraer personas para que ocupen los puestos de la organización. Entre estos se seleccionan los candidatos mas apropiados de entre los solicitantes. El propósito es colocar a las personas en puestos en los que puedan utilizar sus mejores aptitudes personales y, quizá, superar sus debilidades al obtener experiencia o capacitación en los aspectos en los que necesitan manejar.

El reclutamiento y selección se ha expuesto como un proceso positivo; la selección es un tanto negativa, puesto que rechaza a gran parte de los solicitantes. El reclutamiento implica el hecho de vender la empresa al empleado potencial, en tanto que la selección implica, que sea el empleado el que se vende así mismo a la empresa.

Es muy difícil definir en donde termina el reclutamiento y donde comienza la selección. Intuitivamente es obvio y, por lo general, se supone que la selección viene después del reclutamiento pero la línea de demarcación entre ambos procesos es ambigua e indefinida.

El reclutamiento y selección operan cuando están rindiendo a su máximo como una unión entre al administración y el candidato. Su trabajo no solo es

reunirlos, sino reunirlos sobre una base solida. No es suficiente que se descubran buenos candidatos; deben participar en la estructuración de relaciones productivas a largo plazo.

Por lo que a menores costos y un mayor rango de objetivos harán de una organización de reclutamiento y selección bien concebida la única respuesta adecuada. Y el tipo correcto de reclutación, selección y de administración resultará básico para la fácil y efectiva operación de esa organización.

En cierto sentido el objetivo del proceso de reclutamiento y selección es colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, en el momento adecuado... y con un costo adecuadamente administrado.

Lo adecuado que resulte un candidato dependerá, así mismo en gran parte, de cuan precisamente se haya definido el puesto. Siempre existirá una lucha entre el momento en que el hombre adecuado se encuentre disponible y el momento en el que deba emprenderse el trabajo específico.

A veces es posible obtener un candidato mas que "adecuado" (esto es, exageradamente calificado) para un puesto, si se le da el tratamiento atractivo del reclutamiento si se le exagera la naturaleza del trabajo y si se le ofrece un salario inicial suficientemente elevado.

Las prácticas de reclutamiento y selección pueden ser solicitadas, imitadas, leídas en los libros y cuidadosamente convertidas en una actividad ritualizada. Ninguna de ellas, sin embargo, en y por si misma, responderá a la pregunta de cual es la mejor o la forma correcta de realizarlas.

Solo estableciendo objetivos específicos precisos y midiendo la actividad y los resultados sobre la base de un tiempo real, en términos de dichos objetivos, puede determinarse lo "adecuado" y lo "erroneo" para cada situación. Para compensar hay que tener una definición del propósito final que debe alcanzar el reclutamiento y selección; luego, deben desglosarse las prácticas y procedimientos de apoyo a tales logros; por

último, deben evaluarse el progreso realizado. Sobre decir que se requiere un enfoque altamente coordinado y sistemático que permite determinar las necesidades actuales y futuras de personal.

El reclutamiento y selección exige, obviamente, algo más que el mero conocimiento de las componentes que entran en la conformación de una organización de reclutamiento y selección. Requiere de habilidad para sintetizar el tiempo, el dinero y las personas en sistemas funcionales. Requiere habilidad para formular políticas, planear, presupuestar, medir, organizar, desarrollar prácticas y colocar una operación en su sitio.

Se puede decir que el valor de una operación de reclutamiento y selección depende del grado en que forma parte integral de la operación total de la empresa. Las técnicas de administración en uso harán el trabajo, una vez que se les informe de los factores generales implicados en la función de reclutamiento y selección.

RECLUTAMIENTO

CONCEPTOS:

* Las actividades de búsqueda y atracción de un grupo de personas, del cual se puedan seleccionar personas idóneas para desempeñar puestos particulares vacantes.

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

* Es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales, consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles deseosas de trabajar para una compañía.

* Es es proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma. Este proceso implica el logro de Recursos Humanos que sirvan como insumos institucionales. La meta del reclutamiento es obtener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan Recursos Humanos localizadas en el mercado que les interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten posibilidades de entender requisitos pre-establecidos por la organización.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige información y persuasión. Por lo tanto, el reclutamiento es una función continua.

FUENTES PRIMARIAS DE RECLUTAMIENTO
(Contacto directo empresa-mercado)

EMPRESA: ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.
 LA PROPIA EMPRESA.
 OTRAS EMPRESAS.
 OTRAS FUENTES.

FUENTES SECUNDARIAS DE RECLUTAMIENTO
(Contacto indirecto empresa-mercado)

EMPRESA: AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO:
 Escuelas y Universidades.
 La propia empresa.
 Otras fuentes.

ASOCIACIONES DE CLASE:
Escuelas y Universidades.
La propia empresa.
Otras fuentes.

SINDICATOS:
Escuelas y Universidades.
Otras empresas.
Otras fuentes.

FASES DEL RECLUTAMIENTO

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.

6.- Evaluación de programas de reclutamiento con los objetivos y los resultados alcanzados.

ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO

A) LA ETAPA DE INVESTIGACION:

- 1.- Exámen del mercado de trabajo, con miras a la verificación.
- 2.- Determinación de las necesidades de personal.
- 3.- Listado del tipo y de las características del personal buscado.

B) LA ETAPA DE EJECUCION:

- 1.- La época en que se ejecutará el reclutamiento.
- 2.- El área que el reclutamiento debe incluir.
- 3.- Recursos que serán utilizados.
- 4.- Sitios de divulgación de publicidad.
- 5.- Número probable de tipos de candidatos que se pueden obtener.
- 6.- Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos.
- 7.- Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- 8.- Quien, cuando y donde se recibirá a los candidatos.

C) ASPECTOS DEL RECLUTAMIENTO:

- Que tipos de trabajos deben realizar.
- Cuantas personas son necesarias para realizar el trabajo.
- Cuantas personas existen en la organización actual y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento.

- Donde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias.
- Cual es la situación del mercado de trabajo total y como penetrar en el.
- Como redactar anuncios efectivos.
- Como obtener personas para las entrevistas.

PROCESO DEL 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 reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimiento de personal. Se trata de un documento que debe de 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 detalles que el responsable del órgano emitente deberá llenar en el documento.

La sección de reclutamiento debe verificar si hay candidatos en reserva (o sea, si hay candidatos para ejercer este cargo que esté en el archivo, o si hay la posibilidad de una promoción interna), o si se necesita buscarlo en alguna fuente proveedora.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Cuando se necesita una persona para ocupar una vacante organizacional, esta debe venir dentro de o fuera de la compañía. Algunas empresas prefieren reclutar personal dentro de la empresa, ya que esto ayuda a la moral, la lealtad y la motivación de los trabajadores. Otras corporaciones prefieren reclutar del exterior para impedir la uniformidad y estimular nuevas formas de pensamiento.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados unicamente en la propia empresa, ya sea mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa. Es así como el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección.
- 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 y del cargo que está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- * Es más económico para la empresa.
- * Es más rápido.
- * Presenta mayor índice de validez y de seguridad.
- * Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- * Aprovecha las inversiones ya efectuadas en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- * Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos.
- * Puede generar un conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades.
- * Solo puede hacerse a medida que el candidato interno o una sustitución esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Es decir que habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas externas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Anuncios a la portería de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones.
- Contacto con las universidades.
- Conferencias y charlas.

- Contacto con otras empresas que actúen en el mismo mercado.
- Anuncios en periodicos y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

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. 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) Especificaciones de los cargos.
- d) Costo de la técnica de reclutamiento.
- e) Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento.

CARACTERISTICAS DE LAS TECNICAS

- Consulta a los archivos de los candidatos:

Es interesante catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerándose el sexo, los rasgos de edad y otras calificaciones importantes. Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir los candidatos que se presenten extemporáneamente. El reclutamiento debe ser una actividad continua interrumpida, que tenga por objeto mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad.

- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:

Es un sistema de bajo costo, alto rendimiento, y bajo índice de tiempo. Realmente este sistema refuerza la organización informal y les da condiciones de colaborar con la organización formal.

- Avisos en la portería de la empresa:

Es un sistema utilizado generalmente para cargos de bajo nivel. Es de bajo costo, pero su rendimiento y rapidez en los resultados dependen de la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios,

facilidad de acceso, etc.; ya que en este caso el medio es estático, y el candidato va hacia el, tomando la iniciativa.

- Contactos con sindicatos y asociaciones:

Aún cuando no representan un gran rendimiento, tienen la ventaja de incluir a otras organizaciones, sin que ello eleve los costos.

- Contactos con las universidades:

Algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar la presentación de los candidatos.

- Conferencias y charlas:

Se utiliza para promover la empresa y crear una actitud favorable, relatándoles lo que es la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.

- Contacto con otras empresas:

Esto funciona a través de una cooperación mutua entre las empresas, llegando en algunos casos a formar cooperativas de reclutamiento.

- Anuncios en periodicos y revistas:

Es considerado como una de las técnicas de reclutamiento mas eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- Agencias de Reclutamiento:

Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento, las cuales cobran una cuota correspondiente a un salario del empleado admitido por sus servicios de reclutamiento.

La mayoría de las veces, éstas técnicas de reclutamiento son utilizadas combinadamente. Los factores costo y tiempo son extraordinariamente importantes en la selección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. Por lo que, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, o sea cuanto mayor sea la urgencia para reclutar el candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Pero

cuando el reclutamiento es aplicado de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un menor costo de procesamiento.

En cuanto a la dirección del mensaje al mercado de recursos humanos, las técnicas de reclutamiento externo pueden ser clasificadas de acuerdo con la permanencia de su influencia (duración de la influencia o tiempo mercadotécnico) y la amplitud de su influencia (extensión de la influencia o espacio mercadotécnico).

Dentro del sistema de alimentación de Recursos Humanos sobresale una figura de trascendental importancia: El reclutador. Encualquier organización, no importa el tamaño, el estilo de administración o la forma de reclutar, la figura del reclutador sobre sale como un elemento fundamental del sistema. Generalmente presentan al reclutador como un individuo interesado en aspectos humanos, que tienen facilidad de expresión, capacidad para transmitir una imagen sumamente positiva de la empresa. Por lo que un buen reclutador debe poseer los siguientes requisitos indispensables:

1.- Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores.

2.- Capacidad para simular rápidamente el lenguaje de la organización de su política, su tecnología y sus necesidades.

3.- Capacidad para retener, reconocer e interpretar las políticas, los problemas y la tipología de los cargos, los aspectos positivos y negativos en otras organizaciones.

4.- Capacidad para trabajar dentro de una situación relativamente confusa.

5.- Competencia interpersonal.

En realidad, una empresa nunca hace el reclutamiento interno o el reclutamiento externo. Un sistema debe complementar al otro, ya que al hacer el reclutamiento interno, el individuo desplazado para la posición vacante necesita ser reemplazado en su posición actual. Si es reemplazado por otro empleado, el

desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una posición que debe ser ocupada, mediante el reclutamiento externo, a menos que este cargo sea cancelado.

RECLUTAMIENTO MIXTO

Es aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativas del sistema:

a) Inicialmente, utiliza reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables.

b) Utiliza el reclutamiento externo, y el reclutamiento interno, de manera simultanea.

c) Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae "sangre nueva" y experiencias nuevas a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Generalmente es mas demorado que el reclutamiento interno. El periodo de tiempo empleado en el reclutamiento externo varia no solamente en función del nivel jerarquico del cargo, sino también de otros factores como:
 - a) Area de actividad o tipo de especialización del cargo.
 - b) Fuentes de reclutamiento escogidas.

- c) Vehiculos de reclutamiento escogidos.
- d) Local donde está situada la empresa.
- e) Situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra.
- f) Política de personal adoptada por la empresa y, mas específicamente la política de reclutamiento.

- Es mas cargo y exige inversiones y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional.
- Generalmente afecta la política salarial de la empresa.

CONSIDERACIONES DE RECLUTAMIENTO

Hay un cierto numero de factores que afectan las prácticas de reclutamiento de muchas organizaciones. las características del solicitante son importantes. Debe considerarse el tema de buscar un aspirante interno o externo. Recientemente, la obligación de la responsabilidad social para los grupos en desventaja ha hecho que las decisiones de empleo sean mucho mas difíciles. Además, las órdenes ejecutivas, y varias políticas de personal organizacional influyen en las acciones del proceso de empleo. Todos estos factores hacen que el reclutamiento del empleado sea una función mucho mas complicada de lo que parece a simple vista. Como las empresas evalúan de manera distinta estas consideraciones, las prácticas y políticas de reclutamiento se desvian mucho dentro y entre diversas organizaciones. Como ya se indicó, mientras las "fuentes" de reclutamiento proporcionan oportunidades de reclutamiento, las "consideraciones" son factores que podrian restringir el potencial de reclutamiento de cualquier organización.

RECLUTAMIENTO

FUENTES	CRITERIOS
1.- Direcciones de los	1.- Guías de agencias. colegios.
2.- Público general.	2.- Calificaciones del solicitante.
3.- Avisos y concursos sobre trabajos.	3.- Ordenes ejecutivas.
4.- Sindicatos laborales.	4.- Legislación federal.
5.- Agencias privadas de empleos.	5.- Nepotismo.
6.- Asociaciones profesio- nales.	6.- Responsabilidad so- cial.
7.- Agencias públicas de empleos.	7.- Leyes estatales.

SELECCION

Este proceso, en su expresión más simple, 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.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones a permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valiosos con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

ALGUNOS CONCEPTOS DE SELECCION

* El proceso de escoger a las personas con más probabilidades de tener éxito en el puesto, entre aquellas que fueron reclutadas.

* Procedimiento que se utiliza para la selección 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 a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

* El proceso de selección implica escoger, por preferencia algunos objetos o cosas entre otros. En lo que se refiere al empleo, la selección significa específicamente la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales. El objetivo de la selección en el empleo es el de clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas para satisfacer las necesidades organizacionales.

* Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varias. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

¿QUE ES LA SELECCION?

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Pero, para que sea adecuado hay que considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

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, etc., de la misma.

Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Es preciso tener respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A que 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?
- ¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿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.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace incapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

* COLOCACION.- Parte de la tarea de seleccionar es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

* ORIENTACION.- 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 mercados 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 esta sea la causa de la no aceptación, etc.

* ETICA PROFESIONAL.- Es imprescindible recordar que el proceso de selección implica una serie de decisiones; ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, 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, a la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con la pesada responsabilidad de la selección es necesario que las decisiones esten fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

1.- VACANTE.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este texto, 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. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2.- REQUISICION DE PERSONAL.

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 están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

3.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco; el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

4.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que,

prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisistos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

5.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc. Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como en el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de gran importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, etc, generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal o informal, generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo , planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

6.- SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forme en la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por areas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberan estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos. En caso afirmativo se procede a una entrevista.

7.- ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

8.- PRUEBAS PSICOLOGICAS.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido en la selección del personal.

De la misma manera que han contribuido adecuadamente en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente por que se han denominado test o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien por que teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan quiénes las utilizan, etc. Tales métodos no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a los instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Si el responsable de la selección no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización. Las investigaciones que se requieren realizar para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas, se llevan meses y aún años. Estas pruebas más que ser un costo representan una inversión.

9.- PRUEBAS DE TRABAJO.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda la batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

10.- EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos los argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo y al grupo laboral que está en funciones.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

* Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores..."

* Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."

* Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que

desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. No se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirá una serie de metas particulares:

a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.

b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.

c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o las propiedades de la organización.

El proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

a) La capacidad física no es en todos los trabajadores igual;

b) el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos,

c) las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de sus productos.
- Menor calidad de producción.
- Más elevados niveles de costos.

11.- ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etc.

- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

12.- DECISION FINAL.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los directos responsables del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales se va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre los mercados de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

CONTROL DEL PROCESO DE SELECCION

Es muy comun pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos para comprobar la eficacia de las predicciones.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Por lo general las personas que se encuentran al frente de las empresas a menudo piensan que no tienen tiempo o que "no pueden darse el lujo" de capacitar a sus empleados. Tal modo de pensar se basa en una idea falsa, si se considera que los empleados constituyen en verdad el activo más grande y valioso que se tiene. De hecho, todo recién ingresado obtiene cierta "capacitación" por parte de sus compañeros, por lo menos en términos de qué tanto trabajo debe llevar a cabo, cuando y donde evitar equivocaciones. Lo que verdaderamente importa aquí es si se desea confiar enteramente en estos indicadores educativos tan informales y a veces negativos o si conviene más proporcionar un programa de capacitación y adiestramiento perfectamente planeado y sistemáticamente organizado. Cuando los empleados reciben capacitación, en realidad puede decirse que están "creciendo" y, al mismo tiempo, ayudando a crecer al negocio. De ello se desprende que, sea que se trate de un taller, una tienda al menudeo o un establecimiento de servicio, simplemente no puede dejarse de entrenar a la fuerza laboral sobre una base organizada, que incluya tanto a elementos nuevos como antiguos.

CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos así como a otros asociados a los mismos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria en especial para aquellos que están preparándose en ese campo y para quienes solo requieren de un conocimiento superficial del mismo como lo son por ejemplo: los empresarios y los representantes sindicales. Podemos afirmar por lo tanto que las reformas en esta materia carecen de definición legal por ejemplo la unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social plantea estos conceptos como sigue:

CAPACITACION:

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

CAPACITACION:

El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarse habilidades para que pueda alcanzar los objetivos de un "puesto diferente al suyo".

CAPACITACION:

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

ADIESTRAMIENTO:

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

ADIESTRAMIENTO:

Como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su "puesto de trabajo". **ADIESTRAMIENTO:** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

DIFERENCIAS ENTRE AMBOS CONCEPTOS

Las diferencias en éstas definiciones se dan en dos niveles. Por una parte en lo que se refiere a las características sujetas al desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas por otra parte al propósito que es en la capacitación de un puesto cualquiera en oposición al puesto que se ocupa en el caso de adiestramiento, de esto se puede deducir que el adiestramiento se aplica "al puesto que se ocupa" y la capacitación "a otro diferente" a este. El origen de esta distinción tal vez se deriva de la última parte del artículo 153-E de las reformas de la Ley Federal del

Trabajo que señala: que la capacitación y el adiestramiento se realizarán dentro de una jornada de trabajo y también en el caso en que el trabajador desee capacitarse en un área distinta de la ocupación que desempeña en cuyo caso la capacitación se hará fuera de la jornada de trabajo. Por lo tanto podemos pensar que la Ley cuando habla de capacitación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla, y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, etc., en el puesto desempeñado.

DESARROLLO PROFESIONAL

Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia o productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas. Esto se da en las empresas o firmas especializadas en desarrollo de personal. También obedece a un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Es más conocido como Desarrollo de Recursos Humanos.

DESARROLLO

Se considera como un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

OBJETIVOS

- Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Ayudar en la orientación a los empleados.
- Proporcionar una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convertir a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
- Satisfacer las necesidades crecientes de la empresa.

LA NECESIDAD DE CAPACITACION

Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que estos se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por tanto la detección de estas necesidades deben ser una estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera de como realmente se trabaja.

A partir de esto es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación y adiestramiento a dos niveles:

1.- Falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro.

2.- Diferencias entre los conocimientos, habilidades manuales y aptitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Entonces podemos decir que las necesidades de capacitación son:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de la capacitación es una garantía para la resolución de un problema dado.
- Un punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participar el personal y los jefes inmediatos del mismo y además de los directivos.

IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano, que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1.- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los recursos o eventos que la empresa requiera.

2.- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.

3.- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

4.- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

5.- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente

combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para emprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Antes de tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actividades más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCURTEN POSITIVAMENTE EN LA ORGANIZACION.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición es ascentiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina lo temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

TIPOS DE CAPACITACION

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción en cada una.

1.- CAPACITACION PARA EL TRABAJO:

- a) Capacitación de preingreso.
- b) Inducción.
- c) Capacitación promocional.

2.- CAPACITACION EN EL TRABAJO:

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación específica y humana.

3.- DESARROLLO:

- a) Educación formal para adultos.
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales.

1.- CAPACITACION PARA EL TRABAJO:

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de a misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso.- Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción.- Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional.- Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2.- CAPACITACION EN EL TRABAJO:

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

3.- DESARROLLO:

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que pueden llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y adiestramiento.

a) Educación formal para adultos.- Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad.- La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales.- Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

El primer problema que se le plantea al responsable de la formación es el de identificar las necesidades de adiestramiento, se trata de un proceso que nunca debe ser dejado al azar. Es decir, se trata de planear esa actividad de una forma programada y sistemática, ya que no tendría sentido desarrollar una actividad de adiestramiento sin conocer antes que nada, de lo que los individuos tienen necesidad de aprender.

Determinar las necesidades de adiestramiento, significa preveer el futuro, no limitarse a una visión a corto plazo; y en una época dinámica como la actual esto no es nada fácil, sobre todo considerando cuánto tiende a modificarse a la fuerza de trabajo.

Determinar las necesidades de adiestramiento es una tarea comprometedora. La principal dificultad se deriva del hecho de que a menudo se describen a este concepto deficiencias que son causadas por motivos muy diferentes a la falta de adiestramiento, y es obvio que en estos casos la formación no puede presentar ningún remedio.

PERSONAS QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO

A la determinación de las necesidades de adiestramiento concurren en diferente medida:

- Los mismos interesados, objeto de la acción de adiestramiento.
- Los jefes.
- El departamento de capacitación y adiestramiento (si existe).

Los interesados conocen sus necesidades en cuanto que pueden relacionarlos con las posibilidades concretas, pero por otro lado los interesados también tienen a menudo una visión de la empresa muy limitada a su propio trabajo, visión que frecuentemente no tiene en cuenta el cambio y los futuros programas empresariales.

En cuanto a los jefes, son estos los que sacaron todo el provecho del mejoramiento profesional de las personas bajo su dependencia, y les corresponde por lo tanto establecer las prioridades; ya que en caso contrario se corren riesgos peligrosos.

Es indispensable que también un departamento de adiestramiento contribuya a la determinación de las necesidades aunque por lo general no sea el quien decida el tipo de formación que se va a impartir.

TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDAD DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para descubrir estas capacidades y poder proporcionar al departamento interesado la directriz mediante la cual facilitar la identificación y el desarrollo de actividades a realizar se pueden usar varios sistemas y métodos.

LA OBSERVACION: Se trata de observaciones que por el hecho de ser muy superficiales e informales pecan a menudo de generalidad y puede no corresponder a la realidad efectiva, lo más correcto es considerar estas observaciones como una premisa para investigaciones más profundas.

LAS SOLICITUDES DE LOS JEFES: En algunos casos las demandas provienen directamente de la dirección y los jefes responsables de la línea operativa los cuales conocen las lagunas de los propios empleados.

LA ENTREVISTA: Consiste en deducir a través de conversaciones con los interesados, las acciones formativas a emprender. Se trata de tomar contacto con cada interesado dejándole hablar sobre el propio trabajo y las aspiraciones y con el auxilio de una entrevista guiada obtener las informaciones deseadas.

ANALISIS DEL CONTENIDO DE LOS TRABAJOS DESARROLLADOS. Se trata análogamente a cuanto ocurre con la técnica de análisis de trabajo; esto es descomponer un trabajo en sus elementos esenciales e indicar sucesivamente como desarrollarla.

REUNIONES EN GRUPO: Permite alcanzar conclusiones distintas de aquellas que se derivan de las conclusiones de los participantes individuales.

CUESTIONARIOS: Se trata preferentemente de cuestionarios de elección forzada donde se responde a las preguntas con un sí, no, no sé.

TESTS: Un medio muy rápido que determina si una persona está capacitada y en qué medida es someterla a una determinada batería de tests, esto es válido sobre todo a nivel de conocimiento y habilidades pero no tanto cuando estan en juego las actitudes.

ANALISIS DE SITUACIONES ANOMALAS: A menudo se presentan situaciones localizadas en determinadas secciones que exigen un análisis más profundo, esta especie de señal de alarma puede ser desencadenada por la presencia de índices de producción, no contamos costos elevados, rotación elevada, etc., cada una de éstas situaciones puede ocultar una situación de escaso rendimiento o detención tal que unicamente pueda mejorar mediante el empleo de técnicas de capacitación y adiestramiento.

ETAPAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El buen programa es el que atrae la atención, el dramático, contemporáneo o divertido si cambia o no el comportamiento llega a ser un asunto secundario. Se dice que hay euforia por la capacitación y adiestramiento y que inclusive los encargados de ella con frecuencia llegan a perder el objetivo que persiguen.

ETAPAS:

1.- **EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION:** Los administradores y el departamento de personal deben estar atentos a las manifestaciones de necesidad de entrenamiento a los empleados.

2.- **DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:** De los análisis descritos surge un concepto claro, los resultados deseados de los programas de capacitación y adiestramiento, debe expresarse formalmente en lo que se conoce como objetivos. Aún cuando los objetivos puedan expresarse en diferentes formas.

3.- **SELECCION DEL MEDIO:** Esto es desarrollar el ambiente necesario para el logro de los objetivos. Es necesario determinar que el uso de un metodo en particular debe determinarse por la clase de comportamiento que se quiere adquirir.

4.- **DEFINICION DE ELEMENTOS DE CONTROL:** Al igual que cualquier otra función de administración, éste debe ser evaluado para su determinación de efectividad. Esto es responsabilidad de la capacitación, no solamente determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento, sino también tener pruebas de que se están satisfaciendo éstas.

5.- DISEÑO DE MECANISMOS DE INFORMACIÓN: Es muy conveniente que la información generada por los controles de aprendizaje sea transmitido oportunamente a los niveles de toma de decisión para corregir, enriquecer y actualizar programas puesto que sin una adecuada retroalimentación se avanza a ciegas.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La higiene y seguridad industrial se inicia en la industria y probablemente es en ella donde está mejor organizada. Algunos de los principios y preceptos para mejorar la seguridad son fundamentales en cualquier campo que sea necesario controlar los riesgos, tales como el sector público, marítimo, el transporte y así sucesivamente, así como en la seguridad ocupacional.

En la sociedad moderna se espera que las organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus empleados.

Deben por lo tanto ofrecer un ambiente de trabajo que reesguarde a los empleados de accidentes o enfermedades producidas por contaminantes de la atmósfera, alto nivel de ruido, maquinarias descuidadas, materiales químicos dañinos, radiación, etc. Igualmente esenciales son los programas para entrenar a los supervisores y a los empleados en prácticas seguras y saludables, tanto dentro como fuera del trabajo.

A través de programas de seguridad al bienestar físico y emocional, al igual que la seguridad económica de los empleados debe ser preservada y enaltecida.

No fué sino a principios de este siglo que los patrones comenzaron a prestar atención a la seguridad y salud de los empleados. En 1911, en los E.U. se legisló al respecto y la constitución mexicana estableció normas de seguridad e higiene, y así cada uno de los países de América latina han elaborado una serie de leyes al respecto, lo que se consolidó con la creación de los institutos de seguro social, que entre otras finalidades tiene la de garantizar el derecho humano a la salud y la asistencia médica. La incorporación a estos estatutos es obligatoria para casi todas las compañías privadas y en algunos países comprende a los trabajadores del estado, o existe un organismo especial para estos trabajadores. Además al incorporarse las empresas quedan relevadas de las obligaciones que los códigos del trabajo tienen establecidos al respecto.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de una organización y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de una enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo de la personalidad.

Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión. Por lo tanto si un gobierno, organización y el individuo mismo, no se preocupan y se exigen mutuamente, da cabida a una población enferma carente de energía para el trabajo y por ende ve mermados sus ingresos y productividad acarreado estancamiento económico.

Hablemos de exigencia mutuamente entre un gobierno, organización y el individuo mismo.

El gobierno; exigir a la organización los programas necesarios de higiene y seguridad, que le haran mas productiva.

La organización; exigiendo al trabajador el cumplimiento de las medidas necesarias de higiene y seguridad para evitarse así costos por accidentes o enfermedades.

El individuo; exigir al gobierno y a la organización el apoyo para programas de higiene y seguridad que le permitiran vivir en un estado completo de bienestar físico y mental como social.

HIGIENE INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a conocerm evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicologicos o tensoriales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Algunos factores del medio exterior que ejercen presión sobre el funcionamiento normal del organismo:

QUIMICOS: En la industria, materias primas o elementos para transformación de metales o aliaaciones como en el caso del plomo, el fosforo y el cemento.

FISICOS: Iluminación, frios extremos, humedad, corriente eléctrica, etc.

BIOLOGICOS: Parásitos, toxinas de bacterias que se presentan en áreas de trabajo por ejemplo el paludismo (zonas tropicales).

DE FUERZA DEL TRABAJO: esfuerzos físicos grandes que provocan desgarres musculares, hernias, etc.

PSICOLOGICOS: Medio tensional que puede acarrear alteraciones psíquicas y de personalidad de los trabajadores.

ENFERMEDAD: Alteración de la salud producida por un agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción control y eliminación de los accidentes en el trabajo por medio de sus causas.

ACCIDENTE: Es toda lesión médico quirúrgica o perturbación psíquica inmediata o posterior a la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser sobrevenida durante el trabajo o como una consecuencia del mismo.

DETECCION DE RIESGOS

Para detectar los riesgos es necesario:

a) Saber que condiciones o que prácticas son inseguras así como conocer el tipo de material con que se trabaja.

b) Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen. Que posteriormente hablaremos de ellas.

ALGUNOS ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL.

INTERNACIONALES:

- 1) Oficina Internacional del trabajo (Ginebre, Suiza)
- 2) Asociación Interamericana de Seguro Social (Mexico, D.F.).
- 3) Organización de la Salud Pública (ONU, UNESCO).

NACIONALES:

- 1) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- 2) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial.
- 3) Secretaría de Trabajo y previsión Social.
- 4) Instituto Mexicano del Seguro Social.

EMPRESARIAL:

- 1) Depto. de higiene y seguridad industrial.
- 2) Comisión mixta de higiene y seguridad industrial.

LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

¿QUE SON LAS COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD?

Son los organismos que establece la ley federal del trabajo en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medida para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Las comisiones mixtas deben integrarse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato donde no existan. Las comisiones deben integrarse con igual número de representantes obreros y patronales y funcionaran en forma permanente.

Para determinar el numero de comisiones mixtas que deberán establecerse en una misma empresa, así como el número de representantes propietarios o suplentes, los trabajadores y patrones deberán considerar:

- El número de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro o de los centros de trabajo.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El número de turnos de trabajo.

El número total de representantes en las comisiones, debe ser en relación con el número de trabajadores que labores en cada división, planta o unidad, en la siguiente forma:

a) Para un número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno de los patrones.

b) Para un número de 21 a 100 trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.

c) Para un número mayor de 100 trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.

Por cada representante propietario debe asignarse un suplente.

Los representantes patronales no deben ser empleados de oficina o del departamento de seguridad.

REQUISITOS DE LOS MIEMBROS DE UNA COMISION MIXTA.

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.
- Poseer la instrucción y experiencia necesaria.
- Ser de conducta honorable y tener sentido de responsabilidad.

Los representantes desempeñan su función gratuitamente dentro de la comisión.

Existen otras comisiones para cuidar la seguridad e higiene en el trabajo como son:

- La comisión consultiva nacional de seguridad e higiene en el trabajo.
- Las comisiones consultivas estatales y del D.F. de seguridad e higiene en el trabajo.

Las comisiones mixtas deben registrarse en la secretaría del trabajo y previsión social, se pueden registrar enviando la solicitud de resgistro de la comisión mixta de seguridad e higiene debidamente requisitada a la dependencia oficial que corresponda al registro.

La comisión mixta debe levantar un acta que contenga las observaciones sobre las condiciones de seguridad e higiene y las medidas que proponga para mejorarlas. El acta deberá ser enviada mensualmente a la autoridad del trabajo que le corresponda.

Las comisiones mixtas deben realizar por lo menos, un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto en el art. 509 de la Ley Federal del trabajo. Dicho recorrido consiste en hacer visitas programadas a los edificios, instalaciones y equipo del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de higiene y seguridad así como buscar las posibles causas de riesgos. Los recorridos constan de tres propósitos:

- De observación general.
- De observación objetiva parcial.
- De observación objetiva especial.

La observación objetiva parcial se hace cuando se conocen o se señalan algunas áreas como peligrosas para que la comisión dirija su observación a ellas y se puedan aplicar medidas para prevenir los riesgos.

La observación especial es un recorrido que se hace de acuerdo a una petición hecha por los trabajadores o por la propia empresa cuando noten alguna condición insegura en un área de trabajo.

Al integrarse la comisión mixta se deberá fijar, desde luego, el programa calendario anual de recorridos mensuales y comprometer a todos los miembros a cumplir con la única salvedad de causa de fuerza mayor. Otra de las actividades que deberá realizar la comisión durante su recorrido es:

- 1.- Aseo de las instalaciones, la maquinaria y el equipo de los centros de trabajo.
- 2.- Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores.
- 3.- Espacios de trabajos, escaleras, andamios, ascensores.
- 4.- Equipo eléctrico.
- 5.- Pisos y plataformas, paredes, techos.

En dichos recorridos las anotaciones de las observaciones deberán hacerse en forma conjunta, no individual.

Las comisiones mixtas tienen como atribución de analizar las causas primarias de los accidentes que ocurran y de buscar las posibles causas de riesgos en los centros de trabajo, la misión de las comisiones no es encontrar culpables.

Para comunicar a los trabajadores las medidas generales que se consideran mas importantes en su centro de trabajo, las comisiones deben realizar reuniones y utilizar carteles, peliculas, folletos o cualquier otro método de divulgación sobre la materia. Los miembros de la comisión mixta de seguridad e higiene deben poseer los conocimientos técnicos minimos indispensables para tener ideas generales de los riesgos, sus causas sus efectos y las medidas para prevenirlos.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleados de la compañía.

Algunas condiciones inseguras mas frecuentes:

- Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria impropriadamente diseñadas o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada en las instalaciones eléctricas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

La higiene es la disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud, así como para prevenir las enfermedades. Dentro del trabajo la higiene busca mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realiza.

La higiene en el trabajo abarca:

a) El ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja.

b) El trabajador, o sea la relación con el medio y los hábitos personales.

ASPECTOS LEGALES SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

ART. 123 FRACC. XV DE LA CONSTITUCION MEXICANA.

El patrón estará obligado a observar de acuerdo con la naturaleza de su negocio 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 cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

ART. 132 FRACC. XVII.

Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores para prevenir riesgos de trabajo y prejuicios a trabajadores, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expiden las autoridades competentes.

ART. 132 FRACC. XXVIII.

Participar en la integración e integramiento de las comisiones que deberán formarse en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido por la ley.

ART. 509.

En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se surgen necesarias compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medida para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

ART. 510 .

Las comisiones serán desempeñadas gratuitamente dentro de las horas de trabajo.

ART. 511.

Los inspectores de trabajo tienen las atribuciones y deberes especiales siguientes:

I.- Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre previsión de los riesgos de trabajo y seguridad de la vida y salud de los trabajadores.

II.- Hacer constar en actas especiales las violaciones que descubren.

III.- Colaborar con los trabajadores y el patron en la difusión de las normas sobre previsión de riesgos de higiene y seguridad.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE

DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 1.- Este reglamento se rige en todo el territorio nacional que tiene por objeto proveer en la esfera administrativa de la Ley Federal del Trabajo en materia de seguridad e higienen industrial, de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo.

Art. 2.- La aplicación de este reglamento corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

Art. 3.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, atendiendo a las recomendaciones que resulten de la coordinación que se establezca en los terminos que antecede, expedirá los manuales, instructivos o circulares que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de este reglamento.

Art. 4.- La aplicación de las disposiciones contenidas en este reglamento se hará atendiendo a las características de cada tipo de trabajo.

Art. 5.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social queda facultada para expedir, con base en este reglamento, los instructivos que considere necesarios para desarrollar y hacer cumplir las disposiciones además quedan obligados que los instructivos que expide la Secretaría del Trabajo y Previsión social sean publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Art. 6.- Los patronos, sindicatos de los contratos colectivos de trabajo, los trabajadores, las comisiones de higiene y seguridad industrial están obligados estrictamente a cuidar que se respete dicho reglamento en sus respectivos centros de trabajo.

Art. 7.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las autoridades competentes de los estados y del D. F. llevarán a cabo estudios e investigaciones en los lugares de trabajo y realizarán exámenes que estipulen convenientes a los trabajadores, utilizando el equipo necesario para que se establezcan buenas medidas de seguridad e higiene.

RECONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE UN DEPARTAMENTO O UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN UNA EMPRESA

El número de personas como departamento o la complejidad de un programa de higiene y seguridad varían indiscutiblemente del tamaño de la empresa y la naturaleza de sus actividades.

No todas las diferencias que se pueden encontrar entre las organizaciones son justificables.

Hay ciertas industrias en las que son inherentes los riesgos, tales como las del hierro y el acero, los productos químicos y los servicios públicos; aquí resulta claro que no sería práctico operar sin prestar mucha atención a la seguridad e higiene de igual manera.

En consecuencia, las compañías dedicadas a estas actividades han establecido departamentos o en su defecto programas muy complejos que requieren de la atención permanente de personas especializadas. Ahora hablando de empresas como comercios al mayoreo o al menudeo por ejemplo, la necesidad de esforzarse en pro de la seguridad e higiene no ha sido plenamente apreciada debido a menores niveles de riesgo.

En una empresa pequeña sería trascendental si el dueño o un ejecutivo importante aprecia el valor del trabajo de higiene y seguridad, ya que se familiarizaría en cierta medida con las técnicas de prevención dando posibilidad a lograr un record excelente.

TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD

Existen actividades basadas en satisfacciones, emociones, deseos que por lo mismo son empleados con cierto éxito como aliciente para lograr la seguridad. La motivación no es sinonimo de incentivo o recompensa, aunque a veces se le da ese significado.

Con frecuencia se fomenta la seguridad de la siguiente forma:

a) Con cursos basados en el espíritu de competencia relativos a una actividad determinada. Por ejemplo: menor número de horas-hombre perdidas por accidente.

b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.

c) Participación de todas las personas ya que la responsabilidad corresponde a todas las personas.

d) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras. Dar las causas por simples que parezcan pero que puedan ocasionar desastres.

SEGURIDAD E HIGIENE MAS ALLA DE LA LEY

El cumplimiento en toda la organización requiere un programa detallado de seguridad. Para que sea eficaz, el programa debe tener varias características. El respaldo de la administración superior es crucial para los planes del departamento de personal o el que está encargado sin este apoyo, otros gerentes no comprometen a menudo los recursos y el tiempo necesario. Con este respaldo, el departamento encargado tiene que realizar una auto inspección, con el fin de eliminar los riesgos de accidentes contra la salud, la capacitación debe incluir programas de concientización sobre seguridad para los empleados y los supervisores cuyo apoyo es esencial. La aplicación firme de reglas de seguridad por el supervisor establecen con rapidez un ambiente de trabajo consciente de esa seguridad; finalmente el departamento encargado debe comunicarse directamente con los empleados, para hacerles conocer todo lo relativo con la seguridad.

UBICACION DE LA FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD

El departamento de higiene y seguridad industrial está frecuentemente situado en el de relaciones industriales o en la división o departamento de personal.

El especialista en seguridad informa más frecuentemente al gerente de personal que a cualquier otro funcionario de la empresa.

LA ENTREVISTA DE SELECCION
SUS DIVERSOS TIPOS Y TECNICAS

ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿como compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y éste la obtiene sobre la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varien de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática.

La validez es cuestionable, por que son pocos los departamentos de personal que profesan la filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir este problema y han dado inicio a una validación de los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y factores como la estabilidad en el puesto.

Se necesitan más estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más a las áreas de desempeño y menos a las relacionadas con aspectos de personalidad del solicitante.

¿QUE ES LA ENTREVISTA?

La entrevista es una técnica que nos auxilia en la obtención de información, se puede dar entre dos o más personas.

DEFINICION DE ENTREVISTA

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes,, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

En la Administración de Recursos Humanos se encuentra con mayor frecuencia la de selección, la de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

ENTREVISTADOR

Persona que utiliza la entrevista para obtener información, es la persona que pregunta y escucha.

ENTREVISTADO

Persona que responde a las preguntas del entrevistador.

SELECCION Y ENTRENAMIENTO DEL ENTREVISTADOR

El entrevistador de empleo no solo ocupa uno de los puestos más importantes en una organización, sino también uno de los más complejos. Debe estar familiarizado con los requisitos específicos de los puestos para los cuales está seleccionando personal, y debe ser capaz de crear un clima para el cual el solicitante se vea animado a proporcionar información y a expresar sus sentimientos en una forma honrada.

Las cualidades deseables de los entrevistadores son: sencillez, habilidad de pensar objetivamente; no ser excesivamente conservadores; evitar las opiniones extremas y los prejuicios, madurez y serenidad.

Es también deseable cierta experiencia en compartir con personas que tienen antecedentes diferentes. Debe existir un programa de entrenamiento continuo para los entrevistadores, y al menos

periodicamente para los administradores y supervisores de otros departamentos. Esto debe incluir un repaso de las investigaciones acerca de las entrevistas y contener practicas en conducir las y evaluarlas. Se puede esperar algunas variaciones en la técnica, pero hay ciertas reglas para la entrevista de empleo que son comunmente aceptadas y sostenidas por la evidencia de la investigación ; su simplicidad aparente no debe llevarnos a menospreciar su importancia.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

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

La entrevista de selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus características, habilidades, y experiencias satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

ENFOQUE DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

1.- El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.

2.- El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le puedan brindar.

METODOS O FORMAS DE ENTREVISTA

Las entrevistas de un empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los metodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a la luz las actitudes y sentimientos del solicitante. Estos metodos difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular.

En el tipo de entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que deba seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es quien desempeña el papel principal al determinar la forma que seguirá la misma.

ENTREVISTA DIRIGIDA.- El tipo de entrevista más altamente estructurada es la entrevista dirigida, la cual contiene un grupo de preguntas muy detalladas y especialmente preparadas. Las preguntas impresas en tinta negra se le preguntan al solicitante durante el curso de la entrevista. El formulario contiene otras en tinta de color, para ayudar al entrevistador en la obtención de la información.

Si la información es a través de una pregunta que inquiere sobre las causas que aduce el candidato para no haber terminado sus estudios, en letra de molde a color se sugiere al entrevistador que anote si tales causas le parecen convincentes y fueron expresadas con seguridad; y así, en todas las demás preguntas del cuestionario, de modo que se pueda interpretar el significado de las respuestas y puedan detectarse incoherencias.

Las interpretaciones se recopilan más tarde en una hoja de resumen que se completa en base a la información obtenida en la entrevista y de otras fuentes. Se usa una hoja de resumen para calificar al solicitante a base de factores "puede hacer" y "hará" y para dar una síntesis de las calificaciones en una opinión general.

Muchos estudios han demostrado que esta entrevista produce resultados entre moderadamente valiosos y útiles. El entrenamiento requerido para este tipo de entrevista, al igual que el hecho del procedimiento estandarizado, contribuyen al éxito.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA.- En la entrevista no dirigida el entrevistador evita cuidadosamente influir en los comentarios del solicitante. A este se le permite la máxima libertad en la orientación del curso de la discusión. Esto se logra cuando el entrevistador formula preguntas amplias y generales, tales como: "dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo", y al permitir al solicitante que hable libremente con un mínimo de interrupciones.

En general el enfoque no dirigido se caracteriza, de parte del entrevistador, por escuchar cuidadosamente y no discutir, interrumpir o cambiar la conversación abruptamente. También implica el uso limitado de preguntas, el formular las respuestas brevemente, y permitir pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar para el entrevistador principiante. La mayor libertad que se le ofrece al solicitante en la entrevista no dirigida sobre cualquier información, actitud, o sentimiento que podría escaparse con el uso de preguntas más concretas y de respuestas precisas y rápidas.

El concepto que sustenta este tipo de entrevistas es que mientras más neutra en información sea la pregunta, quien responde se verá forzado a darle sentido y profundidad al tema con lo que necesariamente aportará más información sobre el mismo.

ENTREVISTAS MIXTAS.- En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas.

La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.

La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

ENTREVISTAS DE SOLUCION DE PROBLEMAS.- Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante.

Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado, revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado; el grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

METODOS ESPECIALES DE ENTREVISTA.- La mayoría de los entrevistados seguirán uno de los enfoques que se han descrito, sin embargo, hay otros que se utilizan para propósitos especiales. Uno de los tipos de entrevista por ejemplo, se realiza con un panel de entrevistadores que hace preguntas y observa a un candidato determinado en lo que se llama "una entrevista colectiva". Otro tipo que se desarrolló en la Segunda Guerra Mundial era poner al candidato bajo mucha presión por lo que se le conoce con el nombre de "entrevista de tensión".

ENTREVISTA INICIAL O PREVIA.- Es el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que a la larga serían perjudiciales.

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 sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas 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, 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.

LA ENTREVISTA PROFUNDA.- Este tipo de entrevista va un paso más adelante al ofrecer una estructura adicional en forma de preguntas que cubren los diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el empleo.

Este tipo de entrevista requiere más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Caracter
- Motivaciones y actitudes
- Intereses
- Cultura

Por lo general se acostumbra realizar después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y en algunos casos después de haber aplicado la batería de pruebas psicológicas.

Esta entrevista es sumamente importante, a la vez puede ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada y por norma debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ello.

TECNICAS DE LA ENTREVISTA

Son los instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma; sin técnicas toda entrevista se convertirá en un interrogatorio.

Las técnicas pueden ser usadas correctamente o incorrectamente, dependiendo ello del entrevistador quien debe utilizarlas tomando en cuenta el momento, la persona y los fines de la entrevista. Lo esencial es captar primero el mensaje del entrevistado, para después responder con la técnica adecuada.

Las técnicas pueden ser utilizadas por el entrevistador concientemente; es importante que no se conviertan en actitudes falsas, ya que el uso inadecuado y artificioso de una técnica es contraproducente, deben por esto formar parte de la conducta espontanea del entrevistador.

LAS FASES DE LA ENTREVISTA

PRIMERA FASE: RAPPORT.

Este termino significa "concordancia", "simpatía"; es la etapa de la entrevista que tiene como proposito disminuir las tensiones de el solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerla; preguntas que no pongan en tensión al candidato, interes en escucharle y por el contrario lo dificultan actitudes como el sarcasmo, ironia, interrupciones, etc.

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

SEGUNDA FASE: CIMA.

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, a traves de ella van a explorarse las áreas tales como: historia laboral, historia educativa, historia personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

TERCERA FASE: CIERRE.

Cinco o diez minutos de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma para poder dar oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar; si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valio la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino por el contrario un estímulo que le permita buscar un empleo más adecuado a sus recursos.

MEDIOS IMPORTANTES

Como ya se mencionó, uno de los propósitos de la entrevista es obtener información, algunos medios que nos auxilian para este propósito son:

- 1.- ESCUCHAR.
- 2.- OBSERVAR.
- 3.- PREGUNTAR.

1.- ESCUCHAR: La clave de la comunicación efectiva está en la capacidad de escuchar, de tal manera que tanto el que habla como el que escucha, obtengan el máximo provecho. No olvidemos que una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

2.- OBSERVAR: La observación es una técnica mediante la cual se obtiene información del entrevistado, detectar aspectos significativos de su conducta, ya que la entrevista es, en si misma, una prueba de conducta. Se observa como se comporta el entrevistador en el aquí y ahora y con ello permite investigar sus reacciones. Las observaciones se efectúan desde el momento que entra el entrevistado hasta que sale. La observación nos permite observar las respuestas emocionales del entrevistado. También el tono de voz con que son expresados los pensamientos, es indicativo del grado de emoción que la persona manifiesta alrededor del tema.

3.- PREGUNTAR: Usar preguntas eficazmente logra mejores entrevistas. Los investigadores de opinión pública aprendieron hace muchos años que el lenguaje y la redacción de las preguntas influye mucho en el tipo de respuesta que recibe. Las respuestas de los candidatos a un puesto también pueden estar influidas por la redacción de las preguntas. La pregunta es el medio mas directo para obtener información del entrevistador. El manejo adecuado de la pregunta de parte del entrevistador, es de gran importancia y exige suma habilidad. Puntos generales que le sirvan de base al utilizar la pregunta durante la entrevista:

- 1.- Trazar una especie de plan general a seguir en su interrogatorio.
- 2.- Expresarse en un lenguaje claro y sencillo.
- 3.- Tener presente la naturaleza simbólica del lenguaje.

4.- Al preguntar, distinguir el lenguaje informativo del lenguaje simbólico. El primero es verificable y está libre de carga afectiva.

El segundo lleva una carga afectiva que provoca una reacción en el que escucha, ya que mediante él se comunica simpatía o antipatía.

5.- En el sentido de la pregunta, está de que ha entendido la respuesta.

6.- No permitir que las preguntas influyan en las respuestas.

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:

PREGUNTA ABIERTA: No sigue ningún lineamiento, área, que al entrevistador le interese investigar, facilita el "RAPPORT", proporciona información que no esperamos, es más difícil de manejar, permite la desviación del tema de discusión, provoca una respuesta amplia.

PREGUNTA CERRADA: Puede ser contestada con una o muy pocas palabras, se utiliza preferentemente en las entrevistas estandarizadas, encierra una gran limitación. La técnica del embudo se utiliza al principio preguntas abiertas y cuando se ha establecido el Rapport, y se quiere obtener datos precisos se emplean preguntas cerradas. Para obtener información adicional o aclarar la ya obtenida, el entrevistador puede utilizar algunas técnicas como:

LA TECNICA DEL SILENCIO: Con gestos suaves y guardando silencio para que siga hablando. Saber cuando no intervenir en la entrevista es tan importante como hacerlo en los momentos oportunos utilizando las expresiones "HUM ... AJA ..." que son dos variaciones de la técnica del silencio, solo que en este caso lo único que hace el entrevistador es una exclamación en un tono muy suave y después de hacerlo guarda silencio y espera.

LA PREGUNTA GUIA. Una pregunta clave, para que el entrevistador se dirija a nuevas áreas.

LA PREGUNTA ESPEJO: Consiste en mejorar la reflexión de los sentimientos y actitudes del entrevistador hacia un determinado problema.

LA PREGUNTA ECO: Es repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con objeto de que amplie el tema que está tratando.

LA PREGUNTA CONFRONTACION: Consiste en pedir al entrevistado datos y pruebas objetivas sobre lo que nos está diciendo.

LA PREGUNTA PROYECTIVA: Una pregunta indirecta al entrevistado sobre determinado punto.

LA PREGUNTA SITUACIONAL: Formular una pregunta hipotética y que nos diga lo que haría estando en ella.

UTILIZANDO LA MIMICA DEL AGRADO: Se trata de aprobación indicando al entrevistado que va por buen camino.

UTILIZANDO LA MIMICA DEL DESAGRADO: Se hacen gestos como indicando que no está de acuerdo, es una técnica de presión, para aprobar que tanta seguridad tiene en si mismo, y si es capaz de mantener su juicio firme.

CON PRESIONES DE ESTIMULO: Los estímulos tienen diversos propósitos. El entrevistador comprende, y está interesado y está escuchando atentamente. Estos estímulos se manifiestan por el entrevistador mediante sonidos o frases como: "caray", "que interesante", "muy bien", "comprendo", "adelante", "magnifico".

INTERRUPCIONES REPENTINAS: Este tipo de interrupciones tiende a hacer que el entrevistado reduzca o termine lo que está diciendo, tales como: "este" "ah", "eh". Lo cual está indicando al entrevistado que desea decir algo, si las interrupciones se utilizan en forma dosificada, con el propósito de aclarar, orientar o confirmar algún punto o idea del entrevistado.

UTILIZANDO INTERSECCIONES

MEDIANTE PRESION EMOCIONAL: Pueden ser útiles para conocer el grado de control emocional que el individuo tiene en si mismo, y consisten en desaprobar que está diciendo el entrevistado.

MEDIANTE PRESION DE TIEMPO: Se utiliza para explorar la capacidad de organización y de sintetización mental, pero sobre todo cuando se está bajo un límite de tiempo.

La aplicación de las anteriores técnicas depende, primordialmente, del conocimiento que el entrevistado va adquiriendo sobre el desarrollo de la entrevista, mediante la práctica.

CONOCIMIENTO DEL ENTREVISTADO

Una vez que el entrevistador ha propiciado un ambiente cómodo y de confianza mutua y ha dado a conocer el propósito de la entrevista al entrevistado, se dispone a obtener un bosquejo general de su personalidad. Los expertos llaman a esta etapa de "reconocimiento". Se realiza en dos niveles:

Uno superficial, que incluye apariencia física, trato, forma de comunicarse, capacidad de relación, presentación, empatía, cooperación, veracidad y sinceridad demostrada a lo largo del encuentro.

El otro aspecto de la personalidad que se investiga, abarca un plano más profundo, ya que mediante la integración de los resultados obtenidos en áreas anteriores mencionadas, y con la información que proporcione el entrevistado, se pretende establecer cuáles son sus actitudes básicas y motivaciones hacia sí mismo, hacia los demás y hacia su futuro, en virtud de que la personalidad posee coherencia, unidad y continuidad.

La clase de información que se va a obtener, depende del objetivo de la entrevista; así, por ejemplo, en la entrevista de selección se investiga la historia familiar, escolar y laboral del entrevistado, sus intereses, cualidades, defectos, aspiraciones, actividades recreativas, planes para el futuro, etc.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL ENTREVISTADO

El entrevistado desea obtener el empleo, ya sea que llene o no los requisitos que están buscando, por lo que tiende a ocultar las cosas que no le convienen que conozca el entrevistador, y que piensa puedan intervenir en la obtención del trabajo. No dudará en poner la verdad a un lado, en el momento que juzgue necesario.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR Y CUALIDADES : Es difícil establecer las características personales de los entrevistadores que tienen éxito en los diferentes tipos de entrevistas, pues son muchos los factores que influyen en ese éxito. Señalemos a continuación las que nos parecen mas importantes:

- Respetar autentica y profundamente al entrevistado.
- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- Capacidad para situarse en el lugar de otra persona.
- Capacidad de planeación y dirección.
- Capacidad de observación y sensibilidad.
- Preferencia en el tipo de relación.
- Habilidad para oponerse a la presión.
- Flexibilidad en la formulación de las preguntas.
- Etica profesional.
- La objetividad, punto muy importante.

Según hemos visto, la habilidad para llevar a cabo una entrevista, no reside en un solo factor sino en una variedad de ellos, hábitos, técnica, actitudes, destreza, forman parte de un conjunto.

No hay que olvidar que el entrevistador es un ser humano sujeto a cambios y estímulos del medio ambiente, por lo que no se debe esperar la ausencia de sentimientos, sino el control que pueda tener sobre ellos.

Dentro de la situación de entrevista de selección, el entrevistador tiene la responsabilidad de predecir si el candidato a un puesto actuará o no con éxito en el trabajo, y si es el más recomendable para determinado puesto. El entrevistador es el único que obtendrá toda la información que corresponde al correcto desempeño del solicitante en su puesto.

La responsabilidad del entrevistador es doble, por una parte su responsabilidad con la empresa para colocar al individuo ideal en el puesto correcto y por otra parte cuidar que las cualidades del solicitante sean correctamente valoradas.

PROCEDIMIENTO PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA

El paso previo a la entrevista de selección es examinar los datos de la solicitud, con objeto de detener una imagen previa de la persona que vamos a entrevistar.

Nos interesa conocer el nombre del solicitante, puesto y sueldo deseado, grado avanzado, experiencia en el trabajo y disponibilidad, examinar la solicitud constituye un medio para conocer algunas de las características del solicitante. Se toma en cuenta el cuidado que se haya puesto en su ejecución, la continuidad de las fechas de estudio y trabajo, las preguntas y fechas no contestadas, así como los borrones y tachaduras, ya que es sorprendente ver como aparecen datos interesantes relacionados con dichos errores.

Cabe señalar que la solicitud de empleo se solicita para utilizarla como guía en la mayoría de las ocasiones, dirigiendola hacia aquellos puntos que nos parezcan confusos o que no esten bien aclarados en la solicitud.

El proceso de la entrevista de selección, lleva consigo tres pasos, que son: determinar los conocimientos, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad que el solicitante posee y, al mismo tiempo, los requerimientos específicos que exige una tarea: comparar las aptitudes del solicitante y, al mismo tiempo para finalizar, se tendrá que detectar que el solicitante posee un grado suficiente como para preveer que actuará con éxito.

TOPICOS DE LA ENTREVISTA: Aunque son muy variados y conviene fijar una guía, los principales serían:

- Complementar o explicar los datos de la solicitud.
- Que dirigió al solicitante a esa empresa.
- Que espera encontrar en su trabajo.
- Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, mas detallada que en la solicitud.
- Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuales son sus aficiones, principales gustos.

MODO GENERAL DE CONDUCIRLA

- a) Conviene recibir lo más amable que se pueda al candidato.
- b) Iniciar la plática haciendole notar nuestro interés en la entrevista.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir al entrevistador la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar mas que ser "entrevistado".
- e) Buscar el interés y la lealtad.
- f) Tratar de observar lo mejor que podamos la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cerrarla, anunciando. (No podemos cortarla así como así).

AMBIENTE FISICO: El lugar donde se realiza debe estar bien iluminado y ventilado, y como la conversación es la parte más importante del proceso que se va a desarrollar, deberá ser tranquilo.

Si esperamos que el sujeto proporcione la información que necesitamos, debemos procurarle un sitio privado en el que pueda expresarse tranquilamente, entrevistar en un lugar privado y cómodo ayuda a la expresión franca y abierta.

EVALUACION: Inmediatamente después de que se concluya la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. El uso de esta lista mejora considerablemente el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

ERRORES DEL ENTREVISTADOR: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Estos errores, son embargo, son muy obvios y un poco de práctica los elimina. Existe otra posible fuente

de errores mas dificilmente detectables y erradicados con más dificultad, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño del potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede incluso existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin base válida alguna. Cualquier verificación de su labor que lleve a cabo el entrevistador, se justifica por entero, si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

EL EFECTO DE HALO: Otro problema al entrevistar es el llamado por error "efecto de halo". Este se refiere a la tendencia a juzgar a un individuo favorablemente en muchas áreas basandose en un punto fuerte en el que juzga calificar un alto valor. También puede trabajar en dirección opuesta.

Las entrevistas son necesarias en el tratamiento de muchos problemas además del de la selección de personal por lo que hay que prestar mucha importancia a la mejor forma de realizarlas.

COMO OBTENER TODOS LOS DATOS ACERCA DE UN SOLICITANTE.

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 de selección o no pasar por lo menos, alguna oportunidad de ser efectivos en el trabajo. No obstante, es importante, desde ambos puntos de vista, que unicamente los candidatos mas adecuados sean seleccionados. Es, por tanto, hora de obtener más información acerca del fondo y la experiencia de cada solicitante. Esta información será utilizada para complementar el cuadro de lo que el solicitante puede hacer y, así mismo proporcionar datos suplementarios que ayudarán a determinar lo que en realidad hará.

RAZONES PARA VERIFICAR

- 1.- Para estar seguros de que esta información es exacta y completa, y para verificar la actuación del solicitante, mientras estuvo en su periodo educacional y en sus anteriores empleos.
- 2.- Hay otro aspecto que justifica la necesidad de hacer verificaciones externas acerca del pasado del solicitante. La mayoría de ellos, debido a que están ansiosos de ser empleados tratan de presentar sus historias en la forma más favorable posible.

A su celo de ser empleados, pueden:

- a) Dar un sesgo favorable a sus registros.
- b) Cubrir los hechos desfavorables.
- c) Mentir desfavorablemente.

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 del personal.

Sin duda los mejores resultados se obtienen hablando con el anterior supervisor, su nombre aparecería en el extremo derecho de la sección de registro de la solicitud, si el candidato la ha llenado correctamente, los antiguos supervisores podrán proporcionar muchos detalles acerca de su capacidad, activos y limitaciones del solicitante, las cuales no aparecen en el registro de personal. Otras veces es mejor hacer tales investigaciones directamente con el jefe de la oficina de registro de personal.

Se debe tener cuidado al contestar a antiguos supervisores o a la oficina de registro de personal de los anteriores patrones. La mayoría de las empresas se muestran renuentes a dar información a cualquiera, a

menos que conozcan quien está llamando y el propósito para que será usada la información. La persona que llama, por consiguiente, debe identificarse, dando su nombre completo, título y empresa que representa.

Seguidamente debe hacer una simple declaración como:

"...Quisiera verificar alguna información que nos suministró el Sr. Lopez, un antiguo empleado de ustedes, que está solicitando un empleo en nuestra empresa...."

El hacer ostensible la palabra "verificar" sirve como una apertura para poner en comoda posición al patrón anterior. Eso implica que quien llama tiene ya la información y está buscando unicamente confirmación de lo que ya sabe. Presumiblemente, no va hacer un numero de preguntas potencialmente embarazosas. Mas tarde, en el curso de la entrevista, puede tener que hacer tales preguntas, pero para el momento en que se llegue a ese punto, el antiguo patrón se ha hecho más amistoso y normalmente no pondrá objeción en responder.

METODOS PARA INVESTIGAR A LOS SOLICITANTES

- 1.- Cartas "a quien puedan interesar".
- 2.- Referencias personales.
- 3.- Certificados de estudios.
- 4.- Informes de crédito.
- 5.- Investigación con patrones anteriores.

¿PORQUE ES EFECTIVA UNA LLAMADA TELEFONICA?

1.- Es el medio más rápido de conseguir información sobre un solicitante, proporciona mucha y mas valios información sin aumentar notablemente el tiempo reducido para procesar al solicitante ya que cada llamada telefónica requiere ordinariamente de cinco a diez minutos.

2.- La información está en nuestro poder antes de la entrevista. La experiencia ha demostrado que hacer esa investigación con antelación, tiene varias ventajas. Para comenzar, es más fácil para el entrevistador planificar sus preguntas si se tiene información anticipada, particularmente si sabe donde existen inconsistencias. Sabrá que áreas insistir, que detalles requieren de una investigación cuidadosa y que aspectos de los antecedentes del solicitante necesitan clarificación.

3.- Son medios baratos para conseguir información. Por lo general este sistema implica solamente dos o tres llamadas locales y se evita el gasto considerablemente mayor de visitas personales y correspondencia. Aún en aquellos casos en que es preciso hacer llamadas de larga distancia, el costo está normalmente bien justificado por el valor de la información obtenida.

4.- La investigación telefónica sistemática de conseguir información.

Es una investigación cuidadosamente planificada y estructurada, diseñada específicamente para conseguir la información requerida de cada solicitante.

PORQUE LAS INVESTIGACIONES DEBEN SER HECHAS CON MAS DE UN PATRON.

1.- Obtener los puntos de vista de varias personas es siempre útil al seleccionar empleados. Cuando un empleado valioso se ha ido de una organización, un anterior empleador resentido puede tratar de bloquear sus esfuerzos por conseguir otro trabajo.

2.- Para descubrir los hechos desfavorables de los candidatos cuando las fichas de empleo, pueden ser obligados para cubrir largos periodos de desempleo o anular algunos en las que el creo problemas.

PORQUE VERIFICAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES.

1.- Muchos solicitantes jóvenes 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 imposibles. El colegio, por tanto, es el lugar apropiado para conseguir información.

2.- Para verificar declaraciones hechas por el candidato en el formulario de solicitud sobre sus estudios..

COMO HACER FRENTE AL PROBLEMA DE LA RESISTENCIA.

Ocasionalmente, la persona llamada se encuentra renuente a revelar cualquier información, casi invariablemente esta renuncia puede vencerse de una o dos maneras.

Si el antiguo supervisor parece no desea hablar, porque no está seguro de la identidad de quien llama, se le puede sugerir que el 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 teléfono no puede suministrar la información debido a la política de la empresa, la persona que llame solicitará hablar con su superior y entonces ofrecer una explicación.

La persona que llama puede indicar que comprende perfectamente que la política de la compañía no permite la libre difusión de información por teléfono, pero que debe tomar una decisión al respecto en el mismo día.

LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Y COMO INTERPRETARLA

LA ENTREVISTA PLANIFICADA Y COMO USARLA

Dos importantes funciones de la selección por el programa "paso a paso", es eliminar a los solicitantes claramente descalificados y proporcionar un antecedente preliminar, sobre todos aquellos que están todavía bajo consideración.

La entrevista planificada, es la que completa el cuadro "puede hacer", y aún más importante aporta un enfoque claro de las cualidades "hara" del candidato. Todos hemos conocido alguna persona brillante intelectualmente y técnicamente bien calificada, pero que, a pesar de estos activos, no tiene éxito en ninguno de los trabajos que consigue. Puede ser que sea perezoso o inestable; puede ser que no se lleve bien con la gente. Puede realizar el trabajo, pero no lo hará; no hace buen uso de sus capacidades. El "hará" de un solicitante simplemente una medida de cuánto efectivamente se puede esperar que use la destreza, el conocimiento, la experiencia y otras cualidades que tiene.

PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Este plan para predecir la conducta en el trabajo los rasgos "hará" fué desarrollado por psicólogos y psiquiatras, después de muchos años de estudio, investigación y experiencia práctica.

1.- El comportamiento de una persona es determinado en un 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 imposible de cambiar.

3.- Los hábitos de un individuo pueden ser determinados al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado, que patrones de conducta han de ser hallados 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 trabajo, la determinación de lo que hará, junto con lo que puede hacer 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 cualidad 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, proporcionan la medida de adaptabilidad del candidato. Es siempre la pauta de la conducta pasada de un individuo, no el episodio aislado, el que debe ser comprendido para hacer predicciones de calificaciones "hará" en base a hechos en el curso de la entrevista planificada.

MAYORES DEBILIDADES DE LAS ENTREVISTAS USUALES

La entrevista planificada, a primera vista, parece cubrir el mismo terreno de la mayoría de los entrevistadores de empleo; hay importantes diferencias fundamentales. La entrevista ordinaria tiene tres debilidades significativas:

1.- Los entrevistadores no conocen exactamente que áreas explorar y qué buscar exactamente, muchos procedimientos de selección reúnen una sorprendente cantidad de información, no siempre están bien enfocados.

2.- Después de que el entrevistador ha reunido la información del solicitante, puede no saber como interpretarla. 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 "hará", tiende a dar demasiada credibilidad a

disculpas, racionalizaciones y promesas ofrecidas por el solicitante. No saben como determinar lo que "hará", en base de lo que realmente ha hecho.

3.- En las entrevistas usuales de empleo, no hay control de predisposiciones y prejuicios personales del entrevistador.

COMO LA ENTREVISTA PLANIFICADA SUPERA LAS DEBILIDADES

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

1.- UNA COBERTURA SISTEMATICA:

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 que el candidato espera dar respuesta, después que se ha establecido una relación cordial, abordan los tópicos mas personales.

3.- UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS QUE SE DEBEN UTILIZAR AL EVALUAR LOS DATOS:

Un reconocimiento de la distinción entre las calificaciones del "puede hacer" y "hará", y una comprensión de los conceptos del caracter, motivación y madurez emocional, permiten al entrevistador interpretar la información que consigue. Puede entonces predecir el probable éxito del solicitante en el empleo.

4.- UN METODO PARA MINIMIZAR LAS PREDISPOSICIONES Y PREJUICIOS PERSONALES.

Se pide al entrevistador obtener y analizar todos los datos bajo este metodo, para que sea mucho menos propenso a ser influenciado por las predisposiciones o estereotipos y permitir que otros factores ajenos influyan en sus juicios.

CALIFICACIONES DE LOS ENTREVISTADORES

1.- HABILIDAD MENTAL.

El entrevistador puede conocer los conceptos fundamentales de la entrevista planificada en corto tiempo. Sin embargo, para comprender y usar efectivamente estos conceptos, debe tener por lo menos una inteligencia media.

2.- MODALES MADUROS:

No siempre es posible tener entrevistadores maduros de "edad" pero es importante que tenga aplomo y que den la impresión de madurez. Algunos candidatos se resisten a ser entrevistados por personas que aparentan o actúan como si fueran muy jóvenes.

3.- MODALES AGRADABLES:

Un entrevistador con modales duros o uno que tenga el hábito de monopolizar la conversación, 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 predisposiciones. Deben tener capacidad para ser objetivo en sus juicios sobre los demás.

Se aconseja aplicar las pruebas de inteligencia a los candidatos al puesto de entrevistadores, además de la entrevista planificada proporciona al probable entrevistador una penetración de lo que significa ser entrevistados ellos mismos.

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Permite las predisposiciones más exactas de lo que cada candidato hará al mismo tiempo, amplifica y redondea información disponible, relativa a lo que puede hacer. Ningún otro instrumento en el programa "paso a paso" proporciona una riqueza comparable y variedad de material, la entrevista planificada no puede ser completamente efectiva a menos de que sea conducida adecuadamente, depende del estímulo que se da al solicitante para hablar libre y francamente.

REGLAS FUNDAMENTALES PARA SU CONDUCCION

1.- PREPARAR LA ENTREVISTA:

Antes de comenzar, el entrevistador debe estudiar la solicitud, los resultados de la prueba, los hallazgos en la investigación telefónica y toda la información que haya sido obtenida acerca del solicitante. En base a esta información la entrevista puede ser planificada de antemano. Las áreas que requieren atención especial, como aquellas en donde hay divergencias de varias clases, puede ser anotada y hacer preparaciones para indagar sus fuentes. Esta revisión preliminar nunca debe ser sustituida en ninguna parte de la entrevista.

2.- PREPARAR EL ESCENARIO DE LA ENTREVISTA:

Si es posible deberá tener lugar en una oficina privada, si no se dispone de tal oficina, debe hallarse un sitio tranquilo, donde haya un mínimo de distracciones. Los telefonos sonando, interrupciones constantes hacen difícil una buena entrevista. Tales distracciones tienden a romper el hilo de los pensamientos del solicitante y le impiden relajarse.

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 levantarse y saludar al posible empleado cuando entra al salón.

En la entrevista, el tema principal es explicar al candidato a grandes rasgos, el propósito de la reunión. Se le debe señalar, al momento que es una ventaja para el y para la empresa estar seguros de que se selecciona a la persona indicada para cubrir el empleo.

No hay nada mas desastroso para la carrera de un hombre que ser colocado en una plaza en la que fallará. El entrevistador deberá exponer que al descubrir el puesto y al examinar cuidadosamente los antecedentes del solicitante, podrá definirse, si la plaza será adecuada, para que el candidato pueda desempeñarla con éxito.

El trabajo debe ser explicado en los términos de sus deberes, responsabilidades, futuro sueldo, rasgos especiales, si alguno de los rasgos del trabajo son claramente poco atractivos para el solicitante, este puede retirarse voluntariamente, o ser rechazado cortezmente en este punto.

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

Cada una de las formas de 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. Las formas especiales de entrevista para representantes de ventas, ejecutivos y otro tipo específico de empleados, incluyen preguntas adicionales, con un significado preciso para estas posiciones en particular.

Cada una de las seis áreas de antecedentes deben ser cubiertas, a menos que sea claramente visible que el candidato no está calificado.

Si el candidato carece definitivamente de las calificaciones "puede hacer" o "hará", requeridas para el empleo, puede terminarse la entrevista en cualquier punto lógico. Puesto que la entrevista está diseñada para poder ser concluida en un gran número de puntos, el solicitante no sabrá que realmente la entrevista está siendo cortada antes de su culminación, la información completamente descalificante, no será descubierta hasta el mismo fin de la entrevista. Independientemente de los favorable que pueda ser la primera impresión del candidato, la entrevista debe ser cubierta por completo antes de que se llegue a la decisión final de emplear.

La entrevista comienza con preguntas típicas relativas a la historia laboral y educación que a cada solicitante espera le sean formuladas. Durante parte del interrogatorio, es fácil establecer una relación amistosa, informal y relajada con el solicitante.

5.- COMO HACER USO DE CADA PREGUNTA:

Cada pregunta de la forma de entrevista planificada tiene un propósito definido; han sido escogidas preguntas que proporcionan información completa y relevante. Un candidato preguntará ocasionalmente ¿Por qué están repetidas en la entrevista ciertas preguntas que él ha respondido en forma de solicitud?. Una simple explicación como:

"Queremos obtener una información detallada de lo que puso en forma de solicitud" en la pregunta ¿Ha sido arrestado alguna vez?, la mayoría de los candidatos habrán sido arrestados por una violación al tránsito, este candidato respondió que si había estado arrestado por estar bebiendo durante tres días, el entrevistador se dió cuenta que esta persona era alcohólica.

6.- HACER PREGUNTAS EN FORMA NATURAL:

Es imposible hacer una evaluación adecuada de un solicitante sin saber algo de sus asuntos personales, su salud, su hogar y sus finanzas. Estas son preguntas impertinentes. Pero tienen un propósito real y a menudo descubren hechos valiosos y útiles. Algunos entrevistadores no están acostumbrados a indagar en esta clase de información, por temor a que sea considerado como una injustificada invasión de la vida privada.

Pero el entrevistador debe recordar siempre que la entrevista planificada esta diseñada para evaluar al "hombre total". El entrevistador que crea que a nadie deberían serle hechas tales preguntas o cuya actitud sugiere "yo no las respondería si me fueran formuladas", tendrá poco éxito con la entrevista planificada.

Los resultados valiosos de la entrevista planificada sólo se pueden obtener cuando el solicitante ha proporcionado información completa sobre si mismo. Si el entrevistador espera una respuesta rápida, los solicitantes responderán de la misma forma.

7.- DEJAR HABLAR AL CANDIDATO:

La mayoría de los entrevistadores se reservan demasiado. Debe recordarse que la entrevista es un procedimiento para recopilar datos.

El candidato debe ser estimulada a hablar libremente y ofrecer la cantidad máxima de información. El entrevistador no necesita cubrir más de la mitad de las preguntas del formulario, puesto que la mayoría de las respuestas habran sido voluntariamente por el candidato. Cualquier entrevista que el entrevistador cubra el 25% o más de la conversación, está mal conducida.

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 de 20 años atrás. Algunos hombres son conversadores lentos, especialmente cuando están bajo presión y tratando de causar una buena impresión. Los individuos habladores serán mejores empleados que aquellos que cuidar cuidadosamente sus palabras.

9.- USAR UNA FORMA DE CONVERSACION:

Uno de los peores errores que un entrevistador puede cometer es leer mecánicamente las preguntas, tal como están escritas para servir de guía al entrevistador. Las preguntas deberían ser hechas naturalmente y en forma de conversación.

10.- EVITAR PREGUNTAS SUGERENTES:

Las preguntas sugerentes no deben utilizarse en la entrevista. Da una señal al candidato de lo que el entrevistador quiere oír.

La pregunta sugerente es "¿dejó el colegio para ir a trabajar?", es lógico que el candidato conteste que sí a que había sido expulsado. En todos los casos, las preguntas del entrevistador deben comenzar con "¿por qué?, ¿quién?, ¿cuando?, ¿qué?, ¿donde? ó ¿cómo?", de esta forma el solicitante es estimulado para elaborar respuesta y proporcionar la valiosa información deseada.

11.-CAMBIAR EL ORIGEN DE LAS PREGUNTAS CUANDO SEA NECESARIO.

No hay objeción en que se cambie el orden de las preguntas, si esto ocurre de forma natural en la conversación. Si el candidato se refiere a la educación o a su salud, mientras está hablando de su historia laboral, por ejemplo, esa información se debe registrar tal como se recibe , el entrevistador simplemente se vuelve a la sección adecuada del formulario, mientras el candidato habla. El ritmo de su conversación nunca debe ser detenido, ni se debe decir que mantenga alguna información hasta llegar al punto apropiado de la entrevista.

12.- EVITAR JUICIOS MORALES:

Independientemente como pueda pensar el entrevistador acerca de la conducta moral y normas que el candidato revele durante la entrevista, sus sentimientos siempre deben ser escondidos. Un buen entrevistador debe ocultar su sorpresa o aprobación, aún si el candidato revela que piensa defraudar a su jefe, que ha hecho algo ilegal, o que está engañando a su esposa. Es la única forma de crear un clima en el que la confianza de un extraño (el solicitante) puede ser ganada. Dejando al candidato dirigir la conversación es más probable que produzca la información acerca de aspectos personales de su vida. La crítica o el consejo desaniman al candidato para hablar libremente.

13.- REGISTRAR LAS RESPUESTAS DURANTE LA ENTREVISTA:

Un registro escrito de la información suministrada por el solicitante, anotada mientras habla, es necesario por varias razones.

Este registro debe estar disponible en el momento en que se hace la evaluación total del candidato. Ningún entrevistador puede recordar cada detalle de lo que el entrevistado le ha dicho en el curso de una entrevista de una o dos horas. El registro escrito pone toda la información de una forma organizada, de modo que el entrevistador pueda, subsiguientemente hacer un análisis objetivo de ella y estudiar, con perspectiva, las calificaciones del solicitante. Tal registro es excelente para evaluar la actuación del entrevistador. Al examinar los papeles que se le han sometido un jefe de departamento puede facilmente determinar si el trabajo de un entrevistador es exacto y completo, así como si sus conclusiones son bien fundadas.

14.- CONSEGUIR INFORMACION EXACTA:

Es vital que el candidato pueda explicar, mes por mes, desde que salió del colegio hasta la fecha de la entrevista. Algunos candidatos falsificarán fechas o dejarán espacios en blanco, en un intento por esconder etapas de sus vidas que pudieran ser consideradas de una forma crítica por un posible patrón. El mes así como el año, de comenzar y dejar cada empleo debe ser verificado y registrado mentalmente con la información obtenida de otras fuentes.

Una laguna o inconciencia de mas de un mes en el registro de un candidato debe ser investigado cuidadosamente. Los periodos largos de desempleo no revelados deben ser investigados.

15.- VERIFICAR LAS DIVERGENCIAS CUIDADOSAMENTE:

Cuando se encuentra una contradicción en el material, se llama la atención del candidato en una forma amistosa, no crítica. Sin dudar. El investigador señala que debe existir una simple explicación lógica que la aclare. Esta presentación amistosa normalmente producirá una respuesta honesta, o si el candidato inocentemente a cometido un error esto le dará la oportunidad a corregirlo.

Si el candidato recurriera a la falsificación en gran escala, es casi seguro que se envolverá en otras visibles contradicciones, para la mayor parte de la gente es muy difícil mentir durante un periodo de 30 minutos o dos horas sin atraparse a si misma en manifiestas contradicciones.

16.- USAR LAS PREGUNTAS MARCADAS EN ROJO SOLO COMO GUIAS:

Las preguntas escritas debajo de la línea correspondiente a las respuestas de entrevista planificada, no son para ser hechas al solicitante. Estan diseñadas simplemente para ayudar al entrevistador a obtener una información completa, a interpretar su significado o a percibir las contradicciones. Indican la importancia de ciertas respuestas y sugieren áreas que deberían ser mas investigadas. El investigador no debería incluir la exploración en ninguna de las seis áreas mas importantes de la entrevista, hasta haber logrado la información suficiente para resaponerse a si mismo todas las preguntas impresas en rojo.

17.- INDICAR TODOS LOS HECHOS:

En aquellos en que el entrevistador crea que el candidato está reteniendo datos importantes o está haciendo voluntariamente relatos inexactos, se deben suplementar las preguntas que aparecen en el formulario, a fin de indagar toda la verdad. La naturaleza y extensión del esfuerzo del interrogatorio, dependerá parcialmente de las circunstancias y de la imaginación del entrevistador.

18.- UTILIZAR LA RESISTENCIA DEL SOLICITANTE:

Un candidato puede ponerse a la defensiva, cuando este toca un punto particularmente doloroso. Puede, por ejemplo, ponerse rígido en su silla y decir que no comprende lo que tiene que ver la ocupación de su padre con la evaluación de sus cualidades para el trabajo y que no le interesa responder la pregunta. Las preguntas a las cuales los candidatos se niegan a responder, son aquellas que contienen alguna culpa o inseguridad en sus respuestas. El hombre no desea revelar la ocupación de su padre, es porque le da vergüenza de lo que es, o por que piensa que el entrevistador lo considerará una tacha en sus antecedentes. El simple hecho de que un solicitante este inquieto por ciertas preguntas, tiene en si mismo una significación de diagnóstico. Por el mismo motivo, es importante conocer que es lo que lo hace sentirse culpable o ansioso.

Hay dos acercamientos que el entrevistador puede considerar para obtener la información necesaria y mantener la buena voluntad del solicitante:

A) Dejar la pregunta y volver a ella mas tarde.

B) El entrevistador explica simplemente que estas preguntas se hacen a todos los candidatos y que son esenciales para proporcionar los hechos necesarios, a fin de decidir si el candidato está calificado o no para el empleo. Una pausa después de esta declaración induce al candidato a hablar.

19.- VENDER EL EMPLEO SOLAMENTE CUANDO LA EMPRESA DESEA EMPLEAR AL CANDIDATO:

Esto no significa que el entrevistador no debe describir el trabajo, es aconsejable poner un énfasis especial sobre las desventajas del mismo, como el hecho de que es un trabajo por turnos, o que hay necesidad de viajar, o ser transferido. Esto sirve como selección.

Cualquier venta intensiva de trabajo que deba ser hecha, se hará después de la entrevista, cuando el entrevistador piense que el candidato será o debiera ser aceptado. Si se le ha vendido el empleo antes de la entrevista, como resultado estará ansiosamente interesado en él y el problema de rechazarlo será dos veces mas difícil si por casualidad resulta no estar calificado. El deseo de venderlo el entrevistador puede perder de vista que su misión principal es evaluar, bajo tales circunstancias está propenso a perder su objetividad.

20.- CONCLUIR LA ENTREVISTA:

Si el entrevistador tiene la certeza de que el candidato no está calificado, puede y debe concluir la entrevista en cualquier punto lógico de parada, una simple explicación de que las calificaciones no lo capacitan suficientemente para el puesto, o que otros candidatos aparecen mejor calificados, un "gracias por venir" es suficiente. El mismo procedimiento puede ser empleado si la entrevista es completa y el entrevistador lo encuentra descalificado. Si el candidato está calificado, se le puede emplear de inmediato, se le puede pedir que vuelva para otra entrevista o pedirle que hable con alguien más de la empresa. El candidato sea empleado o no es importante para tener su aprecio, terminar la entrevista cordialmente.

INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

EVALUAR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER DEL SOLICITANTE

Cuando la entrevista planificada ha sido completada, se tienen los datos que permitan una sólida predicción de lo que "hará" el solicitante antes de que el entrevistador pueda hacer semejante juicio, necesita organizar y analizar esta masa de información para averiguar su verdadero, significado. Debe hacer un diagnostico, antes de hacer un pronóstico. El próximo paso, es interpretar la información que ha reunido.

La determinación, detección y evaluación de los rasgos de carácter básico no es difícil. En realidad, muchos entrevistadores evalúan los rasgos de carácter a base de una forma intuitiva con "viveza, pero sin preparación".

DEFINIR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER:

Los rasgos básicos se manifiestan en patrones habituales de conducta evidentes, desde un cuidadoso examen de la vida individual, tal como el proporcionado por la entrevista planificada.

DOS ENFOQUES PARA EVALUAR LOS RASGOS DE CARACTER:

- 1.- Es posible considerar a cada individuo en término de sus rasgos más sobresalientes.
- 2.- Se examina el registro de cada candidato.

La experiencia de las empresas que usan este enfoque indica que es un método altamente práctico para conseguir evaluaciones exactas con fines de selección. Ello minimiza los mal entendidos relativos a la terminología con respecto a las especificaciones de empleo y en la conducta pasada de un individuo.

LA EXPERIENCIA DICTA DOS ADVERTENCIAS

- 1.- 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.
- 2.- 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 RELEVANTES

La mayor parte de las empresas a descubierto que es suficiente con incluir los siguientes:

- 1.- Laboriosidad
- 2.- Estabilidad
- 3.- Perseverancia
- 4.- Lealtad
- 5.- Confianza en sí mismo
- 6.- Habilidad para llevarse bien con los demás.
- 7.- Don de mando

LABORIOSIDAD

Es el hábito de trabajar de manera estable, por propia iniciativa, consciente y productivamente. El hombre aplicado no necesita una presión constante por parte de sus supervisores para mantenerse activo. En realidad se siente incómodo si no se mantiene ocupado en alguna actividad constructiva aunque no necesariamente gane dinero con ella. Sus hábitos no le permiten ningún tipo de pereza.

DETERMINAR LA APLICACION A PARTIR DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

Una de las indicaciones más confiables de los hábitos de laboriosidad de un solicitante es la intensidad con que antes ha trabajado y progresado en sus anteriores empleos.

Una persona desaplicada nunca escoge voluntariamente tareas duras o trabajos difíciles; nunca toma responsabilidades voluntariamente, a menos de que estén específicamente asignadas y por lo general, esta pendiente de la hora. Cualquier clase de esfuerzo extra está estorbandole, aunque se trate de una emergencia.

Una persona verdaderamente aplicada casi siempre se siente incomoda si está obligada a permanecer desocupada. Toma sus responsabilidades seriamente. No tiene ningún deseo de hallarse una forma facil de ganarse la vida.

Las áreas más importante que deben ser consideradas fuera y dentro del los trabajos son:

- | | | |
|---|---|--|
| a) ¿Manifiesta en sus cambios de trabajo algún lapso de más de dos meses sin haber estado empleado? | ó | ¿Ha tenido largos periodos de desocupación? |
| b) ¿Ha progresado en su trabajo siendo promovido o ha logrado aumentos regulares por sus méritos? | ó | ¿Ha permanecido en el mismo empleo y recibido sólo aumentos automáticos si los tuvo? |
| c) ¿Ha escogido trabajos duros? | ó | ¿ Está buscando siempre la forma facil de ganarse la vida? |
| d) ¿Ha demostrado iniciativa en sus trabajos anteriores? | ó | ¿Ha avanzado sin esfuerzo? |
| e) ¿Fueron sus logros escolares acordes a su capacidad y tiempo disponible? | ó | ¿Solo se deslizó por ellos? |
| f) ¿Trabajó medio tiempo cuando era muchacho? | ó | ¿Dejó que sus padres le pagaran todos sus gastos? |
| g) ¿Ha usado su tiempo libre constructivamente? en instituciones, asociaciones, etc. | ó | ¿Ha buscado exclusivamente placer y diversión? |

ESTABILIDAD

Una persona se considera estable su 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.

DETERMINAR LA ESTABILIDAD A PARTIR DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

El registro de trabajo proporciona el primer indicio relativo a la estabilidad o inestabilidad de un candidato. El primer indicio es el tiempo que ha permanecido en cada uno de sus empleos. La inestabilidad tiende a manifestarse por un deseo crónico del candidato de "probar otra empresa" u "otra línea de trabajo", sin hacer un análisis realista de las posibilidades que tiene de salir adelante donde está.

Los rasgos típicos de la estabilidad de un candidato se obtienen de preguntas como las siguientes:

- | | | |
|---|---|---|
| a) ¿Ha vivido en el mismo lugar por un periodo razonablemente largo? | ó | ¿Se ha mudado frecuentemente, sin razón aparente? |
| b) ¿Ha permanecido en sus empleos por periodos razonablemente largos? | ó | ¿Ha saltado de un trabajo a otro? |
| c) ¿Han sido todos sus trabajos en el mismo campo? | ó | ¿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? | ó | ¿Ha estado persiguiendo una quimera? |
| e) ¿Frecuentó solamente un instituto de comercio? | ó | ¿Frecuentó diferentes institutos? |
| f) ¿Tuvo siempre la misma especialización a lo largo de su educación? | ó | ¿Cambió la especialización varias veces? |
| g) ¿Ha mantenido las mismas distracciones ó intereses sociales a través de los años? | ó | ¿Está constantemente tratando algo nuevo y luego dejándolo? |
| h) ¿Ha permanecido casado? | ó | ¿Se ha divorciado y vuelto a casar varias veces? |

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 determinar lo que uno comienza. Un hombre perseverante no se entrega fácilmente.

Las personas que carecen de perseverancia son difícilmente adaptables a trabajos especiales. Son muy capaces de llevarse las manos a la cabeza con desesperación antes de que el proyecto sea completado y culpar a todos de cada una de sus propias fallas.

DETERMINAR LA PERSEVERANCIA ATRAVEZ DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

- | | | |
|---|---|---|
| a) ¿Ha demostrado en sus anteriores empleos, habilidad para vencer obstáculos y completar tareas difíciles? | ó | ¿Ha desistido fácilmente ante problemas u oposiciones? |
| b) ¿Se ha empleado hasta el fin en trabajos duros? | ó | ¿Ha renunciado cuando el trabajo era difícil?
¿Ha roto un contrato alguna vez? |
| c) ¿Ha continuado su educación hasta el punto lógico de su parada? | ó | ¿Dejó el instituto a la mitad de un curso? |
| d) ¿Terminó su educación pese a las dificultades financieras? | ó | ¿Renunció a estudiar cuando sugieron dificultades? |
| e) ¿Ha completado algún curso nocturno? | ó | ¿Dejó tales cursos al final? |
| f) ¿Siguió en alguna actividad recreativa hasta alcanzar grados de responsabilidad? | ó | ¿Renunció después de muy poco progreso? |

LEALTAD

Es el deseo de una persona de poner el interes de otros, sus jefes, supervisor, familia y asociados.

Es alguien que se identifica estrechamente con su empresa, sus asociados, sus superiores y su producto o servicio.

No está buscando constantemente colocarse primero así mismo y a su propio interés.

El empleado desleal a menudo tiene poca consideración por la reputación de su jefe, propiedad o fondos. Está inclinado a burlarse de sus compañeros que emplean tiempo extra para terminar alguna tarea asignada y piensa de ellos que son tontos.

DETERMINAR LA LEALTAD DESDE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

- | | | |
|--|---|--|
| a) ¿Habla bien de sus antiguos jefes, o de su escuela, de su esposa, de su familia y de las organizaciones a las cuales pertenece? | ó | ¿Afirma que sus patrones eran deshonestos, irrazonables que su escuela era mediocre, y que -- hasta su esposa tiene muchos defectos? |
| b) ¿ Alaba a otros ? | ó | ¿Critica en cada oportunidad que se le presenta? |
| c) ¿Ha sobrepasado su deber para ayudar a sus amigos, parientes, asociados de negocios, a la comunidad o a su jefe? | ó | ¿Ha preferido trabajos de "lobo solitario" en los que antepone su propio interes? |

CONFIANZA EN SI MISMO

El hábito de apoyarse en sus propias piernas, tomar sus propias decisiones y pelear sus propias batallas, antes de otros para que hagan estas cosas.

Un hombre confiado en si mismo es fuerte, decidido, firme. No vacila, no cambia de un día para otro o se excusa antes. enfrenta sus problemas en forma exacta y toma la decisión necesaria, aunque esta sea difícil o penosa.

La confianza en si mismo de un hombre puede ser medida por el alcance que ha demostrado, así como su complacencia y capacidad de aceptar y llevar a cabo sus responsabilidades.

DETERMINAR LA CONFIANZA EN SI MISMO A PARTIR DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

- | | | |
|---|---|--|
| a) ¿Ha conseguido a sí mismo sus propios trabajos? | ó | ¿Ha dependido siempre de amigos o parientes para encontrar empleo? |
| b) ¿Se mantuvo a sí mismo desde temprana edad? | ó | ¿Dependio de sus padres o de otros - hasta su edad adulta? |
| c) ¿Ha aceptado la responsabilidad financiera de su propia familia? | ó | ¿Ha dejado que su esposa o parientes continuen manteniendolo? |
| d) ¿Consigue las cosas por su propio esfuerzo? | ó | ¿Teme tomar decisiones o asumir responsabilidades? |
| e) ¿Se costeo su propia educación superior? | ó | ¿Se quedo sin ella? |

HABILIDAD PARA LLEVARSE BIEN CON OTROS

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

Como regla, las personas que tienen esta habilidad evitan ser desconfiadas, egoistas y a comportarse con actitudes excesivamente agresivas o defensivas hacia los otros. Tienden a estar relajados, amistosos, simpáticos hacia todos los que encuentran. Las declaraciones hechas por los solicitantes relativas a sus gustos y razones de dejar empleos pasados, a menudo proporcionan indicios de primera clase para determinar su habilidad para llevarse bien con los otros.

DETERMINAR LA HABILIDAD DE LLEVARSE BIEN CON OTROS A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

- | | | |
|--|---|---|
| a) ¿Se ha llevado bien con los compañeros de su trabajo anterior? | ó | ¿Ha tenido dificultad en sus relaciones con la gente? |
| b) ¿Le gusta la gente con la que ha trabajado? | ó | ¿Hace comentarios desfavorables acerca de sus asociados anteriores? |
| c) ¿Fue efectivo en los empleos en que tuvo que trabajar con otros? | ó | ¿Fue más exitoso donde podía trabajar solo? |
| d) ¿Se llevó bien en la escuela, con profesores y compañeros? | ó | ¿Tuvo dificultades con profesores y alumnos? |
| e) ¿Disfruta de los juegos y deportes donde debe cooperar con otros? | ó | ¿Son sus pasatiempos e intereses de naturaleza solitaria? |
| f) ¿Parece haber mantenido una buena relación con su familia? | ó | ¿Ha tenido dificultades domésticas y problemas familiares? |

DON DE MANDO

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

La prueba más confiable de don de mando en un solicitante, es la medida en la cual ha exhibido esta cualidad anteriormente. 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 algún tipo de trabajo).

Si se requiere don de dirección para el trabajo, el solicitante debe tenerlo para tener éxito. Nada es más injusto que colocar a un hombre en una posición que requiere don de mando, cuando no tiene esa habilidad. Y esto puede ser costoso, tanto para el patrón como para el empleado.

DETERMINAR EL DON DE MANDO DESDE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

- | | | |
|--|---|--|
| a) ¿Ha disfrutado siendo un supervisor? | ó | ¿Habría preferido ser solo un empleado? |
| b) ¿Ha tenido éxito en el trabajo de supervisor? | ó | ¿Ha sido degradado - alguna vez? |
| c) ¿Alcanzó posiciones de mando o dirección en las actividades escolares, en los grupos sociales a los cuales pertenece? | ó | ¿Se contentó con ser solo un miembro de estos grupos? |
| d) ¿Es el jefe de su hogar? | ó | ¿Rige su esposa a la familia? |
| e) ¿Como niño, exhibió el rasgo de conducción con sus compañeros? | ó | ¿Falló al desarrollar los hábitos de jefatura a una edad temprana? |

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN LOS DIFERENTES SECTORES

INTRODUCCION

El presente trabajo es una investigación realizada a tres de los diferentes sectores empresariales en la localidad de Ensenada B. Cfa.

Dicha investigación consiste en la entrevista de tres funcionarios del Departamento de Recursos Humanos informando las actividades de las cuales se encarga el departamento, los que tienen cierta similitud en el proceso y actividades, no sin dejar de mencionar las diferencias.

En este departamento se recluta, selecciona y contrata, poniendo en actividad a las personas, manteniendo su personal en las condiciones optimas de desarrollo, donde la propia empresa los necesita.

Las actividades que se mencionan son las que hacen al departamento, y convierten a la Administración de Recursos Humanos en la filosofía de la empresa, la cual se va dando a conocer por los diferentes canales de comunicación que tenga la empresa.

COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se analiza brevemente cual puede ser la composición y disposición de un Departamento de Recursos Humanos en una empresa, de acuerdo con su magnitud.

1.- EN UNA EMPRESA PEQUENA.

Personal: un jefe de personal y una secretaria.

Local: sala de recibir y un privado.

2.- EN UNA EMPRESA MEDIANA.

Personal: puede componerse de:

- Un jefe de personal, encargado de políticas, investigación, prestaciones.

- Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios medicos (su vigilancia).

- Un auxiliar, encargado de seleccion y adiestramiento.

- Una secretaria, encargada de avisos al Seguro Social.

Local: Sala de recibir, despacho del jefe, privado para entrevistas, enfermería para exámenes y primeros auxilios.

3.- EN UNA EMPRESA GRANDE.

Personal:

- Un director de personal.
- Un subdirector encargado de relaciones laborales.
- Un auxiliar, encargado de contratación y empleo.
- Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios (con analistas y secretarias).
- Un jefe de servicios medicos con enfermeras.
- Un encargado de Higiene y Seguridad.
- Un encargado de seguro social con el personal necesario.
- Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

Local: en este caso es muy variable.

Para determinar el tamaño de la empresa, debe atenderse no solo al número de trabajadores sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

POSICION JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Debe estar colocado en el segundo nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General o Dirección General.

Se fundamenta lo anterior en las siguientes razones:

1.- La función de personal es una de las básicas, de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción, ventas, finanzas, etc.

2.- Siendo la función de personal de suma importancia, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercer o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.

3.- Desde un punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el Departamento de Recursos Humanos se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento o al jefe de una sección más concreta aún.

La razón por la que suele colocarse en algunas empresas al jefe de Recursos Humanos en un nivel inferior, es por que su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias. Pero si la función del departamento se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas; estructurando sistemas de evaluación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que hemos señalado.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como es obvio, existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al Departamento de Recursos Humanos, así como un gran número de técnicas que normalmente aplican como actividad específica suya.

A primera vista surge el deseo natural de determinar cuales son las funciones básicas, y en cierto sentido irreductibles que están encomendadas a un moderno Departamento de Recursos Humanos; es decir, se trata de clasificar lo más técnica que sea posible, en una enumeración que no comprenda, ni más de las que debe desarrollar, de tal manera las separe hasta donde es posible y que no exista duplicación total o parcial de una en otras.

Es evidente que la amplitud, capacidad económica, posibilidad de contar con técnicos, necesidades concretas y otros factores que se plantean a la empresa, condicionarán el que se adopte una forma particular de clasificación de esas técnicas.

INTEGRACION.

- 1.- Funciones de admisión y empleo:
Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción al personal.
- 2.- Funciones de entrenamiento:
Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.
- 3.- Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial:

Comprende las técnicas en cada uno de esos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro Social proporciona a este respecto a los trabajadores.

DIRECCION.

- 1.- Funciones para elevar la moral del personal:
Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retraso del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, etc.
- 2.- Función de Relaciones Laborales:
Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.
- 3.- Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario:
Comprenden los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar con las actividades de los trabajadores.
- 4.- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios:
Por su importancia, su unidad, temática y su amplitud, estas funciones constituyen la segunda parte de la Administración de Recursos Humanos.

CONTROL.

- 1.- Funciones del registro del personal:
Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, cardex, tarjeteros e índices de todos los aspectos del personal.
- 2.- Funciones de auditoría de personal:
Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa y en otras el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

SECTOR PESQUERO

Dentro del sector pesquero se eligio a una empresa que cuenta con un gran número de obreros, asi como también un grán número de empleados de confianza.

Se realizó la entrevista al Gerente de Recursos Humanos, el cual cuenta con una antigüedad en la compañía de 26 años y 7 en el mencionado puesto. Se nos proporcionó información acerca de la estructura, organización y actividades de la Gerencia de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos se divide en tres departamentos que son:

- * Servicio al Personal
- * Seguridad e Higiene
- * Capacitación y Adiestramiento

En cuanto a la organización, se cuenta con el Gerente de Recursos Humanos, el cual delega autoridad a los jefes de cada área mencionada.

Además, cada uno de ellos se apoyan en auxiliares y secretarias, los cuales son indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de cada una de las áreas.

En lo que respecta a actividades del Departamento se indico que ellos son los que realizan:

- * Nominas
- * Tramites referentes a INFONAVIT
- * Tramites referentes a IMSS
- * Implementan programas periodicos de capacitación y adiestramiento
- * Asesorias a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
- * Otros que se pudieran suscitar.

El nivel jerárquico en el que se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos es el segundo y la autoridad con que cuenta es lineal, es decir, está al mismo nivel y tienela misma autoridad que Finanzas, Producción y Ventas.

Para la toma de decisiones el jefe de área consulta al jefe de Recursos Humanos, el cual teniendo autoridad lineal y conocimientos suficientes procede a estudiar el caso para tomar una correcta decisión.

Al tratarse de una empresa de productos pesqueros los cuales en ciertas temporadas tienen mayor captación de materia prima, se encuentran en la necesidad de contratar personal eventual para poder cubrir la producción en su totalidad, utilizando como fuente primaria al sindicato, ya que con una llamada telefonica, este proporciona al personal necesario. Si el sindicato no cuenta con personal disponible, el mismo personal de planta se encarga de reclutar informalmente a personas que trabajen eventualmente, ya que la empresa se encuentra en un poblado chico en el cual en la mayoría de las familias, por lo menos un miembro de ellas trabaja en la empresa y es facil que sabiendo que hay trabajo llamen a parientes y amigos a trabajar.

Otro lugar donde ellos se proveen de mano de obra es en poblados cercanos, por medio del Comisariado Ejidal, asegurandoseles transporte sin costo alguno.

Para el personal obrero, no se lleva a cabo una selección estricta, solo con que tenga interes en aprender, ya que es sencillo realizar el trabajo una vez teniendo práctica.

Con respecto al personal de confianza, se realizan entrevistas previas a la contratación, donde se analiza el curriculum y solicitud, así como referencias, posteriormente se llevan a cabo las pruebas para el puesto que se va a desempeñar.

Con referencia a los contratos, los obreros tienen un contrato colectivo por medio del sindicato al cual se le realiza una revisión cada dos años. El personal de confianza cuenta con contratos individuales .

En los dos casos se realiza inducción al puesto, que consta de un recorrido a la empresa, así como también la presentación con sus compañeros de trabajo y la explicación sobre las actividades del puesto que va a desempeñar.

No existe planeación de carrera, ya que la empresa pertenece al sector privado y no existe un gran número de rotación de puestos.

La capacitación que se da al personal técnico es apoyada con instrumentos audiovisuales; se les pide también a instructores externos (pertenecientes a la docencia de escuelas técnicas de la localidad) apoyo para la instrucción, ya que ellos tienen algún tipo de convenio con la Gerencia de Recursos Humanos.

Con respecto al programa de Seguridad e Higiene Industrial, existe una persona encargada de esta área, la cual informó que existen programas bien estructurados dentro del departamento y se manejan por medio de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, la cual esta conformada por cinco representantes de los obreros y cinco representantes del personal de confianza debido al número de trabajadores con que cuenta la empresa.

Se cuenta con analisis de puestos y evaluación de los mismos.

Los sueldos y salarios se manejan en base a tabuladores aunque no solo reciben su sueldo nominal, sino tambien obtienen compensaciones por el rendimiento por tonelada, que consiste en sacar el mayor número de cajas por tonelada sin que se desperdicie materia prima.

La empresa cuenta con prestaciones para los trabajadores como las que a continuación se mencionan:

- * Canasta básica.
- * Bonos de despensa.
- * Becas (para hijos de los trabajadores o trabajadores estudiantes).
- * Transportación pagada.
- * INFONAVIT.
- * Seguro Social.
- * Otras.

Dentro de las prestaciones en cuanto a INFONAVIT, se cuenta con una unidad habitacional para la cual la empresa proporcionó el terreno y los trabajadores apoyados por el sindicato obtuvieron un prestamo para la construcción de las viviendas.

La empresa cuenta con equipos deportivos integrados tanto por personal de confianza como trabajadores, realizando eventos que van desde juegos de futbol hasta torneos de karate, proporcionandoseles el uniforme y equipo necesario para la realización de las diferentes actividades.

Los principales problemas dentro del departamento es el alto índice de ausentismo y se dan casos en que algún trabajador llegue en estado de ebriedad, no permitiendosele el acceso al área de trabajo y quedando asentado en el expediente del trabajador.

Por último se nos hizo el comentario de que la enfermedad más común por causas del trabajo es el dolor reumático, debido al alto nivel de humedad en el que se trabaja. El pescado que es la materia prima de la empresa es trabajado directamente con las manos, sin ningún tipo de guantes, lo que propicia la mencionada enfermedad, y también algún tipo de astilladuras con las espinas del pescado, provocando incapacidad ya que por pequeña que sea la astilladura es muy dolorosa e imposibilita el trabajo.

También se mencionó que hay trabajadores, principalmente los eventuales que sea accidentan de manera intencional asegurando así un pago por el tiempo en que no hay mucho trabajo.

SECTOR TRANSFORMACION

Dentro del sector Industria de Transformación se eligió a una empresa de la localidad que contara con un gran número tanto de trabajadores como de empleados de confianza, así como también cuenta con un prestigio a nivel nacional e internacional en su giro.

Los datos fueron proporcionados por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, y es la que a continuación se expone:

La empresa está estructurada de la siguiente manera: se cuenta con un Gerente General que está colocado en el primer nivel, delegando autoridad a un segundo nivel, que está conformado por la gerencia de Relaciones Industriales, Gerencia administrativa, Gerencia Técnica, así como Gerencia de Operaciones.

En lo que respecta a la Gerencia de Relaciones Industriales, cuenta con cuatro departamentos en un tercer nivel que son:

- * Capacitación y Desarrollo.
- * Seguridad y Protección.
- * Relaciones Laborales.
- * Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos, cuenta con objetivos establecidos que se interrelacionan con los objetivos de la Dirección General que son propuestos anualmente por la empresa matriz, esto es, la dirección General establece objetivos a realizar en un periodo de un año, dichos objetivos son conferidos o informados a las diferentes gerencias que se encuentran en cada una de las plantas con que se cuentan; donde cada uno de los jefes cumple con ellos aplicando conjuntamente los objetivos ya establecidos en su área.

Los principales objetivos que se manejan dentro del Departamento de Recursos Humanos son:

- * Calidad de vida personal.
- * Desarrollo de personal. (Planeación de carrera).
- * Administración de sueldos.

En lo que respecta a políticas, también las hay ya establecidas, encontrándose entre las principales:

- * Contratar recursos humanos de calidad.
- * El personal femenino no debe ser casado.

Recursos Humanos se encuentra en un tercer nivel jerárquico dentro de la empresa, teniendo autoridad staff, esto es, de asesoría, por o mismo, no existen problemas en la toma de decisiones, ya que al no tener ingerencia directa en la línea o nivel, sirve como un enlace entre las áreas o departamentos, teniendo como base la interrelación de políticas y procedimientos para un mejor desarrollo de funciones.

Dentro de las funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos se encuentran:

- * Administración de prestaciones.
- * Desarrollo de personal.
- * Relaciones con la comunidad.
- * Nominas.
- * Seguro social.
- * Cursos.
- * Asesoría a asociaciones.
- * Otras actividades.

La empresa realiza su reclutamiento primeramente en forma interna, esto es, cuando se tiene una vacante para un puesto determinado se tiene como política verificar candidatos dentro de la misma planta o en cualquiera de la organización, a través de boletines internos. Si se tiene un candidato idóneo para el puesto se le capacita y coloca, pero en caso de no obtenerlo se procede al siguiente paso, que es el reclutamiento externo, utilizando para ello medios como el periódico, o a través de escuelas.

En cuanto a la selección, se realizan entrevistas con los candidatos, se verifican los datos con que se cuentan y posteriormente si es idóneo para el puesto se le hace exámenes tanto médicos como psicométricos para tener una información más completa del candidato, tanto para personal obrero como empleados. Si queda seleccionado se procede a la contratación.

Refiriendose a la contratación, existe un contrato colectivo de trabajo para trabajadores sindicalizados y según sus cláusulas se lleva a cabo. En cuanto al personal de confianza, existen registros especiales internos de la organización y se realiza mediante un contrato individual.

Después de la contratación, se prosigue a una inducción en el puesto. Se utilizan técnicas audiovisuales, un recorrido por las instalaciones de la planta, presentación con el personal y el jefe inmediato, y el punto más importante manejado en ese tipo de empresas: capacitación en seguridad.

Los programas de capacitación son realizados por instructores internos ya sea de la planta misma o de cualquier otra con las que cuenten, esos instructores internos son empleados de la compañía que tienen la capacidad y requisitos necesarios para poder hacerlos.

Los programas de capacitación y seguridad son programas a nivel institución generalmente, esto es, a nivel de la empresa; en caso de no tener el suficiente personal capacitador o la persona adecuada para dar un tipo especial de programa, se recurre a capacitadores externos principalmente de la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

Ahora bien, los instrumentos que se utilizan para capacitación son de acuerdo con el nivel, ya sea de obreros o de empleados. Se manejan programas de seguridad e higiene a nivel gerencia y supervisores mediante cursos. A nivel obreros se lleva a cabo a través de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Industrial que consta de cinco representantes de empleados de confianza y cinco representantes obreros, debido al número de personal. Esta comisión hace un recorrido mensual por la planta para supervisar su estado de seguridad; así como también, realizan juntas quincenalmente.

En lo que respecta al análisis de puestos y valuación de los mismos; se informó que se cuenta con ambos bien estructurados y que este siempre es tomado en cuenta para toma de decisiones en cuanto al personal que está en los mismos.

Los sueldos y salarios son manejados según el puesto tabulado, para el personal de confianza se cuenta con unas directrices hasta donde se puede ofrecer en sueldo, además mediante valuaciones de desempeño para el incremento de sueldos.

Los salarios de los trabajadores es regido por el contrato colectivo de trabajo.

Algunos tipos de motivación de personal que se utilizan son los siguientes:

- * Se desarrollan jefes integrales, donde cada jefe es responsable de su gente.
- * Incentivos.
- * Prestaciones.
- * Prestamos.
- * Incrementos de sueldos.
- * Eventos especiales.
- * Equipos deportivos.
- * Becas para hijos de obreros, así como para obreros estudiantes.
- * Si en un periodo de seis meses no tienen faltas se les da una bonificación.
- * Si en un periodo de seis meses no tienen accidentes se les premia en efectivo.

En lo que se refiere a planeación de carrera, se determina personal clave dentro de la empresa. son personas que en determinado momento pueden desempeñar puestos de mayor jerarquía, a estas personas se les manda hacer una especialización o bien una maestría o un postgrado en su área.

Los principales problemas que se presentan el Departamento de Recursos Humanos es la comunicación, que en algunos casos no es la adecuada.

En referencia al índice de ausentismo en los últimos meses se ha reducido debido a que se están manejando programas de reducción de accidentes y faltas.

A continuación se presenta una tabla comparativa de faltas e índice de ausentismo en el periodo de 1990 - 1991.

TABLA COMPARATIVA DE FALTAS E INDICES DE AUSENTISMO

PERIODO 1990 - 1991.

	FALTAS		AUSENTISMO	
	1990	1991	1990	1991
Enero	139	64	5.17	5.09
Febrero	170	71	6.37	6.96
Marzo	86	48	4.78	6.78
Abril	132	63	6.14	5.97
Mayo	138	68	6.33	4.97
Junio	141	62	7.00	5.27
Julio	121	67	5.38	4.54
Agosto	132	90	5.27	4.85
Septiembre	117		5.64	
Octubre	73		6.14	
Noviembre	64		6.69	
Diciembre	104		5.96	

SECTOR COMERCIO

En el sector comercio se investigó unos supermercados locales, se obtuvo información por medio de la persona encargada de el Departamento de Recursos Humanos de todas las sucursales, obteniendo como información que los objetivos del departamento de Recursos Humanos son:

- a) Mantener un buen ambiente de trabajo.
- b) Evitar la maxima rotación de personal posible.
- c) Obtener el máximo rendimiento posible en el desarrollo de las diferentes actividades.

En el departamento de Recursos Humanos de esta cadena, se realiza la contratación de 10 sucursales, ya que esta viene siendo sub-matriz de la casa matriz que está en México, tiene a su cargo los mercados de Tijuana y Ensenada, y cuenta con la siguiente estructura:

- a) Gerencia general de personal.
- b) Sub-gerencia.
- c) Un jefe de personal en Ensenada.
- d) 2 jefes de reclutamiento, selección y capacitación.
- e) Instructores de adiestramiento para mercados.
- f) Departamento de nómina.

En general existen 18 personas en este departamento, el total de trabajadores entre Tijuana y Ensenada es de 2,000.

En cuanto a sindicatos, los trabajadores de la empresa estan afiliados a:

- 1.- C.R.O.M. en Tijuana.
- 2.- C.T.M. en Ensenada.

El personal sindicalizado como son choferes, cajeras, abarroteros, personal encargado de mercancías en general, firman un contrato colectivo, el personal de confianza no está sindicalizado.

La empresa realiza su reclutamiento por medio de diversas fuentes como son:

- a) Periodico.
- b) Radio.
- c) Las mismas sucursales.
- d) Boletines.
- e) Escuelas. (Relación con las Universidades, les dan trabajo a los estudiantes para que se ayuden a terminar sus estudios.
- f) Las academias comerciales.

El periodico es uno de los menos indicados, porque no dice nada, tienen un anuncio fijo desde hace un año, es muy frio, el radio es el mas apropiado. En cuanto al procedimiento de selección, cuentan con uno sencillo y otro mas complejo.

SENCILLO

Para contratar personal de base (el sindicato no tiene capacidad para reclutar personal o por otros trabajos que tienen que atender), se tienen los siguientes pasos: se revisa la solicitud por los encargados del departamento, si la persona llena los requisitos se le cita para una entrevista pidiendole los documentos que comprueben los datos que nos esten proporcionando, así como cartas de recomendación y su tarjeta de salud.

COMPLEJO

Para contratar Gerentes y Sub-gerentes primeramente se entrevistan los candidatos con diferentes personas, existe un comité que decide, se procede a comprobar su trabajo realizado hablando a las

empresas donde ha laborado anteriormente y finalmente se le aplica una prueba relacionada con el giro (situaciones de presión y conocimiento en el giro).

En esta empresa no existen programas de capacitación y adiestramiento para el personal de base, simplemente se le contrata y aprende su trabajo "sobre la marcha", es decir auxiliados por los mismos compañeros de trabajo.

En cuanto a la capacitación a ejecutivos, se dice que obtienen una capacitación media, porque cada 6 meses se contratan cursos que se refieren a lo que es el trabajo en la compañía.

A todo el personal se le permite desarrollarse siempre y cuando se haya ganado esta oportunidad. Se realizan juntas periódicas para revisar los trabajos, sistemas, resultados, objetivos, etc.

En lo que respecta al análisis y valuación de puestos, se nos informó que se encuentran bien estructurados y que este siempre es tomado en cuenta para la toma de decisiones en cuanto al personal.

Los sueldos y salarios se negocian con el sindicato el tabulador. Investigan el mercado de salarios como está, se ubican para la hora de la negociación. También se toman en cuenta los puestos de mayor responsabilidad y se les paga mejor, contando también con incentivos mas atractivos, influye de igual manera la antigüedad en los puestos.

Una de las ventajas de la compañía es que si se está preparado para se el supervisor de jefes se de otorga autoridad y responsabilidad y como consecuencia mayores beneficios.

Aparte de los incentivos de salarios, tambien existe el de desarrollo de capacidad de estima, y de aprecio.

En cuanto a las prestaciones son duplicadas a las que dice la ley, se les da como aguinaldo 30 días de salario, la prima dominical es del 50%, así como la prima vacacional que también es del 50%.

Se manejan programas de seguridad e higiene representados por la comisión mixta que esta integrada por cinco trabajadores de confianza y cinco trabajadores sindicalizados.

Antiguamente se tenia un programa con el I.M.S.S. para el departamento de carniceria, pero se perdió el programa, tratan de orientar a los trabajadores en la capacitación a que tengan cuidado. Hace aproximadamente cuatro años tenian comisiones de Seguridad de Salubridad que les pedía que llevaran a cabo las medidas de seguridad. Actualmente el Departamento de Trabajo y Previsión Social les exige que tengan programas.

Aunque existe problema, sí se llevan a cabo las medidas y programas (se les dan guantes, ropa de trabajo, etc.), pero no se reporta, por lo que mientras se cumplan los minimos requisitos el problema no es tan grande.

La rotación del personal existe por causas muy diversas como son: mejores oportunidades de desarrollo en otros empleos, mayores prestaciones, mejores sueldos, etc.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EN EL SECTOR MAQUILA

INTRODUCCION

En los últimos años, la industria maquiladora en México ha jugado un papel muy importante dentro de la economía nacional, ya que se ha convertido en una de las fuentes de empleo más fructíferas del sector productivo.

Además de la creación de nuevas fuentes de empleo, la maquiladora en México nos beneficia porque nos amplía el panorama sobre las diferentes tecnologías empleadas en el extranjero. Esto puede ser muy útil para los mexicanos, porque imitando estas nuevas tecnologías y canalizando los esfuerzos hacia el acondicionamiento y perfección de estas, la productividad mexicana puede llegar a crecer considerablemente.

ANTECEDENTES

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 %.

La instalación de maquiladoras en México data de 1965. En este 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 nacional sobre trabajadores migratorios que finalizó por decisión norteamericana en 1964.

Hoy el programa ha cambiado radicalmente. El crecimiento de esta industria se ha reducido 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 ha cesado de crecer y el dinamismo que ha adquirido en esta década se puede considerar como la punta de la lanza que marcará el futuro desarrollo económico del país.

Entre 1980 y 1987 se ha más que duplicado el número de empresas de maquila instaladas en el país. Dando ocupación a 13.6% de la población económicamente activa (PEA) del sector manufacturero.

Los gerentes de personal comentan con una mezcla de seriedad y broma que en esta industria son los trabajadores los que seleccionan a la empresa y no esta al 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 escalafón, permitiendo en pocos años ascender a puestos de mayor responsabilidad e ingresos.

En 23 años de actividad esta industria a respondido muy bien al objetivo central para la que fue impulsada: el abatimiento de desempleo y el crecimiento económico en la zona fronteriza.

No obstante han destacado pese a contribuir con 13.6% de la población económicamente activa del sector manufacturero y generar divisas por mas de mil quinientos millones de dolares, este crecimiento económico no se ha traducido en un desarrollo económico de la región. Las carencias notables en vivienda, agua, luz, servicios educativos y servicios medicos, así como transporte y comunicaciones entre los mas importantes, contrastan con los resultados aportados 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 de pasar. Sin duda empresas ligadas a los giros de construcción, comercio, comunicaciones y transportes han estado desperdiciando la oportunidad de integrarse al espacio creado por la industria maquiladora. Este número de ramos industriales suceptibles 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 obstaculos 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 estas. En la medida que el sistema de transporte nacional no se modernize. Esta lejanía se irá 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, salarios, prestaciones sociales, gastos diversos y utilidades ha crecido 111.7% 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 erratica. En gran medida este comportamiento esta asociado al momento desembolzado por el incremento absoluto de asalariados en esta industria y los margenes 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 estan poblados por jovenes obreros y obreras vestidos con ropas de colores llamativos y modernos y que contrastan con la edad y calidad del vestido de los obreros de la zona industrial del centro del pais.

Pero la diferencia entre esta joven industria y las de la zona centro del país son mas que esto. No es extraño encontrar 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 equipos de estas. Tampoco es extraño encontrar limpios y amplios comedores con una sección al aire libre. En muchos de estos comedores los alimentos que proporcionan son notoriamente de buena calidad. Incluso algunas empresas importan cortes americanos de carne para la comida diaria de los trabajadores. Por esta razón es habitual encontrar ejecutivos de las empresas en los comedores de las fabricas.

Llama la atención poderosamente la filosofía productiva de esta industria, y que puede ser resumida en la sentencia "Haciendolo bien desde la primera vez". Este tipo de empresa no admiten piezas o productos defectuosos y han aplicado un sistema de control que les permite asegurar cien por ciento la calidad de sus productos. Naturalmente esto ha demostrado 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 de las preguntas a las que da respuesta el decreto publicado el 15 de agosto de 1983.

1.- ¿COMO SE OBTIENE LA AUTORIZACION PARA OPERAR UNA EMPRESA MAQUILADORA?

A través de la aprobación del programa de maquila. La que también permitirá la importación temporal de materias primas y auxiliares, envases, material de empaque, etiquetas y folletos, herramienta, equipo y accesorios de producción y seguridad industrial, manuales de trabajo y planes industriales, maquinaria, aparatos, instrumentos para el proceso así como laboratorios.

2.- ¿A QUIEN SE LE AUTORIZA?

- A) A personas físicas mexicanas
- B) A personas morales con capital de cualquier origen pero constituidas de acuerdo a la legislación mexicana.

3.- ¿DONDE SE SOLICITA?

En secofi o en sus delegaciones federales. Adicionalmente, 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 elija para llevar a cabo el programa.

4.- ¿A TRAVEZ DE QUE DOCUMENTO?

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.- ¿COMO EMITE SECOFI SU RESOLUCION?

A través de una autorización dirigida a la dirección general de aduanas. Además del otorgamiento de un numero o clave del registro nacional de la industria maquiladora a la empresa solicitante. El que deberá utilizar en todos sus trámites ante el sector publico federal y deberá renovar cada dos años.

6.-¿EXISTE ALGUN PLAZO PARA QUE LA INDUSTRIA MAQUILADORA INICIE SUS OPERACIONES, DESPUES DE SERLE APROBADO SU PROGRAMA?

Si, seis meses prorrogables por otros seis meses cuando se justifique esta necesidad.

7.- ¿EXISTE ALGUNA LIMITACION EN CUANTO A MONTO DE MERCANCIAS PARA SU IMPORTACION Y EXPORTACION A TRAVEZ DEL PROGRAMA DE MAQUILAS?

No, pero cuando los bienes objeto del programa se encuentran sujetos a cuotas especificas de exportación, SECOFI asignará la parte que a cada empresa le corresponde de acuerdo a los montos disponibles y considerando entre los siguientes factores:

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

8.- ¿CUANTO TIEMPO PODRAN PERMANECER EN EL PAIS LAS MATERIAS PRIMAS Y COMPONENTES Y CUANTO TIEMPO LOS EQUIPOS Y LA MAQUINARIA?

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?

Si, hasta el 20% 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 clanderización de esas ventas. Excepcionalmente, el porcentaje se podrá aumentar pero cuidando que la empresa no pierda su caracter de exportadora.

Adicionalmente deberá cumplir 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 a la materia.

10.- ¿QUE OBLIGACIONES DEBERAN LAS MAQUILADORAS CUMPLIR DE ACUERDO AL DECRETO?

- A) Cumplir con los terminos establecidos en el programa y proporcionar a SECOFI la información y facilidades que esta le solicite para la comprobación.
- B) Destinar los bienes importados bajo el programa a los usos especificos 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 la demás que de acuerdo a su actividad le correspondan.
- E) Notificar la suspensión de sus actividades a SECOFI en un plazo no mayor de 10 dias posteriores a dicha suspensión.

11.-¿QUE SUCEDE SI NO SE CUMPLE CON ESTAS OBLIGACIONES?

Se suspenderá el programa temporalmente o se cancelara en forma definitiva su registro y en caso de reincidencia se cancelará definitivamente el programa.

12.- PUEDE UNA EMPRESA CANCELAR SU PROGRAMA ANTES DE LO PREVISTO?

Sí, pero deberá solicitar a SECOFI su certificado de cancelación con 30 días de anticipación. SECOFI lo otorgará siempre y cuando la maquiladora se encuentre al corriente de sus obligaciones fiscales, laborales y de cualquier otro indole que establescan las leyes.

13.- ES EL RECONOCIMIENTO ADUANERO EN LAS MAQUILADORAS SIMILAR AL DE LAS DEMAS EMPRESAS?

No, pues unicamente en la primera importacion 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 de la ley aduanera, aunque dicho reconocimiento se limitará al 2% de los bultos que constituyen la importación.

En importaciones posteriores de una mercancia anteriormente calificada, la autoridad aduanera se limitará a verificar que la fraccion declarada en el pedimento corresponde a la clase y nombre de la mercancia ya clasificada. Por lo que respecta a retorno y exportación el reconocimiento aduanero se hará con el pedimento, la factura y lista de embarque.

14.- ¿PUEDE UNA EMPRESA MAQUILADORA PROPORCIONAR A OTRA EMPRESA PARTE DE SUS MERCANCIAS IMPORTADAS TEMPORALMENTE, A EFECTO DE QUE ESA SEGUNDA EMPRESA SEA LA QUE FINALMENTE RETORNE DICHAS MERCANCIAS FUERA DEL PAIS?

Si, previa opinión de la SECOFI, la dirección federal de aduana puede permitir el retorno por personas distintas al importador original.

15.-¿CUANDO POR EFECTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO RESULTAN DESPERDICIOS DE MATERIALES O PRODUCTOS TERMINADOS NO REUNAN LOS REQUISITOS DE CALIDAD, PODRAN ESTOS VENDERSE EN EL PAIS?

Si, siempre que cubran los requisitos fiscales y especiales que indique la ley para su importación definitiva, previa autorización de la SECOFI, la dirección federal de aduanas podrá emitir a su vez su autorización.

16.- ¿QUE OTROS DESTINOS PUEDE DARSE A LOS DESPERDICIOS?

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

17.- ¿TIENE LA EMPRESA MAQUILADORA LA OBLIGACION DE GARANTIZAR EL IMPORTE TOTAL DE LOS IMPUESTOS DE LAS IMPORTACIONES QUE REALICE?

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 cuarenta por ciento del crédito fiscal correspondiente a materias primas, envases, material de empaque, etiqueta y folletos y el sesenta por ciento causado por la maquinaria, aparatos, instrumentos, herramientas, equipo y refacciones. En ambos casos se garantizará con los mismos montos las probables multas.

18.- CUANDO POR EMERGENCIA SE REQUIERE LA IMPORTACION URGENTE DE REFACCIONES O DE MATERIA PRIMA A FIN DE NO AFECTAR LA PRODUCCION DE LA EMPRESA MAQUILADORA, ¿QUE PROCEDIMIENTO ADUANAL PUEDE APLICARSE?

La maquiladora podrá realizar la importación y la dirección general de aduanas lo notificará a la SECOFI.

19.-¿PUEDE LA EMPRESA MAQUILADORA RETORNAR LA TOTALIDAD DE SUS EQUIPOS Y MAQUINARA EN FORMA SIMULTANEA?

No, solo podrá retornar para efectos de reparación o sustitución el veinte 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 ESTAS SEAN DE FUERZA MAYOR, ACCIDENTES O FORTUITAS SE PIERDAN LAS MERCANCIAS IMPORTADAS TEMPORALMENTE, ¿SE HARA EFECTIVA LA FIANZA?

No, cuando las circunstancias anteriores se acrediten ante la dirección de aduanas, se podrán cancelar la garantía notificandose a SECOFI y a los efectos se les dará el mismo trato que a los desperdicios.

La primer maquiladora que visitamos se encarga de el procesamiento de madera y elaboración de articulos de la misma.

En realidad no existe un departamento de Recursos Humanos pero si una persona encargada del personal, el cual carece de una estructura bien definida.

Con respecto a los objetivos, no existen planes establecidos, simplemente se limitan a cumplir con los requisitos legales.

En cuanto a las politicas, tampoco se encuentran bien definidas pero la que se considera mas importante es la de "cartera interna" la cual consiste en que cuando existe una vacante le dan preferencia a personas que forman parte de la empresa, si no se ocupa la vacante con estas personas se recurre a fuentes externas.

El mas alto nivel jerarquico lo ocupa la dirección general, estando el área de Recursos Humanos en un segundo nivel y opera como linea staff. Las funciones con que cuenta este departamento son:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección y contratación.
- c) Administración del reglamento interno de trabajo.
- d) Seguridad e higiene Industrial y comisiones mixtas.
- e) Control de puntualidad y asistencia.

El procedimiento que utilizan para reclutar es que al momento en que se genera una vacante se tiene que avisar al gerente de operaciones y esta es reconocida hasta que sea firmada por tal.

Los pasos para llevar a cabo el reclutamiento son:

- a) Revisar cartera interna.
- b) Transferencia de candidatos.
- c) Cartera externa.

Las fuentes para el reclutamiento son:

- a) Cartera propia.
- b) Fuentes de trabajo o COPARMEX.
- c) Periodico.

Cuando se lleva a cabo la selección y contratación se le pide al solicitante una solicitud de empleo y referencias de trabajo anteriores, posteriormente pasan a una entrevista preliminar la cual se efectua por una persona que es el encargado del personal y se revisa junto con los supervisores.

Pasando el candidato por la entrevista profunda se prosigue a contratarlo.

Con respecto a la inducción, no se lleva a cabo, puesto que de antemano se supone que la gente ya viene con cierta preparación y conocimiento sobre el trabajo, simplemente se mencionan aspectos de tipo general como son:

- a) Salarios.
- b) Prestaciones.
- c) Asignación de equipo de seguridad.
- d) Folletos de trabajo.

En cuanto a los programas de capacitación, higiene y seguridad industrial, se manejan en base a planes registrados y de acuerdo a lo que la ley exige.

Se trabaja con:

- a) Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- b) Comisiones mixtas.

Esta empresa no trabaja con el sistema de analisis y valuación de puestos, puesto que la mayoría de las actividades son similares y no hay mucha diferencia en la estructura de los puestos.

Los salarios son fijados en base a encuestas realizadas con empresas homogeneas las cuales intercambian y comparan información. Si se considera necesario una aumento salarial se le informa al gerente y este establece los nuevos rangos.

Las compensaciones y prestaciones que otorga la empresa se limitan a lo que la ley exige; la unica prestación adicional es el seguro de vida.

La unica motivación existente son las promociones por vacantes internas, no existen mas motivaciones ya que su estructura es muy simple y existen pocos niveles jerarquicos.

Con respecto a los problemas mas frecuentes, no se presentan problemas de mucha gravedad, solo surgen pequeñas fricciones entre el presonal que no son de mucha importancia.

La segunda maquiladora a la que nos dirigimos se dedica al ensamble de aparatos electronicos. Se nos proporcionó información sobre las actividades, organización y estructura del departamento de Recursos Humanos.

En esta empresa al encargado de los Recursos Humanos se le denomina "Supervisor de Recursos Humanos" encontrandose en un segundo nivel abajo del director general.

Este supervisor se hace cargo de lo relacionado con nominas, seguros, del departamento de enfermeria, las relaciones obrero patronales, etc.

El departamento cuenta con el jefe o "supervisor", un auxiliar o asistente y una secretaria, los cuales ayudan al buen desarrollo de las actividades a las que se dedican; existe un departamento exclusivo para nominas y un departamento de enfermeria. La autoridad con la que se cuenta es de tipo staff dando siempre información a la gerencia.

El departamento cuenta con objetivos establecidos que son los siguientes:

- a) Capacitar a las personas en el área de producción.
- b) Mantener una relación estrecha entre obreros y la dirección.
- c) Que los obreros conozcan los objetivos de la empresa y se sientan parte de ella.

El ejemplo de algunas politicas son:

- a) Educación primaria como minimo.
- b) Mayores de 18 años y sin limite de edad.

En este departamento se realizan funciones de reclutamiento de personal dando prioridad al personal, es decir, primero recurre a la cartera interna para llenar una vacante; en caso se que no exista internamente la persona idonea se recurre a fuentes externas como el periodico y la radio.

En cuanto a la selección se pide primeramente una solicitud de empleo, con la cual se escoge a los posibles candidatos a llenar una vacante; se entrevista a la persona con el gerente de producción y el encargado de Recursos Humanos, se escoge a las personas y se le somete a un examen de habilidad para medir su standar de tiempo.

Se procede a la contratación de quien cubrirá la vacante y por medio de una inducción automática, es decir, al mismo momento de contratarla se manda a producción y se capacita ya en el trabajo.

El departamento de enfermería se encarga de la Seguridad e Higiene Industrial directamente; realiza programas de prevención de accidentes de trabajo reduciendo así el índice de los mismos.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Industrial esta conformada por cinco trabajadores obreros y cinco trabajadores de confianza, trabajando conjuntamente con la enfermería.

El departamento de producción se encarga de realizar los analisis de puestos y en base a estos concede o no aumentos de sueldos a los trabajadores, tambien se hacen analisis de puestos a nivel staff, se evaluan y se proponen nuevos objetivos.

La empresa proporciona bonos extras como compensación a los trabajadores uno de despensa, otro por asistencia o producción con los que se pretende aumentar la productividad y la puntualidad de los trabajadores.

No cuentan con tecnicas de motivación, solo se trata de orientar a las personas para que sigan trabajando.

Un problema muy frecuente al que se enfrentan es que los trabajadores se sienten utilizados por la empresa, provocando esto las constantes quejas a las que tienen que dar solución.

La tercer maquiladora que visitamos se dedica a la fabricación de mochilas en diferentes tamaños. Se nos informó sobre las diferentes actividades, estructura y organización del departamento de Recursos Humanos.

En la empresa, el Departamento de Recursos Humanos se encuentra en la tercera posición jerárquica, se encarga en forma de autoridad de servir como puente de comunicación entre empleado y patrón.

Entre las actividades desempeñadas en el Departamento de Recursos Humanos se encuentra:

- a) Dar de alta a los empleados en el I.M.S.S.
- b) Calculo de la nómina.
- c) Dar de alta ante la Secretaría de Hacienda a todo nuevo empleado.
- d) Control de caja de ahorro de los empleados.

En esta empresa se tienen los objetivos bien establecidos entre los que se encuentran: garantizar la armonía en la empresa y entre los trabajadores, facilitar información legal cuando así sea requerido.

Con respecto a las políticas, en esta empresa no se encuentran establecidas, se sigue un plan de trabajo desarrollado exclusivamente por el administrador.

En esta maquiladora no se cuenta con personal sindicalizado, el número de obreros es de 194 y se cuenta con solo 6 empleados de confianza.

Los medios de reclutamiento que utilizan son por medio de la radio, el periódico y un cartelón permanente fuera de la empresa solicitando obreros.

Para seleccionar a las personas que se acercan a solicitar empleo, primeramente se les pide que llenen una solicitud y que presenten referencias de trabajos anteriores, solicitando información a estos con respecto a la persona.

Dependiendo el área en la que sea necesitado el trabajador es la información que se requiere, por ejemplo: para costura experiencia en máquinas industriales y prueba de control de manejo de máquina de coser industrial.

Si la persona no tiene experiencia en este tipo de maquinas, se le da un entrenamiento siempre y cuando demuestren deseos de aprender.

Una vez teniendo la información requerida del solicitante se selecciona de acuerdo a las capacidades y aptitudes que presentan.

El jefe del Departamento de Producción es el que se encarga de llevar a cabo la contratación colocando a la persona en el puesto idóneo.

El personal se capacita dependiendo de las operaciones que realice; en cuanto a supervisores se les dan cursos audiovisuales sobre el manejo de personal, estudio de tiempos y movimientos, relaciones humanas, etc.

Cada seis meses se realizan análisis y valuación de puestos administrativos llevados a cabo por el administrador de la empresa, para puestos de producción son realizados por el jefe de planta y el de producción.

En cuanto a salarios son manejados de acuerdo al salario mínimo profesional; se les dan bonos de puntualidad semanales y un bono diario por cada niño menor de 6 años, además del de producción o destajo.

Como medio principal de motivación se utilizan primordialmente pláticas directas con el empleado, exponiéndole lo que se espera de él y realzando sus logros hasta el momento.

Existe en esta empresa mucha rotación de personal, generalmente por el problema que presentan para algunas empleadas el contar con alguien que se haga cargo de sus niños; o por tener que salir fuera de la ciudad.

En cuanto a la seguridad e higiene existe una comisión conformada por 5 representantes de los obreros y 5 por parte de la compañía, además de sus respectivos suplentes, los cuales realizan sus recorridos mensuales por la planta verificando que todo se encuentre en perfectas condiciones para desarrollar el trabajo.

En general la comunicación con el personal obrero se considera buena pues se trata de que exista una estrecha relación entre patron y empleados.