



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA**

**MEMORIA DEL SEMINARIO
RECURSOS HUMANOS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTAN

**LEONILA CASTRO MORENO
ARACELI FUENTES LOPEZ**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

MEMORIA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

APROBADO POR:



L.A.E. LUCIA MARTINEZ VELAZQUEZ

PRESENTAN :

CASTRO MORENO LEONILA

Y

FUENTES LOPEZ ARACELI

INDICE

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

1

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

✓ La Administración de Recursos Humanos

5

✓ Características de los Recursos Humanos

5

✓ Principios básicos del elemento humano

6

Principio de satisfacción de las necesidades de los empleados

Principio de la motivación de los empleados

El carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

7

✓ Técnicas de la Administración de Recursos Humanos

en el ambiente externo e interno

8

Técnicas utilizadas en el ambiente externo

Técnicas utilizadas en el ambiente interno

✓ Técnicas de Administración de Recursos Humanos

9

Aplicadas directamente sobre personas

Aplicadas indirectamente sobre personas

✓ Funciones de la Administración de Recursos Humanos

10

La Administración de Recursos Humanos como responsable

de línea y función de staff

12

El carácter contingencial de la Administración de Recursos Humanos

13

La Administración de Recursos Humanos como un proceso como un proceso

16

Pólíticas de Recursos Humanos

18

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

23

Planeación de Recursos Humanos

24

Diferencias Básicas de la Administración de Recursos Humanos	25
Los problemas típicos de la empresa de hoy	26
Administración de Recursos Humanos ayer y hoy	27
Organizaciones en el futuro	30
Administración en el futuro	31

CAPITULO II

ANALISIS SOBRE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA DECADA DE LOS 90'S

Análisis del entorno: Oportunidades y Amenazas	35
Análisis del entorno a nivel Internacional	37
Fuerzas y debilidades de la organización empresarial	40
Objetivos de la Organización	41
Conclusiones	44
Filosofía y Políticas en planeación y desarrollo	47

CAPITULO III

EL TRABAJO Y SU SIGNIFICADO

Introducción	50
Necesidades que satisface el trabajo	51
Necesidades principalmente físicas y de seg.	53
Necesidades sociales primarias	55
Necesidades egocéntricas	57
Importancia relativa de varias necesidades	61
Determinación de la satisfacción en el empleo	64
Importancia del trabajo satisfactorio	66

	PAG.
Importancia del trabajo estimulante	66
El trabajo y el ocio	66

CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Introducción	69
Reclutamiento de personal	72
Fuentes de reclutamiento	74
Fases del reclutamiento	75
Etapas del reclutamiento	76
Aspectos del reclutamiento	77
El proceso del reclutamiento	78
Medios de reclutamiento	79
Sistema de reclutamiento interno	80
Ventajas de reclutamiento interno	82
Desventajas del reclutamiento interno	83
Sistema de reclutamiento externo	84
Características de las técnicas	86
Sistema de reclutamiento mixto	90
Documentos utilizados	91
Ventajas del reclutamiento externo	92
Desventajas del reclutamiento externo	93
Consideraciones de reclutamiento	94
Selección de personal	96
Principios de la selección	100
Elementos de la selección técnica	101
Fases del proceso de selección	104

CAPITULO V

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Introducción	116
Definición de capacitación y adiestramiento	117
Objetivos de la capacitación y adiestramiento	119
Funciones de capacitación y adiestramiento	122
La necesidad de capacitación	123
Importancia de la determinación de necesidades de capacitación	124
Beneficios de la capacitación	126
Tipos de capacitación	127
Las necesidades de adiestramiento	130
Personas que terminaron la necesidad de adiestramiento	130
Técnicas para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento	132
Etapas de un programa de capacitación y adiestramiento	134
Marco legal de la capacitación y adiestramiento	136

CAPITULO VI

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Introducción	142
Objetivos de la seguridad e higiene industrial	144
Higiene y seguridad industrial	144
Higiene industrial	145
Seguridad industrial	146
Aspectos legales sobre seguridad e higiene	147
Reglamento general de seguridad e higiene	150

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad en el trabajo	151
Registro de la comisión mixta de higiene y seguridad	154
Funciones de las comisiones	156
Reconocimiento de las necesidades de un depto. o un programa de higienen y seguridad en una empresa	159
Detección de riesgos	163
Algunos organismos dedicados al estudio de higiene y seguridad industrial	165
Técnicas para fomentar la seguridad	166
Seguridad e higiene más alla de la ley	167
Ubicación de la función de higiene y seguridad	168

CAPITULO VII

LA ENTREVISTA DE SELECCION

Introducción	172
Concepto de entrevista	173
Selección y entrenamiento del entrevistador	174
Objetivos generales dela entrevista	174
Metodos o formas de entrevista	177
Las técnicas de la entrevista	181
Características delentrevistador	190
El efecto Halo	195
Duración de la entrevista de selección	195

CAPITULO VIII

ENTREVISTA PLANIFICADA

Los factores "puede hacer " y "hara"	199
Principios dela entrevista planificada	199
Como predecir la adaptabilidad del trabajo	200
Mayores debilidades de las entrevistas usuales	201
Como la entrevista planificada supera las debilidades	202
Calificaciones de los entrevistados	203
Como usar la entrevista planificada	204
Reglas fundamentales para su conducción	204
Interpretación dela entrevista planificada	211
Siete de los rasgos de caracter relevante	212
Laboriosidad	213
Estabilidad	214
Perseverancia	216
Lealtad	217
Confianza en sí mismo	218
Habilidad para llevarse bien con otros	219
Don de mando	220

CAPITULO IX

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LOS DIFERENTES SECTORES

Introducción	223
Como organizar el departamento de Recursos Humanos	224
La Administración de Recursos Humanos en los diferentes sectores	226
Sector Servicio	227
Sector Industria de la Transformación	235
Sector Comercio	243

CAPITULO X

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA

Introducción	251
Antecedentes	252
Definición de la Industria	252
Surgimiento de la Industria Maquiladora	253
Influencia de la economía Internacional en el desarrollo del programa maquilador en México	254
Evolución de la Industria Maquiladora	258
Indicadores de la Actividad Maquiladora	261
Régimen Jurídico de la Industria Maquiladora	265
Diferencia entre la Industria Maquiladora de Ensenada y Tijuana	272

INTRODUCCION

Una organización o empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo concertado o coordinado para alcanzar objetivos. A medida que ésta crece desde ocupar una sola persona hasta una compañía de tamaño considerable es cada vez más necesario que aparezcan funciones especializadas dentro de una estructura organizacional. Conforme el número de empleados en una empresa se acerca a cierta cifra, tareas como capacitación, dotación de personal y diseño del trabajo se reúnen usualmente bajo el área de administración de personal, y requieren de la atención de tiempo completo de los especialistas de personal.

Sin embargo el momento exacto, durante el crecimiento de una organización en el que es importante tener un gerente y un departamento de personal de tiempo completo, depende de circunstancias particulares de la compañía, condiciones históricas y económicas que afectan a una empresa, la tasa de crecimiento de la compañía, y la filosofía de los altos funcionarios de la corporación.

Aunque en las organizaciones más grandes y complicadas es común 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. Ya que el propósito principal de ésta es satisfacer los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado; pues las personas son el elemento común en las organizaciones. Crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a estas organizaciones.

Así pues, esta memoria es el resultado de nuestro esfuerzo por presentar una síntesis de las perspectivas del desarrollo/comportamiento organizacional, relaciones laborales, administración de personal, etc., por lo que se requirió que confrontáramos nuestras diferentes perspectivas y las ajustáramos y unieramos para tratar de encontrar una manera de administrar con más eficacia los Recursos Humanos, teniendo siempre en mente hacerlo de una manera pertinente, y sobre todo ubicándonos en la realidad del entorno que nos rodea.

CAPITULO I

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS**

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos 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 de los individuos, de la propia organización y del país en general.

La evolución de la Administración de Recursos Humanos ha sido resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida que los países han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia de administración de personal. También esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que están contribuyendo a la formación de un acervo de conocimientos que ayudan a las organizaciones a un mayor perfeccionamiento de quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente.

En las últimas décadas, las empresas han dado más importancia a la Administración de Recursos Humanos; debido a una serie de factores dentro de los cuales podemos citar la cambiante situación económica, la competencia internacional en otros, por lo que los ejecutivos han buscado la manera de mejorar la productividad y la calidad; y se dieron cuenta de que estos objetivos no podrían realizarse sin un cambio drástico en la manera de como se administran los Recursos Humanos.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización 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 organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él, si percibe que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma.*
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.*
- d) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será.*

PRINCIPIOS BASICOS DEL ELEMENTO HUMANO

Varios conceptos y teorías importantes acerca de la conducta, se basan en ciertos principios administrativos. Estos principios son instrumentos que no solo proporcionan cierta dirección al pensamiento administrativo sino que también sirven para plantear futuras teorías que tienen como base el elemento humano. De igual manera proporcionan un marco lógico para comprender la naturaleza humana. Algunos de los principios más importantes son:

PRINCIPIO DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Inicialmente, un individuo debe tener automotivación desprovista de influencia exterior. El individuo debe tener un deseo interior de realizar con eficiencia su trabajo. El entusiasmo que siente un individuo por el trabajo es prueba de automotivación.

PRINCIPIO DE LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

El objeto de motivar a los empleados de las organizaciones es crear un ambiente que les impulse a la acción, para que se puedan alcanzar las metas de la organización. Es responsabilidad de la gerencia ofrecer a los empleados oportunidades de satisfacer sus necesidades personales en una forma que conduzca al logro de los objetivos de la organización.

EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ARH

La ARH es un área interdisciplinaria que engloba varios conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho del trabajo, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de cibernética, etc.

Algunas de las múltiples aplicaciones e interpretaciones de la ARH son las que se realizan sobre los test psicológicos y entrevistas, también se ha tratado el tema referente a cambio organizacional, diseño de organización y de cargos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, auditoría, etc.

Ya que los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos de la organización (enfoque introversivo de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la ARH).

TECNICAS DE LA ARH EN EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO:

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

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO:

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

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE ARH

APLICADAS DIRECTAMENTE SOBRE PERSONAS:

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

APLICADAS INDIRECTAMENTE SOBRE PERSONAS A TRAVES DE :

- *Cargos ocupados:*
 - . *Análisis y descripción de cargos.*
 - . *Evaluación y clasificación de cargos.*
 - . *Higiene y seguridad.*
- *Planes:*
 - . *Planeamiento de Recursos Humanos.*
 - . *Banco de datos.*
 - . *Plan de beneficios sociales.*
 - . *Plan de carreras.*
 - . *Administración de salarios.*

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

FUNCIONES DE ARH

- Contratación y empleo:

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

- Capacitación y desarrollo:

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

- Sueldos y salarios:

- . Análisis y valuación de puestos.*
- . Calificación de méritos.*
- . Remuneración y vacaciones.*

- Relaciones laborales:

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

- Servicios y prestaciones:

. Actividades recreativas.

. Actividades culturales.

. Prestaciones.

- Higiene y seguridad industrial:

. Servicio médico.

. Campañas de higiene y seguridad.

. Ausentismo y accidentes.

- Planeación de RH:

. 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.

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF

Suele decirse que el departamento de personal tiene una posición organizacional de asesoría más que de línea. Por lo general la posición de asesoría es de naturaleza consultiva, 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 está fuera de la cadena directa de mando, ya que no contribuye directamente a la producción o venta de bienes o servicios de una compañía.

Como un miembro de asesoría de la empresa, al gerente de personal se le llama para aconsejar acerca de los RH 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 de staff del órgano de personal.*
- * Conflictos consecuentes, entre línea y staff; y*
- * Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.*

Es evidente que no existe un molde o formato estándar que señale como el jefe de personal debería relacionarse con el resto de la organización. El éxito de un órgano de la administración de personal depende, en razón directa, de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así, la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ARH

No hay leyes o principios universales para la ARH. 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, la calidad y cantidad de los RH disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los RH de la organización. De ahí el carácter contingencial o situacional de la ARH, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada. Los departamentos de RH localizados en cada fábrica o unidad, aunque situados en lugares diferentes son subordinados directamente a la dirección de RH, 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 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 (ver anexo No.1).

En otras organizaciones también dispersas geográficamente la ARH puede ser descentralizada. Los departamentos de RH localizados en cada fábrica o unidad se reportan directamente al responsable de esta fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la dirección de RH. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación en la solución de los problemas locales. Sin embargo, presentan la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios, a medida que son ajustados a las necesidades locales (ver anexo No.2).

En algunas organizaciones, el órgano de ARH está situado en el nivel decisorio: su colocación en la estructura organizacional corresponde, en el caso, al nivel jerárquico de la dirección (ver anexo No.3).

En otras organizaciones el órgano de RH se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportándose a un órgano no decisorio, generalmente extraño a sus actividades (ver anexo No.4).

Las decisiones tomadas en la cima no siempre consideran aspectos relacionados con los RH 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 ARH es un órgano de asesoría de la presidencia, que presta consultoría y servicios de staff (ver anexo No.5).

Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el órgano de ARH necesitan la aceptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la organización.

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

Lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ARH es que las organizaciones y las personas son diferentes.

LA ARH COMO UN PROCESO

La ARH está constituida por subsistemas interdependientes. Esos subsistemas son los siguientes:

- * SUBSISTEMA DE ALIMENTACION DE RECURSOS HUMANOS, que incluye la investigación del 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 mérito o del desempeño, movimiento del personal (tanto en el 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 RH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de RH.*

Estos subsistemas son íntimamente inter-relacionados 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 dependen 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

información

. Auditoría de Recursos Humanos.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de RH buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las políticas son 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:

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

- * POLITICAS GENERALES DE EMPRESA, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas;*
- * POLITICAS ADMINISTRATIVAS, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa;*
- * POLITICAS OPERACIONALES, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección;*
- * POLITICAS FUNCIONALES, o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc..*

- 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:

- Antecedentes históricos de la organización;*
- Actitudes de la alta dirección ;*
- Tamaño de la organización;*
- Localización geográfica de la empresa;*
- Relaciones con los sindicatos; y*
- Políticas y restricciones gubernamentales.*

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

- Perfeccionamiento de las técnicas de ARH.*
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.*
- Adecuación de salarios y beneficios.*
- Retención de RH calificados y altamente motivados dentro de la organización.*
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.*
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.*

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de RH debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

** Política de previsión de RH:*

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en que condiciones y como recoger (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de RH) 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 rapidéz y con suavidad.*

** Políticas de aplicación de RH :*

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización;*
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de RH, 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 RH mediante la evaluación del desempeño.*

** Políticas de mantenimiento de RH:*

- 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 más 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 prácticas 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 físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean al desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.*

** Políticas de desarrollo de RH:*

- a) Criterios de diagnóstico 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 RH 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.*

** Políticas de control de los RH:*

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

A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas dentro de la organización.

OBJETIVOS DE LA ARH

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

Los objetivos de la ARH son:

- * Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.*
- * Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales; y*
- * Alcanzar eficiencia y eficacia con los RH disponibles.*

Los encargados de la ARH logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar.

PLANEACION DE RH

Aunque no siempre la planeación de RH es llevada a cabo por el órgano de RH, 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 órgano responsable de la planeación de control y de la producción. Se hace incapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria 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 RH son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables -número de personas y volumen de búsqueda del producto- está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades internas y externas de recursos financieros y ofertas de RH de la organización.

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

LAS DIFICULTADES BASICAS DE LA ARH

Las dificultades básicas de la ARH son:

- a) La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.*
- b) La ARH se entiende con recursos vivos extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas.*
- c) Los RH no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.*
- d) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Ella no puede controlar fácilmente los eventos o condiciones que la produce. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.*
- e) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.*
- f) Los patrones de desempeño y de calidad de los Recursos Humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la de tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.*
- g) La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus Recursos Humanos en términos de centros de costo y no en términos de centros de lucro como realmente deben considerarse.*
- h) La ARH está llena de desafíos y 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.*

LOS PROBLEMAS TÍPICOS DE LA EMPRESA DE HOY

- 1. El ausentismo es grande.*
- 2. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos.*
- 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 ARH ya que trabajan con variables complejas y diferenciadas exigen más visión de las consecuencias, prudencia y juicio que en un sencillo y cuidadoso raciocinio deductivo o un minucioso análisis meramente cuantitativo.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS AYER Y HOY

Pregunte a los gerentes que hacen sus departamentos de personal o cuales son sus propias responsabilidades de personal, y le presentarán una serie de actividades al parecer independientes como relaciones laborales, remuneración, dotación de personal (reclutamiento ,colocación y promoción), evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo organizacional, igual oportunidad de empleo y, salud y seguridad. En realidad, las funciones de personal o relaciones laborales, por lo general, están compuestas por muchos departamentos que desempeñan, cada uno, una o más de estas actividades. Históricamente, por lo menos, cada uno de estos departamentos ha desarrollado un grupo de políticas y sistemas que proporcionan guías para las decisiones de personal tomadas por los gerentes de línea. Estos departamentos también proporcionan diversos servicios a la administración de línea, que con frecuencia tienen poca relación con uno y otro y, en ocasiones, están en conflicto . Las políticas, sistemas y servicios creados por cada actividad o departamento de personal, por lo general, están determinados por tradición de ese campo práctico. Por ejemplo, los departamentos de remuneración o nómina crean planes de paga de bonos, los departamentos de desarrollo organizacional se dedican a la formación de equipos, y el departamento de relaciones laborales se encarga de las quejas y de las negociaciones con el sindicato.

Las desunión de los métodos de personal y relaciones laborales no es sorprendente, dado que las actividades de personal en las compañías han sido agregadas como reacción ante problemas y necesidades específicas más que como respuesta a un propósito declarado. Los departamentos de personal originalmente surgieron porque las firmas crecieron en tamaño y complejidad, y hubo la necesidad de un departamento de administración central para contratar y pagar al personal. Los departamentos de relaciones laborales fueron agregados, más tarde para negociar los cada vez más complejos contratos en las firmas organizadas por los sindicatos.

Los departamentos de desarrollo organizacional fueron añadidos para resolver problemas de conflictos, motivación, comunicación y coordinación que surgieron cuando las firmas se hacían todavía más grandes, más diversificadas y más complejas. Y los departamentos de igual oportunidad en el empleo fueron agregados para asegurar el cumplimiento de la firma con la legislación gubernamental y las políticas en esta área. Como resultado, la ARH con frecuencia se manifestó como un grupo de actividades de personal carente de una estructura coherente o propósito central puntualizado por los gerentes generales. Tampoco es raro que careciendo de una estructura coherente para decisiones, la ARH tienda a ser pasiva en vez de procurar dar forma a una relación entre la organización y sus empleados adecuada para sus necesidades a largo plazo.

Tal estructura coherente o propósito central será agregado únicamente cuando la ARH se vea como algo más que solo la responsabilidad de departamento funcional específico. Esto solo ocurrirá cuando los gerentes generales desarrollen un punto de vista sobre como desean ver a los empleados en la empresa y desarrollados por ésta, y de que políticas prácticas de ARH podrían lograr estos objetivos. Ya sea sin una filosofía central o sin una opinión estratégica - que sólo pueden proporcionar los gerentes generales- la ARH es probable que parezca como un conjunto de actividades independientes, cada una guiada por su propia tradición práctica.

La habilidad para desarrollar una ARH coherente que contribuya a incorporar el desempeño, las necesidades del empleado y el bienestar social, no requiere que los gerentes generales sean expertos en personal y relaciones laborales. El desarrollo de una adecuada ARH requiere que el gerente general pueda hacer las preguntas correctas cuando se enfrente a problemas de la ARH, preguntas que le permitirán unir métodos alternativos de ARH para la estrategia comercial, para suposiciones respecto a las necesidades y valores del empleado, para las expectativas sociales y reglamentos del gobierno y para sus propios estímulos y valores administrativos. Con la ayuda de Administradores capaces puede ser posible dentro de la organización atraer, seleccionar, promover, recompensar, motivar, servirse de desarrollar y conservar y/o despedir a empleados según los requisitos del negocio, necesidades del empleado y estándares de equidad. En resumen, la ARH es el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que pueden fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

ORGANIZACIONES EN EL FUTURO

En el pasado, dentro de las organizaciones los gerentes generales se dedicaban a delegar responsabilidades de una manera indiscriminada. En la actualidad, una gran cantidad de presiones tales como podrían ser la creciente competencia internacional, el aumento en la complejidad y tamaño de las organizaciones, así como también los cambios constantes de la fuerza de trabajo, etc.; han exigido a las organizaciones del mañana una perspectiva más amplia, de mayor alcance, más estratégica y sobre todo más flexible, con respecto a los Recursos Humanos de la organización, ya que éstas se han concientizado de la importancia del elemento humano para sufragar con eficiencia sus obligaciones para con los accionistas, empleados y para la sociedad. Así pues se han visto en la necesidad de crear una relación entre la organización y sus empleados que sea un esfuerzo compartido e integrativo, el cual satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes.

Por lo que estas organizaciones para sobrevivir y mantenerse alentarán a sus trabajadores a la toma de decisiones, a la iniciativa, motivación y desarrollo de nuevas habilidades, para tratar de evitar la obsolescencia de estos trabajadores y por supuesto para que la organización cuente siempre con componentes con el talento y las habilidades que se requerirán en el futuro.

ADMINISTRANDO EN EL FUTURO

Tal como hasta ahora, en el futuro el administrador se dedicará a la aplicación de los principios, las técnicas y los procedimientos que ha ido desarrollando la administración; también seguirá proponiéndose contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente a su organización; por lo que es lógico esperar que la misma sociedad le demande que desarrolle un trabajo eficiente y aumente la productividad de las organizaciones. Pues así como las presiones competitivas han originado dudas respecto a las obligaciones de las organizaciones y empleados, la década pasada ha visto dudas crecientes en la sociedad respecto a los derechos de los empleados.

Ya que una fuerza de trabajo cada vez más preparada ha retado a la administración para que encuentre formas de aumentar la dedicación, responsabilidad y participación de las personas en las empresas.

La tarea no es fácil, pero el administrador del mañana preparado y consiente de su función social, será más que un profesional importante que ayudará, sin duda a liberar económicamente al país de la dependencia extranjera y también a crear una sociedad más justa. Por lo que quienes serán estos administradores deben tener una gran perspectiva y en función de ella, comprender mejor que un administrador deberá tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales y que como esencia debe contribuir al logro satisfactorio de éstos; ya que cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o en exceso, se incurre en la subutilización o subempleo de los recursos, lo cual no viene a ser la esencia misma de un administrador.

CAPITULO II

**ANALISIS SOBRE LA PLANEACION Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
EN LA DECADA DE LOS 90'S**

ANALISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A NIVEL NACIONAL

En cuanto a oportunidades, el consenso 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 R.H. 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, escases de líderes y baja identificación de los trabajadores con la empresa.*
- * Desequilibrio de personal calificado por oferta insuficiente.*
- * Relaciones laborales conflictivas.*

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 R.H.

En cuanto a las amenazas, las tendencias predominantes son:

- * La alta competencia internacional.*
- * El ritmo vertiginoso de los cambios y la distancias creciente entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.*
- * El poder sindical como obstáculo a la productividad.*

ANALISIS DEL ENTORNO A NIVEL INTERNACIONAL

A continuación se enlista en forma esquemática los puntos de mayor consenso para los participantes respecto al análisis del entorno empresarial.

OPORTUNIDADES A NIVEL NACIONAL.

Ante los requerimientos de personal más preparado, hay un resurgimiento de la función de planeación, evaluación y desarrollo de R.H. 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 con una visión de negocio generalista.

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 R.H.

OPORTUNIDADES A NIVEL INTERNACIONAL

Desarrollo empresarial y reducción de desventajas competitivas al participar de nuevas tecnologías.

Credibilidad creciente de la función de R.H. ante la necesidad de resultados.

Mejorar la eficiencia y la efectividad de nuestros sistemas de planeación de R.H. para ser más competitivos.

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.

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 ha logrado interiorizar en sus trabajadores los conceptos de calidad, abatimiento de costos e importancia de su participación.

Escasez de líderes capaces de enfrentar los retos de los noventa. (Inexistencia de un segundo equipo a diferentes niveles).

Baja efectividad de los sistemas de retención del personal.

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

ANALISIS 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 estos 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 el 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 R.H. 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 permitan evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de sus R.H.

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 competitivos y novedosos, 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". Así mismo 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.

CRITICOS 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 en 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 R.H., 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 a 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 sistema de compensaciones competitivos y novedosos.

Establecer el monitoreo permanente del mercado de compensaciones.

Generar sistema 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 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 R.H.).

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 a los cambios políticos, sociales y culturales para el plan de R.H.

Énfasis 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 R.H. 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 R.H.*

- 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 una selección de calidad. Asegurar un proceso integral de reclutamiento que nos permita lograr la calidad de los R.H.*

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 R.H.*
- 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, y no sólo para la remuneración.*
- La falta de flexibilidad de las organizaciones, índice en la rotación de personal o índice de permanencia. Por qué 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 R.H.*
- *La función de R.H. debe ser 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 la 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.

CAPITULO III

EL TRABAJO Y SU SIGNIFICADO

INTRODUCCION

El trabajo hoy en día, es una de las actividades más importantes del hombre, y las personas que no tienen un empleo satisfactorio rara vez gozan de una vida plenamente satisfactoria. Más sin embargo, el trabajo insatisfactorio puede producir en muchas circunstancias , aún cuando no en todas, baja producción y rozamientos en el empleo, de modo que reducir esa insatisfacción puede reportar ventajas económicas a la administración. Pero aún en aquellos casos en que esto no sea así, la administración tiene cierta responsabilidad social de ofrecer oportunidades de trabajo psicológicamente significativas.

La administración solo puede desempeñar su oficio motivando a los empleados para que trabajen por sus objetivos. Pero es imposible entender la motivación sin tener en cuenta que es lo que quiere y espera el individuo del oficio.

Puesto que el individuo pasa aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo, no ha de sorprender que espere que éste le satisfaga muchas necesidades - materiales y sociales- y que además éstas necesidades sean satisfechas en muchas formas distintas fuera del trabajo, en el trabajo y por medio del trabajo.

Se discute mucho en cuanto a la importancia de encontrar satisfacción en el empleo en oposición a las satisfacciones que se obtienen en otros aspectos de la vida.

A pesar de todo, tenemos que tener en cuenta que el trabajo no es el único objetivo del hombre, ni la satisfacción en el trabajo es el único objetivo de la administración.

NECESIDADES QUE SATISFACE EL TRABAJO

Aún cuando reconocemos que todos los esfuerzos por categorizar las necesidades resultan un poco artificiales, hablaremos de tres formas de satisfacción:

1. NECESIDADES FISICAS Y DE SEGURIDAD.

Estas se refieren a la satisfacción de las funciones corporales, tales como el hambre, la sed, el abrigo, etc., lo mismo que la necesidad de estar seguros de poder satisfacerlas.

2. NECESIDADES SOCIALES.

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

3. NECESIDADES EGOCENTRICAS.

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

Otra manera de categorizar las necesidades es en términos de los medios por los cuales se satisfacen. Algunas formas de satisfacción se obtienen fuera del trabajo, por ejemplo, el trabajador gasta el dinero que gana después del trabajo y lejos del oficio. Otras necesidades se satisfacen cuando se dispone de un ambiente alegre y agradable en torno al empleo. Una tercera forma de satisfacción solo se puede obtener mediante el proceso de trabajar, de modo que puede llamarse satisfacción intrínseca o mediante el empleo.

Cuando la administración hace incapié en la satisfacción fuera del empleo, supone en efecto que el trabajo es un castigo, que los trabajadores sufren a cambio de recompensas que gozarán después del trabajo. Los administradores que dan importancia a las satisfacciones alrededor del empleo, tratan de hacer agradable el ambiente de trabajo, pero no suministran una motivación directa y positiva para que la gente trabaje más duro. En cambio, cuando se ofrecen satisfacciones mediante el trabajo, los empleados trabajarán más duro; y mientras más duro trabajen, mayor será su satisfacción.

Ambas categorías -los tipos de necesidades y las maneras en que se satisfacen- se traslapan un poco y hay muchas necesidades que se pueden colocar en más de una categoría. Tampoco hay una relación fija entre las dos especies de categorías, pero en términos generales se puede decir que las necesidades físicas se satisfacen fuera del trabajo, las sociales se satisfacen por medio de los contactos personales alrededor del empleo y las egocéntricas se satisfacen principalmente en el empleo mismo. Desde luego, hay muchas excepciones a esta "regla". Por ejemplo, las condiciones de seguridad laboral satisfacen una importante necesidad material y sin embargo, se goza de ellas en el empleo. La posición es una necesidad social, y no obstante, la posición que se deriva de ejercer un cargo importante se disfruta fuera del trabajo tanto como en él; la alabanza es otra necesidad social y el elogio hecho por el jefe se obtiene mejor haciendo bien el oficio; un vendedor puede satisfacer sus necesidades sociales mediante su trabajo, ya que cuantas más ventas haga, mayor será su oportunidad de conocer a muchas personas.

Hechas todas estas salvedades, examinemos ahora las diversas formas de satisfacción de necesidades que se obtienen del trabajo empezando con las físicas y de seguridad.

NECESIDADES PRINCIPALMENTE FISICAS Y DE SEGURIDAD

Pregúntesele a un individuo por qué trabaja y lo más probable es que conteste, "para ganar dinero". Ciertamente la necesidad de ganarse la vida es la razón más poderosa para que la gente trabaje, aún cuando los incentivos no monetarios son también importantes.

EL DINERO.

El dinero satisface toda clase de necesidades. Su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida lo mismo que la seguridad; sin embargo, la posición social en nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que uno tenga y disfrutar de una buena entrada en dinero les da a muchas personas la sensación egoísta de realización.

Por tanto, lo primero que la mayor parte de las personas exigen de un empleo es que les de lo suficiente para gozar de un nivel de vida "aceptable". Pero lo "aceptable" tiende a aumentar con el tiempo.

El interés de los bienes materiales no es natural en el hombre sino característica especial de nuestro tiempo. Muchas otras sociedades conceden a tales bienes importancia mucho menor que al poder físico o militar. A veces el lugar que el individuo ocupa en la sociedad lo determina exclusivamente quienes fueron sus antecesores.

Aún en nuestra propia cultura existen diferencias: el dinero suele ser más importante para un vendedor que para un maestro o un sacerdote. Algunos individuos rechazan una promoción con mejor sueldo sencillamente porque implica "demasiada responsabilidad". Aún cuando en la comunidad, como un todo, el ingreso sea solamente una medida aproximada de la posición social, dentro de una empresa se mide con precisión la importancia del cargo.

LA SEGURIDAD.

La seguridad en el empleo es una necesidad humana fundamental; para muchas personas es más importante que la paga o la promoción. Las fuerzas que impulsan el sindicalismo, los problemas más graves de relaciones entre superior y subalterno, los temores relativos a los cambios de tecnología; todo esto gira en torno a las necesidades de seguridad.

No le basta al hombre ver sus necesidades materiales satisfechas día tras día; necesita estar seguro de que seguirán siendo satisfechas en el futuro. En algunos casos, la antigüedad en el empleo ofrece al trabajador no calificado un sentimiento de seguridad parecido al que experimenta el campesino propietario de su parcela o el artesano que posee destrezas especiales. Ultimamente la automatización y otros cambios económicos han traído desempleo para muchos que antes creyeron seguros sus empleos. Los hombres de mayor edad, los miembros de los grupos minoritarios y los que tienen una educación limitada o poseen destrezas pasadas de moda, encuentran sumamente difícil conseguir trabajo permanente y por consiguiente, perder el empleo puede ser para ellos una catástrofe tanto material como psicológica. De ahí que el empeño de los trabajadores por conservar los "derechos de propiedad" de sus empleos, hayan llevado a disputas obrero-patronales sobre reglamentos del trabajo y la imposición de trabajadores innecesarios especialmente en las industrias donde el volumen de empleo está disminuyendo.

La enfermedad y la vejez constituyen otras amenazas para la seguridad. Es comprensible por eso que muchas compañías y sindicatos estén buscando actualmente como dar a sus trabajadores una seguridad "total" contra toda especie de interrupción del ingreso.

MEJORAMIENTO PERSONAL.

La ambición de mejorar, "de progresar", es especialmente fuerte en los Estados Unidos. En muchas otras sociedades el hombre nace dentro de una clase social rígidamente definida y sigue la ocupación de su padre sin vacilaciones; y desempeña lo mejor que puede "la posición a desempeñar".

Aún hace un siglo las oportunidades de progresar eran ya muy limitadas, sin embargo esas posibilidades de "movilidad hacia arriba" llenaban de esperanza a millones de personas. Hoy ese sueño se está desvaneciendo.

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

NECESIDADES SOCIALES PRIMARIAS

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

Las bromas sociales son las que hacen llevadero el oficio. Si no hay nada más constructivo de que hablar, las pequeñeces se agrandan y el aburrimiento se alivia haciendo circular chismes. En la vida informal de la planta, muchos trabajadores tienen además la oportunidad de demostrar destreza e iniciativa. Y hasta el trabajo mismo puede tener mucho valor social para ciertos trabajadores como por ejemplo las operadoras de teléfono y los dependientes de tiendas que gozan conversando con la clientela.

A veces el empleo satisface otras necesidades sociales distintas de la necesidad de amistad. Pertenecer a un círculo o grupo les da a los trabajadores un sentimiento de identificación e insisten en formar "grupos informales" aún contra la oposición de la administración. Cuando no pueden alcanzar tal identificación, los empleos se hacen menos deseables. En efecto, hay pruebas de que los trabajadores que pertenecen a grupos pequeños e integrados tienen un mejor espíritu de trabajo que los que trabajan solos o entre grandes masas de empleados con quienes tienen pocos nexos sociales.

El solo hecho de trabajar juntos, el trabajo en equipo, contribuye a la formación de un buen espíritu de trabajo. A casi todos les gusta ayudar a los demás. También, cuando lo necesitamos nos gusta que otros nos ayuden.

Otras necesidades sociales se derivan de las relaciones entre el subalterno y el supervisor. Naturalmente el subalterno quiere que se le dé un tratamiento equitativo: quiere que se le escuche cuando estima que el supervisor ha tomado una decisión equivocada y quiere tener el derecho de apelación por encima del supervisor. A todos les gusta que se les reconozca cuando hacen algo bien (aún cuando a veces el elogio de un compañero es más significativo que el del administrador). El trabajador común y corriente espera también aceptación de su supervisor, esto es, comprensión y consideración cuando comete un error. Finalmente quiere saber donde está.

Sea que esté haciendo su oficio bien o mal, el trabajador típico quiere algo de atención tanto del jefe como de los compañeros de trabajo. Sin embargo hay diferencias individuales en cuanto al grado de atención que uno desea. Algunos prefieren que se les deje solos y otros están acudiendo continuamente al jefe para asegurarse. El supervisor debe acomodar sus prácticas de acuerdo con estas diferencias y evitar que se le acuse de favoritismo.

NECESIDADES EGOCENTRICAS

"Lo malo de este empleo es que yo no tengo ningún sentido de realización. No soy nadie, no estoy haciendo nada, no voy a ninguna parte". Así explicaba un trabajador su desagrado con su empleo a pesar de que era uno de los mejores pagados en la planta.

Una de las más fuertes necesidades del hombre es la de sentir que está realizando algo, que su trabajo es de importancia.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO.

El trabajo que parece inútil conduce a la frustración. Una de las formas más desagradables de castigo que usan los militares es hacer que los soldados abran huecos y luego los vuelvan a llenar. Compárese esto con la gran satisfacción de estar "ayudando al prójimo" que sienten las personas que realizan en los hospitales aún los más modestos oficios.

El ascensorista, el portero, el jardinero-todos quieren sentir que su trabajo es importante y una buena supervisión puede hacer mucho para aumentar su sentido de realización y de respeto propio.

Los estudios sugieren que hay una íntima correlación para las personas que ejercen el trabajo, entre lo que es el prestigio del cargo y la satisfacción que derivan de él. Los empleos que tienen alto prestigio son más apreciados por el público, aún cuando otros aspectos del trabajo sean indeseables, de igual modo, los empleos que no dan posición social serán despreciados. El trabajo de baja posición social se considera de poca importancia. Algunos expertos creen que la mejor manera de mejorar un empleo es modificar lo que el público piensa de él y de los que lo ejecutan.

Una observación final: cuando se goza de bastante libertad para decidir como se debe hacer el trabajo, se aumenta la importancia del oficio para el individuo, puesto que es una prueba de su capacidad para planear su propio trabajo.

LA DESTREZA.

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

También nos gusta imaginarnos que nuestro oficio requiere destrezas especiales y en consecuencia nos inclinamos a exagerar su importancia. Al describir su oficio, un trabajador recalca su dificultad, su complejidad y el tiempo tan largo que se necesita para aprenderlo. Todo oficio tiene sus trucos que requieren destreza, ingenuidad y experiencia. Hasta el conserje siente que ha desarrollado varias técnicas especiales que lo elevan por encima del nivel de los obreros no calificados.

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

Muchas compañías han descubierto que les es mucho más difícil con tales empleados obligarlos a rebajar las normas de calidad que a subirlas. Cuando la administración se convence que los clientes aceptarán una calidad más baja y se puede aplicar tolerancias menos estrictas al producto, los trabajadores calificados se resisten tercamente a la reducción de destreza. La rebaja de normas significa un menor sentido de realización.

PROGRESO Y TERMINACION.

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

Solamente cuando uno puede fijarse una meta y sabe que la ha alcanzado sentirá el sentimiento de realización. Muchos oficios de rutina se consideran aburridos y monótonos precisamente porque no le ofrecen al trabajador manera de comprobar su adelanto.

PRODUCTIVIDAD.

Tal vez todo lo que se ha dicho se concreta en un solo punto: todos tienen un sincero deseo de ser productivos, de mantenerse ocupados. Todo esto por supuesto pone en tela de juicio la idea tan difundida de que la mayoría de los trabajadores prefieren la osiociudad al trabajo. La verdad es que es más difícil aparentar que uno está ocupado que trabajar. El tiempo pasa más rápidamente cuando el obrero se absorbe en lo que está haciendo que cuando está tratando de evitar el trabajo. En nuestra sociedad, un individuo sano se siente perdido sin algún oficio o entretenimiento, pues normalmente el ejercicio de las facultades mentales y físicas es una experiencia agradable y no desagradable.

Pero si todo esto es cierto, cómo podremos explicar por que a veces los trabajadores hacen todo lo que pueden por evitar el trabajo?. Semejante comportamiento implica generalmente insatisfacción con el empleo, con la supervisión, o con la compañía como un todo. Los trabajadores que se sienten injustamente tratados dirigen sus energías a combatir el sistema y muestran gran destreza en realizar el menor trabajo posible. Esta reacción, sin embargo es síntoma seguro de que la organización tiene problemas graves.

El sentido de productividad y realización es especialmente importante para los ejecutivos, quienes se ven a sí mismos como personas muy trabajadoras que necesitan estar produciendo constantemente para sentirse contentas.

AUTONOMIA.

A casi todos les gusta ser su propio jefe, pero hoy son pocos los empleados que tienen este sentimiento.

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

A veces los cuentos exagerados de los trabajadores son indicio de sus ocultos deseos de hacer las cosas a su manera.

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

Sin embargo hay muchos trabajadores que tienen mucha libertad a pesar de lo anteriormente dicho.

Como se siente un individuo, dependerá tanto del tipo de trabajo que hace, como de la manera como lo supervisan. Desde luego nadie puede ser jefe de todo, pero dentro de ciertos límites un empleado puede sentir que sí es su propio jefe. Esto es especialmente cierto si puede sentir que lo que hace lo determinan los requisitos objetivos de la situación y no ordenes humanas.

Muchos empleos exigen un grado tan alto de trabajo en equipo que el individuo pierde la oportunidad de tomar decisiones por sí mismo; pero en una situación como ésta, a menudo se puede lograr que las decisiones las haga el grupo como un todo. En este caso la participación en la toma de decisiones del grupo equivale a la autonomía para el individuo.

CONOCIMIENTOS.

El deseo de conocimientos es un impulso básico del ser humano. A todos les gusta saber no solamente qué está ocurriendo sino también "por qué". Quieren atender el presente y también predecir el futuro.

La arbitrariedad, el capricho y los acontecimientos inesperados nos dificultan el proceso de darnos una explicación ordenada y razonable de los acontecimientos que modelan nuestra vida. Estar a merced de personas y fuerzas que ni podemos entender ni controlar es una seria amenaza a nuestro sentido de seguridad.

La gente quiere enterarse de las cosas que son directamente importantes para ella y también de las que no lo son. Satisfacer la vana curiosidad es también la manera de pasar el tiempo.

La búsqueda de conocimientos tiene también aspectos más constructivos. Muchas personas encuentran que aprender les da un sentimiento de realización.

IMPORTANCIA RELATIVA DE VARIAS NECESIDADES

Hay que recalcar que todas las necesidades mencionadas hasta aquí son importantes, sin embargo hay que determinar cuales son más importantes, también cuales pueden usarse más efectivamente para motivar a los empleados para que trabajen por los objetivos de la organización.

Esta cuestión ha sido material de extensas investigaciones y la respuesta se ha encontrado que varía de acuerdo con el individuo de quien se trate, su oficio, el clima económico general y muchos otros factores. Sin embargo, varias generalizaciones parecen ser válidas por lo menos en parte y de ellas trataremos en seguida.

MASLOW.

Según la bien conocida "hipótesis de las necesidades", de Maslow, las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía en que los materiales ocupan el lugar "más bajo" y básico, seguidas en orden ascendente por lo que nosotros hemos llamado necesidades de seguridad, sociales y egocéntricas y finalmente la "auto-realización". En esta jerarquía, una necesidad más alta y menos básica no ofrece motivación a menos que todas las inferiores y más básicas hayan sido "en gran parte" satisfechas.

Más sin embargo una vez que una necesidad de bajo nivel ha sido en gran parte satisfecha, ya deja de ser motivadora.

Así pues, una vez que las necesidades físicas de alimentación, vestido y abrigo han sido razonablemente satisfechas, los individuos se interesan más en otras. En primer lugar, tratan de satisfacer las de seguridad para protegerse de los peligros, amenazas y privaciones. Cuando el nivel de vida aumenta de modo que el individuo goza ya de seguridad, las necesidades sociales tienen prioridad, seguidas por las egocéntricas. Finalmente, solo cuando se han visto satisfechas la mayoría de las necesidades menos apremiantes, vuelve el individuo la atención a la forma final de realización.

Sin embargo, la hipótesis de Maslow ha sido objeto de muchas críticas. Los puntos más significativos son los siguientes:

** Parece que hay grandes diferencias entre unas y otras personas en cuanto al grado en que se debe satisfacer una necesidad antes de pasar a un nivel más alto. Además para algunos individuos las necesidades egocéntricas pueden ser más importantes que las sociales.*

** La investigación indica que hay muchísimas necesidades humanas que no se pueden separar claramente en las cinco categorías de Maslow.*

** Una forma de satisfacción puede compensar la falta de otra. Así los trabajadores cuyo oficio les da poco sentido de realización, compensan a veces esta falta (por lo menos en parte) concediendo más atención a las necesidades sociales. En efecto, la necesidad sentida (demanda) de satisfacciones se ajusta a la oferta.*

Por todas estas razones es muy difícil poner la hipótesis en forma operacional y probar si es o no es verdadera.

McCLELLAND.

En los últimos años ha surgido una teoría de la motivación humana que reconoce la existencia de diferencias de personalidad y al mismo tiempo disputa a la teoría de Maslow su posición en el pensamiento organizacional. De acuerdo a la teoría que ha desarrollado McClelland y sus colegas, hay por lo menos tres necesidades principales positivas que se relacionan con el comportamiento del empleado en las organizaciones: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. También hay una necesidad negativa, la de evitar el fracaso.

A diferencia de la teoría de Maslow, la de McClelland no habla de jerarquía de necesidades. Las personas difieren en la intensidad de sus necesidades y éstas diferencias las determina en gran parte el ambiente en que se han criado. Solo los que tienen una alta necesidad de realización obtendrán mucha satisfacción en empleos que dan la sensación de haber logrado algo. Los que tienen una alta necesidad de afiliación preferirán empleos que implican un fuerte sentido de comunidad.

SUSTITUCION DE SATISFACCIONES.

Hasta cierto punto, una persona sacrificará una fuente de satisfacción de necesidades por otra. Una vez lograda la seguridad del empleo, los trabajadores aceptarán una pérdida de satisfacción social y egoísta solamente a cambio de un aumento significativo de paga. Por el contrario, muchos aceptarán un salario más bajo a cambio de un trabajo más agradable.

PAPEL DEL DINERO.

Muchas veces los administradores se engañan por las exigencias de dinero que hacen los trabajadores, porque el dinero significa muchas cosas distintas en términos de satisfacción de las necesidades.

i solo nos fijáramos en las exigencias que el sindicato le hace a la administración y en las causas obvias de las huelgas, podríamos llegar a la conclusión de que a los obreros lo único que les interesa es el dinero y sin embargo, como ya lo hemos visto, esto es un cuadro incompleto.

Hay dos razones para explicar este énfasis exagerado. En primer lugar, los trabajadores pueden considerar un ingreso más alto compensación parcial por falta de otras formas de satisfacción. En segundo lugar, el dinero tiene un valor simbólico. La ganancia monetaria es tangible; la psicológica no.

El dinero no solo permite satisfacer las necesidades físicas. Para un gerente que tiene una alta necesidad de realización el nivel de su sueldo le dice concretamente hasta que punto ha tenido éxito en su gestión.

DETERMINACION DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO

Hubo un tiempo en que los científicos sociales creían que un oficio era satisfactorio cuando sus características se adaptaban a las necesidades del individuo; pero las investigaciones más recientes sugieren que los determinantes de la satisfacción son mucho más complejos. Sin duda las personas y los oficios son los elementos básicos de que se trata, pero es claro que hay muchas variables entre esos dos elementos, que ayudan a determinar si la relación es satisfactoria. Que el trabajador esté satisfecho con su trabajo depende de :

** EXPECTATIVAS. Si el trabajador espera que su trabajo sea estimulante o bien pagado y no lo es, entonces estará insatisfecho. Pero si espera que sea aburrido y mal pagado y resulta ser así, la frustración podrá ser mínima.*

** AUTOEVALUACION. Si él se considera una persona generalmente satisfecha no estará dispuesto a reconocer que un oficio lo puede humillar.*

Si es de temperamento alegre, esto se reflejará en su actitud hacia el oficio.

** NORMAS SOCIALES. Si otras personas, especialmente aquellas a quienes él respeta. Ven su oficio como bueno o como un oficio con el cual él debería estar satisfecho, o si le dicen que lo que está haciendo es importante, entonces hay más probabilidades de que él se sienta satisfecho.*

** COMPARACIONES SOCIALES. Si todos sus amigos tienen empleos más estimulantes que el suyo, entonces se sentirá más insatisfecho que si todos estuvieran en iguales condiciones.*

** RELACIONES INSUMO/RESULTADO. Su satisfacción con el empleo depende de cómo perciba la relación entre lo que él aportó al trabajo (insumo) y lo que obtenga de él (resultado). Si trabajó duro y no logró terminar lo que trataba de realizar se sentirá menos satisfecho que si se hubiera contentado con hacer muy poco esfuerzo.*

** COMPROMISO. Si teniendo varias oportunidades en que escoger despues de pensarlo bien se decide por un determinado oficio ha adquirido libremente un compromiso, y entonces no estará muy dispuesto a reconocer que ese oficio no es satisfactorio, pues ello equivaldría a confesar que su capacidad para hacer una buena elección es defectuosa.*

** ILUSIONES. Si entre sus compañeros se habla mucho de la paga, considera que la paga es importante. Si la administración da gran publicidad a su programa, se sentirá desilucionado si el programa no responde a la publicidad.*

IMPORTANCIA DEL TRABAJO SATISFACTORIO

En los últimos años se ha venido discutiendo si es cierto que la sociedad moderna "se revela contra el trabajo". Se debe tener en cuenta las cuestiones en cuanto al significado de la satisfacción con el empleo, y especialmente en el empleo estimulante.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO ESTIMULANTE

Muchas personas se adaptan con facilidad al trabajo monótono. El centro de su vida está lejos del trabajo, esperan de éste pocas satisfacciones y por consiguiente no se desilusionan si el oficio les ofrece poco estímulo o sentimiento de creatividad. En efecto, algunos dicen que muchas personas no quieren un alto nivel de estímulo y autonomía en su empleo, aún cuando esté disponible. Es posible que a tales individuos les falte madurez, pero si ello es así, esta condición se debe más bien al ambiente familiar que al trabajo; aprendieron a ser dependientes desde la niñez y no es probable que cambien de carácter en la edad adulta.

EL TRABAJO Y EL OCIO

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

Hoy casi todo el mundo considera que el trabajo es una necesidad, independientemente de las necesidades materiales. Aún cuando los trabajadores tuvieran el suficiente dinero para vivir cómodamente el resto de su vida, la mayor parte de ellos comentan que seguirían trabajando a pesar de eso. Una de las principales razones por las cuales los trabajadores de clase media seguirían trabajando, es por el "interés y la realización"; pero la razón que con mayor frecuencia mencionaron los obreros fué "para mantenerse ocupados". Este último grupo prefiere trabajar a no trabajar, aún cuando el trabajo sea simplemente para matar el tiempo.

CAPITULO IV

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL**

INTRODUCCION

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 las personas se convierten en empleados son decisivas en lo que respecta a la efectividad de la relación entre empresa y empleado; ya que su trabajo no es solo reunirlos sino unirlos sobre una base sólida. No es suficiente que se descubran buenos candidatos; deben participar en la estructuración de relaciones productivas a largo plazo.

Pues como sabemos la eficiencia de la organización puede muy bien depender de cuan adecuadamente reclutadas y seleccionadas estén las personas. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible, puesto que el éxito de este reclutamiento y selección es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente.

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 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.

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.

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 sí misma, responderá a la pregunta de cual es la mejor o la forma correcta de realizarlas. Solo estableciendo algo más que el mero conocimiento de los componentes que entran en la conformación de una organización de reclutamiento y selección. Pues 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.

Para concluir podemos decir que el valor de una operación de reclutamiento y selección depende del grado en que forme 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 DE PERSONAL

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

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

RECLUTAMIENTO.

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es 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 suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes o futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para la concepción de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

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

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

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado; exige información y persuasión; tal proceso puede desarrollarse directa o indirectamente.(ver anexo 6 y 7).

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

La actuación en el mercado de recursos humanos exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que en ellas ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diversos puntos de vista que se presenta.

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. Listas 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

LA ETAPA DE INVESTIGACION:

1. Exámen del mercado de trabajo, con miras a la verificación.

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

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

- a) Fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa.*
- b) Posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo.*
- c) Retiro del personal cesante por promociones enfermedades, jubilación, etc..*

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

LA ETAPA DE EJECUCION:

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

ASPECTOS DEL RECLUTAMIENTO

- 1. Qué tipos de trabajo deben de realizar.*
- 2. Cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo.*
- 3. Cuántas personas existen en la organización actual y qué habilidades pueden aplicar al nuevo intento.*
- 4. Dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias.*
- 5.Cuál es la situación del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él.*

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciativa 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 decisiones 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 requerimiento de empleado o requerimiento de personal. (ver anexo 8). Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existentes en el área de recursos humanos; mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deberá llenar en el documento. Al reverso del documento se puede incluir un interesante esquema de control de los actos ya ejecutados respecto del reclutamiento existente en el área de recursos humanos y del requerimiento mismo. (ver anexo 9).

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

En este caso, se exige, generalmente, no solo la dotación de una partida extra-presupuestal, que cubra el salario del empleado que se vinculará, sino la autorización superior para que la sección de reclutamiento pueda verificar si hay candidatos en reserva (o sea, si hay candidatos para ejercer este cargo que estén 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, ésta 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.

El mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a influirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

Se verifica también que el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

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

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un input de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos. (ver anexo 10).

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO INTERNO

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

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

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

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

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los test psicológicos de personalidad.*
- b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.*
- c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.*

- d) Exámen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de valorar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que serán necesarios.*
- e) Exámen de los planes de carreras o planes de profesionalización, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.*
- f) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.*

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- * Es más económico para la empresa; ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención a los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.*
- * Es más rápido; dependiendo de la posibilidad del empleado a ser transferido o promovido de inmediato, evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que sea publicado en el periódico, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el periodo de aviso previo (preaviso) en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.*
- * Presenta mayor índice de validez y de seguridad; pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, en la mayoría de las veces, de un período experimental, de integración y de inducción a la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error es reducido, gracias al volumen de informaciones que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios.*
- * Es una fuente poderosa de motivación para empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción; cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento interno, estimula junto a su personal la actitud de constante auto-perfeccionamiento y de auto-evaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento o aún de crearlas.*
- * Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento de personal.*
- * Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.*

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- * Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún, la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.*
- * Puede crear un conflicto de intereses; pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones; no realizarán aquellas oportunidades; cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron ningún ascenso dentro de la organización o que no tienen potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupan, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el objetivo de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades, o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro podrán sobrepasarlos.*
- * No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos, a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.*

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo, cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. 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:

- * Consultas a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos;*
- * Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;*
- * Pancartas o anuncios en la portería de la empresa;*
- * Contactos con sindicatos y asociaciones de clase;*
- * Contacto con universidades, escuelas o agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;*
- * Conferencias y charlas en universidades y escuelas;*
- * Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua;*
- * Anuncios en periódicos y revistas;*
- * Agencias de reclutamiento;*
- * Viajes para reclutamiento en otras ciudades.*

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales, la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Son también denominadas vehículos de reclutamiento, ya que son fundamentalmente medios de comunicación. Así como indica el anexo 11, hay varias técnicas de enfoque del mercado de recursos humanos. 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) Epoca en que se debe reclutar y el tiempo disponible.*
- d) Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a ocupantes.*
- e) Franjas salariales y ventajas que se ofrecen.*
- f) Costos de la técnica de reclutamiento por calidad permitida.*
- g) Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento por urgencia solicitada.*

CARACTERISTICAS DE LAS TECNICAS

- Consulta a los archivos de los candidatos :

Es interesante catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerandose el sexo, los rasgos de edad y otras calificaciones importantes. Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir a los candidatos que se presenten espontáneamente. El reclutamiento debe ser una actividad continua e 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 depende de la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a 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 él, tomando la iniciativa.

- Contactos con sindicatos y asociaciones:

Aún cuando no presenten 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 identificar 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 periódicos y en revistas:

Es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más 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, estas 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. De modo general, tal como lo muestra el anexo 12, cuando 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. En cualquier organización, no importa el tamaño, el estilo de administración o la forma de reclutar, la figura del reclutador sobresale como un elemento fundamental del sistema. Generalmente presenta 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:

- a) Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores.*
- b) Capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política, su tecnología y sus necesidades.*
- c) Capacidad para retener, reconocer e interpretar las políticas, los problemas y la tipología de los cargos, los aspectos positivos y negativos de otras organizaciones.*
- d) Capacidad para trabajar dentro de una situación relativamente confusa.*
- e) 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 un reclutamiento interno, el individuo desplazado 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.

Por otro lado siempre que se hace reclutamiento externo, algún desafío, alguna oportunidad o algún horizonte debe ofrecerse al nuevo empleado, so pena de buscar desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO MIXTO

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

- a) Inicialmente utilizan reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables. Al no encontrar candidatos externos a la altura, promueve su propio personal, sin considerar al comienzo, los criterios sobre las calificaciones necesarias.*
- b) Utiliza el reclutamiento externo y el reclutamiento interno, concomitantemente. Es el caso de la empresa más preocupada por suplir la vacante existente.*
- c) Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos de altura, apela al reclutamiento externo.*

DOCUMENTOS UTILIZADOS

Cada organización diseñará los documentos de acuerdo a sus necesidades; existe flexibilidad en la elaboración y en los datos contenidos en dichos documentos ya que de esta manera la organización aprovechará al máximo la información requerida.

A continuación se muestra un ejemplo de estos documentos:

- a) Ficha de entrevista de reclutamiento, donde son resaltados los motivos del no aprovechamiento de los entrevistados. (Ver Anexo 13)*
- b) Ficha de control de reclutamiento. Constan en este control las fuentes de reclutamiento y los motivos de no aprovechamiento de los resultados. (Ver Anexo 14)*
- c) Ficha de entrevista de reclutamiento, en la que se discriminan los requisitos exigidos a los candidatos y su respectiva clasificación. (Ver Anexo 15)*

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- * Trae "sangre nueva" y experiencias nuevas a la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como un sistema, se mantiene actualizada con el ambiente externo y actualizada de lo que ocurre en otras empresas.*
- * Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.*
- * Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que ella disfruta de inmediato el retorno de las inversiones ya efectuadas por otros. Tanto es así, que muchas empresas prefieren reclutar externamente, pagando salarios más elevados, exactamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.*

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

** Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del cargo considerado, sino también de otros factores como:*

- a) Área de actividad o tipo de especialización del cargo;*
- b) Fuentes de reclutamiento escogidas;*
- c) Vehículos de reclutamiento escogidos;*
- d) Local donde está situada la empresa;*
- e) Situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra; y*
- f) Política de personal adoptada por la empresa y, más específicamente, la política de reclutamiento.*

Así, mientras más elevado sea el cargo, con mayor anticipación deberá adoptar la empresa el requerimiento de empleados, para que la selección de reclutamiento no sea presionada por los factores tiempo y urgencia en la presentación de sus servicios.

** Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y encargo sociales de equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.*

** En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.*

** 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. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa para con su personal.*

** Generalmente afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.*

CONSIDERACIONES DE RECLUTAMIENTO

Hay un cierto número 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 más difíciles. Además la Legislación Federal, las órdenes ejecutivas, las normas estatales de empleo 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 más complicada de lo que parece a simple vista. Como las empresas evalúan de manera distinta estas consideraciones, las prácticas y políticas de reclutamiento se desvían mucho dentro y entre diversas organizaciones. Como ya se indicó, mientras la "fuentes" de reclutamiento proporcionan oportunidades de reclutamiento, las "consideraciones" son factores que podrían restringir el potencial de reclutamiento de cualquier organización.

RECLUTAMIENTO

FUENTES

CRITERIOS

1. Direcciones de los colegios.	1. Guías de agencias.
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 empleo.	5. Nepotismo.
6. Asociaciones profesionales.	6. Responsabilidad social.
7. Agencias públicas de empleos.	7. Leyes estatales.

SELECCION DE PERSONAL

La importancia de la selección, radica en que este proceso, es característica inherente de los seres humanos. Tradicionalmente ha sido un requisito para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Ejemplo: La depuración racial de los espartanos (hombre de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para los trabajos rudos, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas de 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 (habilidades, inteligencia, interés vocacionales, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este 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 las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: Determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados ; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas menos comprendido.

SELECCION :

Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlos más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

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

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

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. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para la organización en particular:

- . A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).*
- . Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?*
- . Qué probabilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?*
- . Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?*
- . Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?*
- . 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 homogenización del grupo de trabajo?, etc..*

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más 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 asegure que están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

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

PRINCIPIOS DE LA SELECCION

COLOCACION:

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

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 ellas en una oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación.

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

ETICA PROFESIONAL:

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

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con una pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentalmente sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

VACANTE :

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

REQUISICION:

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

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 las personas, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarse. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la relación ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

Consiste en la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual 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 período de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FASES DEL PROCESO DE SELECCION

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

- 1. Hoja de solicitud.*
- 2. Entrevistas.*
- 3. Pruebas: Psicotécnicas y/o prácticas.*
- 4. Investigaciones.*
- 5. Exámen Médico.*

HOJA DE SOLICITUD:

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

Esta hoja abarca básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de causantes, etc.) datos familiares; experiencia ocupacional; planes a corto y largo plazo. etc.. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es indispensable 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. Es así como determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.), para proceder a una entrevista.

ENTREVISTAS:

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

La entrevista inicial, 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.

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, 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 poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

ENTREVISTA DE SELECCION:

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación entre dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el procedimiento de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en las mismas, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir a la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las características del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, "de mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar que clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuales son las que realmente está generando.

TOPICOS DE LA ENTREVISTA

Los principales son:

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

MODO GENERAL DE CONDUCIR LA ENTREVISTA

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

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

PRUEBAS:

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

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

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

Para que una prueba -o test psicológico- pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

REQUISITOS PARA SU APLICACION EFECTIVA:

Los test psicológicos son una ayuda para la selección. Pero suponen para ser útiles :

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

INVESTIGACIONES:

Existen varios tipos de investigaciones estos son:

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

EXAMEN MEDICO:

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

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

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

Todos estos 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, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinar actividades.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores*
- 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.*

** Transtornos en la organización de la producción.*

** Déficit en la calidad de sus productos.*

** Menor calidad de producción.*

** Más elevados niveles de costos.*

DECISION FINAL:

Con la información ya recopilada, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato. Esto se comunica al jefe inmediato o gerente de área para la decisión final. Es importante que la toma de decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, ya que él es el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; el departamento de selección de personal debe asesorarlo. En casos especiales es conveniente reunir a los candidatos sobre los cuales va a recaer la decisión final para que en una "prueba de situación" se valora la habilidad de interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando así la toma de decisiones. Cuando esta prueba no es necesaria, se procede a tomar la decisión final, comunicarla al candidato y a su contratación. Se debe registrar a los candidatos que no fueron electos para considerarlos para una futura vacante, y orientarlos para un mejor aprovechamiento de sus recursos.

CAPITULO V

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INTRODUCCION

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 burdamente 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 que en términos de que tanto trabajo debe llevar a cabo, cuando y como 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.

DEFINICION 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.

CAPACITACION.

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar las aptitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual, que se reflejará en los ascensos dentro 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.

DIFERENCIAS DE AMBOS CONCEPTOS

Las diferencias en estas 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 el 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.

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.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Hay muchas razones por las cuales las compañías inician programas de capacitación y adiestramiento. Por lo general, las razones para iniciar un programa de capacitación del trabajador son similares a los propósitos para iniciar el desarrollo a nivel administrativo. Estos fines se refieren a:

1. PRODUCTIVIDAD.

Las actividades de capacitación y adiestramiento no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos, sino también a los trabajadores con experiencia, ya que la instrucción puede ayudarles a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales. Con frecuencia esto provoca un aumento en la productividad operacional y en las utilidades de la compañía; y esto no es más que una consecuencia lógica de los programas de capacitación y adiestramiento. Esto es más evidente con los nuevos empleados que todavía no conocen las formas más eficaces para realizar su trabajo.

2. CALIDAD.

Los programas de capacitación y adiestramiento apropiadamente diseñados e implantados también pueden contribuir a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo, puesto que cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de su trabajo y cuando tienen los conocimientos necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. Como resultado, el aumento de la calidad puede evidenciarse en los productos o servicios de la compañía y dentro del medio laboral menos tangible de la organización.

3. PLANEACION DE LOS R.H.

La capacitación y adiestramiento del empleado puede ayudar a una compañía a satisfacer sus necesidades futuras de personal. Las organizaciones que tienen un buen programa de educación interna tendran cambios y ajustes laborales menos drásticos en el caso de alteraciones repentinas del personal.

4. MORAL.

El ambiente general suele mejorar cuando, dentro existen programas educativos apropiados. Esto obedece a muchas razones; ya que una cadena infinita de reacciones positivas puede originarse de los programas de instrucción bien planeados de la compañía.

5. PRESTACIONES INDIRECTAS.

Especialmente los gerentes, consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado y esperan que la compañía pague programas que aumenten los conocimientos y habilidades del empleado. Muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y adiestramiento como técnicas de reclutamiento para atraer empleados potenciales altamente clasificados. La eficacia de tales incentivos, en el futuro puede verse afectada ya que se comienza a considerar que tales beneficios son directos y por lo tanto son gravables.

6. SALUD Y SEGURIDAD.

La salud mental y la seguridad física de un empleado deben estar directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación y adiestramiento de una organización; ya que la capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

7. PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA.

Los esfuerzos continuos de capacitación y adiestramiento del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos laborales respectivos; ya que fomenta la iniciativa y la creatividad de los empleados y ayudan por lo tanto a prevenir la obsolescencia de los mismos. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y las exigencias de su trabajo; siendo la principal causa el cambio tecnológico.

8. DESARROLLO PERSONAL.

No todos los beneficios de los programas de capacitación y adiestramiento de una compañía se reflejan en ésta misma únicamente, sino que a nivel personal los empleados también se benefician individualmente de esas experiencias educativas. Esos programas le dan al participante una mayor sensación de competencia, una gama más amplia de conocimientos, un sentido de conciencia, etc.

FUNCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I. FUNCION GENERICA.

Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y adiestramiento del personal de la organización.

II. FUNCIONES ESPECIFICAS.

- a) Integrar grupos de planeación, programación y control para la elaboración de programas de capacitación.*
- b) Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y adiestramiento.*
- c) Operar los programas de capacitación y adiestramiento que correspondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias.*
- d) Evaluar los cursos de capacitación con el fin de garantizar los de su aplicación.*
- e) Dar seguimiento a los programas para mantener su sistema permanente de capacitación al personal.*
- f) Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y adiestramiento.*

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 lo tanto la detección de estas necesidades deben ser un 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 conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados 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 que 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 éste contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

- 1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.*
- 2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo 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 aprender 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). Ante 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

Cómo beneficia la capacitación 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 REPERCUTEN 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 líderes 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 los 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. Capacitación para el trabajo.

a) Capacitación de preingreso.

b) Inducción.

c) Capacitación promocional.

2. Capacitación 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 la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.

- a) *CAPACITACION 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) *INDUCCION. 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) *CAPACITACION 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 actividades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ellas 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 puede 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) EDUCACION 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) INTEGRACION DE LA PERSONALIDAD. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí 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 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 esta 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 prever 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 cuanto 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 adscriben 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 relacionarlas con las posibilidades concretas, pero por otro lado los interesados también tienen a menudo una visión que frecuentemente no tiene en cuenta el cambio y los futuros programas empresariales. En cuanto a los jefes son éstos 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 él 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 en 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 se desarrollaría.

REUNIONES DE 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 que medida, es someterla a una determinada batería de tests, esto es válido sobre todo a nivel de conocimiento y habilidades pero no tanto cuando entran 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 estas situaciones puede ocultar una situación de escaso rendimiento o detención tal que únicamente pueda mejorar mediante el empleo de técnicas de capacitación y adiestramiento.

ETAPAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION 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 de los empleados.

2. DETERMINACION DE LOS OBJETOS DE APRENDIZAJE.

De los análisis descritos surge un concepto claro, los resultados deseados de los programas de capacitación y adiestramiento deben de expresarse formalmente en lo que se conoce como objetivos. Aún cuando los objetivos puedan expresarse de 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 método 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 INFORMACION.

Es muy conveniente que la información generada por los controles de aprendizaje sea transmitida oportunamente a los niveles de toma de decisión para corregir, enriquecer y actualizar programas, puesto que sin una adecuada retroalimentación se avanza a ciegas.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Uno de los más importantes insumos de la capacitación y adiestramiento son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas las consignan en la Constitución Política y en la L.F.T. que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M.

Art. 123 Apartado A Fracc. 13. Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

SOBRE EL PROPOSITO DE LA CAPACITACION.

Art. 153-A. Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

Art. 153-F. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.

SOBRE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

Art. 25-VIII y 391-VII. Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.

Art. 132-XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento.

Art. 132-XXVIII. Participar en las comisiones para este fin.

Art. 153-O. Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases generales de Comisiones Mixtas.

Art. 153-E. Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Art. 153-K. Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.

Art. 153-N. Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

Art. 153-Q. Aplicar inmediatamente los planes.

Art. 153-V. Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Art. 153-A. Derecho del trabajador a la capacitación y al adiestramiento.

Art. 153-H. Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

Art. 153-I. Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Art. 153-T-V. Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

Art. 153-U. Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

SOBRE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO.

Art. 153-I. Integración y facultades de las comisiones.

SOBRE PLANES Y PROGRAMAS.

Art. 153-Q. Requisitos de los planes.

SOBRE LAS SANCIONES

Art. 153-S. Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV.

CONCLUSION

Capacitar significa cambiar los patrones del comportamiento y ésto es siempre una tarea difícil. El método que tiene el individuo para hacer su oficio, las destrezas que emplea, la energía y pensamiento que aplica, la verificación y coordinación con otras personas, todo esto refleja en parte su propia personalidad. El gerente tiene que suponer que el antiguo patrón de comportamiento del empleado le proporcionará ciertas satisfacciones; pues de lo contrario lo habría abandonado. Como esas satisfacciones se verán amenazadas por un cambio en los métodos de trabajo, el empleado se resiste a un nuevo aprendizaje. Esta resistencia se apoyará en su deseo de aprobación de su grupo de trabajo y en su necesidad psicológica de seguridad y de sentido de realización. Los esfuerzos por aumentar la productividad enseñando mejores hábitos de trabajo pueden estrellarse con los "promedios" de producción y las normas de conducta impuestas por el grupo.

El capacitador al desarrollar un curso de estudio, aún cuando sea informal, debe conocer algo sobre la manera como el hombre aprende, inclusive el papel de la motivación y el esfuerzo. También debe tomar en consideración la manera de estructurar el material que va a enseñar, buscando el equilibrio entre la teoría y la práctica, identificando las secuencias naturales que suministrando claves internas facilitan aprender y pasando de lo simple a lo complejo.

El éxito de cualquier programa de capacitación y adiestramiento es función directa del éxito de otros aspectos del programa de personal. Cuando los empleados ya están altamente motivados e íntimamente identificados con los propósitos de la organización, un programa bien concebido de capacitación llevará a mejorar el rendimiento de la empresa.

CAPITULO VI

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INTRODUCCION

La higiene y la seguridad se inicia en la industria y probablemente es en ella en donde está mejor organizada. Algunos de los principios y preceptos para mejorar la seguridad son fundamentales en cualquier campo en que sea necesario controlar los riesgos, tales como el sector público, marítimo, el transporte y así sucesivamente, 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 resguarde 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 fue 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 de 1917 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 a la asistencia médica. La incorporación a estos estatutos es obligatorio 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.

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

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

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

OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

- 1) Disminuir al máximo los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo.*
- 2) Evitar los costos tanto directos, como indirectos que pueden ser ocasionados por la falta de seguridad e higiene.*
- 3) Garantizar la tranquilidad y seguridad en el trabajo y con ello elevar la productividad e integridad de los trabajadores y la empresa misma.*

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de una organización y ésta 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 en 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, acarreando estancamiento económico.

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

El gobierno; debe exigir a la organización los programas necesarios de higiene y seguridad, que le harán más productiva.

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

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

HIGIENE INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a conocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológico o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioran la salud.

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

QUIMICOS.

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

FISICOS.

Iluminación, frios externos, humedad, corriente eléctrica, etc.

BIOLOGICAS.

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

DE FUERZA DEL TRABAJO.

Esfuerzos físicos grandes que provocan desgarres musculares, heridas, 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 en 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.

ACCIDENTES.

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

ASPECTOS LEGALES SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

CONSTITUCION POLITICA FEDERAL.

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

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

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

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

Art. 132. 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 y perjuicios al trabajador.

Fracc. XVII.- Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las Leyes y los Reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

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

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

Art. 143. Son obligaciones de los trabajadores:

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

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

Fracc. III.- Prevenir riesgos de trabajo.

Art. 391. El contrato colectivo contendrá:

Fracc. IX.- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deberán integrarse con esta Ley.

Art. 412. El contrato Ley contendrá:

Fracc. IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el Art. 391, Fracc. IV, V, VI, y IX.

Art. 47. Son causas de rescisión de las relaciones de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

Fracc. VII.- Comprometer al trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o las personas que se encuentren en él.

Fracc. XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas, a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

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

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

Art. 52. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se de cualquiera de las causas mencionadas en el Art. anterior. Y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del Art. 5to.

Otros artículos de esta Ley que hablan sobre la materia son:

Artículos 504, 512, 512-A, 512-B, 512-C, 512-D, 512-E, 512-F, 527, 527-A, 529, 992, 994, 995, 996, 997, 999, 1001, 1002, 1003, 1008, 1009; los cuales hacen referencia en forma más detallada sobre la seguridad e higiene y sus aplicaciones.

REGLAMENTO GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE

El Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo está dividido en dos partes principales.

DISPOSICIONES GENERALES.

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

Art. II. La aplicación de este Reglamento corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

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

Art. V. 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 a que los instructivos que expide la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sean publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Art. VII. Los patrones, sindicatos, 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. VIII. 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.

LAS COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad son organismos previstos por la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 509 y 510, conformados internamente para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en el trabajo, proponen medidas de prevención y vigilancia para que se cumplan éstas últimas.

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

El reglamento en la materia dispone que dichas comisiones deben estar constituidas en un plazo no mayor de 30 días, a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato donde no existan.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene se deberán constituir por igual número; tanto de representantes de los trabajadores como del patrón y funcionarán en forma permanente.

REQUISITOS DE LOS INTEGRANTES

- a) Trabajar en la empresa.*
- b) No ser trabajador eventual o a destajo a menos que todos o la gran mayoría labore dentro de este régimen.*
- c) Ser mayor de edad.*
- d) Poseer la instrucción y experiencia necesaria.*
- e) Haber demostrado honorabilidad y sentido de responsabilidad.*
- f) De preferencia ser el sostén económico de la familia.*

Los representantes del patrón deben ser designados entre los trabajadores de confianza, considerando entre estos a los ejecutivos o jefes.

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

DETERMINACION DEL NUMERO DE COMISIONES Y DE SUS COMPONENTES

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

Los factores manejables para obtener el número de comisiones e integrantes atendiendo a las características de la empresa, son los siguientes:

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

El factor mas común para determinar el número de miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, está consignado en el Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo en su instructivo No.19, en el cual expresa:

"El número total de representantes que integran las comisiones estará en razón directa del número de trabajadores del centro de trabajo, en la siguiente forma:

- a).- Para un número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno del patrón.*
- b).- Para un número de veintiuno a cien trabajadores, dos representantes por cada parte.*
- c).- Para un número mayor a cien trabajadores, cinco representantes por parte.*

Por cada representante propietario debe asignarse un suplente.

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

REUNION CONSTITUTIVA

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

- *Lugar, hora y fecha de la reunión.*
- *Requisitos de la empresa:*
 - a) Nombre de la empresa;*
 - b) Registro federal de causantes;*
 - c) Número de registros del IMSS;*
 - d) División , planta o unidad que corresponda a la comisión;*
 - e) El número de trabajadores a los que corresponde la comisión; y*
 - f) Domicilio del centro de trabajo.*
- *Asentar que el objeto de la reunión es constituir la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.*
- *Nombre completo y firma de los representantes, (Presidente, Secretario y dos escrutadores), propietarios y suplentes designados por la mayoría ante la comisión.*

REGISTRO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

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

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

** Copia del acta constitutiva;*

** Retratos tamaño credencial, por duplicado, de todos los comisionados, con los nombres respectivos al reverso.*

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

- a).- Las de jurisdicción federal, ubicadas en los Estados ante la delegación federal del trabajo correspondiente.*
- b).- Las de jurisdicción local, ubicadas en los Estados ante las autoridades laborales estatales correspondientes.*
- c).- Las de jurisdicción local, ubicadas en el Distrito Federal, ante la autoridad laboral del departamento del Distrito Federal.*
- d).- Las de jurisdicción federal, ubicadas en el Distrito Federal, ante la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

Presentando los escritos anteriores, se vigilará su trámite y se recogerá en su oportunidad la constancia de registro y las credenciales de los comisionados, a quienes se les entregarán.

EL INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

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

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

- * La definición de las comisiones.*
- * Las funciones de las comisiones.*
- * El número de las comisiones y aplicaciones de cada una de ellas.*
- * El número total de comisiones y asignación de las comisiones.*
- * El procedimiento para efectuar las visitas mensuales.*
- * El procedimiento de investigación.*
- * Las sesiones de la mesa directiva.*
- * Las sesiones de las comisiones.*
- * Lugar de las juntas.*
- * La sustitución de representantes.*
- * Los informes de los accidentes y de las medidas que deben adoptar para prevenirlos.*
- * El botiquín de primeros auxilios.*
- * La documentación que se utilizará.*

FUNCIONES DE LAS COMISIONES

Las funciones de las comisiones, deben incluirse en los instructivos, las cuales por lo menos son las siguientes:

- a) Generalmente proponer medidas preventivas de accidentes y enfermedades en el trabajo; vigilar que estas se cumplan e investigar las causas de los accidentes y enfermedades que sucedan en el trabajo.*
- b) Detectar específicamente las condiciones o situaciones que puedan producir accidentes o enfermedades profesionales.*
- c) Proponer las medidas necesarias para impedir, las condiciones o situaciones riesgosas o antihigiénicas.*
- d) Vigilar que se adopten las medidas mencionadas en el inciso anterior.*
- e) Vigilar que se observe el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo.*
- f) Vigilar que se cumplan las medidas de seguridad establecidas en el reglamento interior del trabajo.*
- g) Instruir a los trabajadores sobre la observación de una conducta segura.*
- h) Vigilar que se usen los dispositivos generales o individuales de seguridad.*
- i) Hacer del conocimiento del patrón, de las autoridades o de ambos según el caso de las violaciones a las normas internas de seguridad e higiene o el reglamento de la materia.*
- j) Informar a los trabajadores y a las autoridades del trabajo, de los siniestros y de las medidas adoptadas para evitar su reincidencia.*
- k) Colaborar con las autoridades en los programas de seguridad que emprenden.*
- l) Colaborar con las autoridades del trabajo, con las sanitarias y con las instituciones de seguridad industrial, social, en la investigación de accidentes y enfermedades profesionales.*
- m) Colaborar con los servicios de seguridad e higiene y con los servicios médicos, si están establecidos en la empresa.*
- n) Vigilar que los botiquines de primeros auxilios se encuentren debidamente dotados.*

VISITAS MENSUALES

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

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

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

OBJETIVOS DE LA VISITA

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

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

**RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO
O UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD
EN UNA EMPRESA**

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

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

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

DATOS BASICOS DE INFORMACION GENERAL SOBRE LA EMPRESA

- 1. Razón social. Nombre con la que está registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las camaras respectivas.*
- 2. Registro patronal. Es el número que corresponde a un patrón al registrar su empresa ante el IMSS.*
- 3. Clase, fracción y grado de riesgo.*
- 4. Domicilio de la empresa.*
- 5. Rama de actividad económica. Las empresas se agrupan por procesos productivos homogéneos y se clasifican en tres sectores generales: primarios, secundarios y terciarios.*
- 6. Información de los trabajadores:*
 - a) Total de trabajadores.*
 - b) Número de mujeres y hombres.*
 - c) Número de eventuales y de planta.*
 - d) Distribución de los trabajadores por área, departamentos o secciones.*
 - e) Distribución de trabajadores por puestos o categorías de trabajo.*
 - f) Distribución por turnos de trabajo.*
 - g) Rotación de turnos de trabajo.*
- 7. Información de la producción:*
 - a) Tipo y consumo de materias primas.*
 - b) Productos y volumen de producción.*
 - c) Tipo y volumen de subproductos y deshechos.*
 - d) Descripción general del proceso de producción.*
- 8. Información de los servicios preventivos de riesgo de trabajo de la empresa:*
 - a) Organización de los servicios preventivos.*
 - b) Area de seguridad e higiene.*
 - c) Programas de previsión de riesgos de trabajo.*
 - d) Acciones realizadas y resultados obtenidos.*
 - e) Servicios médicos en la empresa.*
 - f) Comisiones mixtas de seguridad e higiene.*

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 reforzarse en pro de la seguridad e higiene no ha sido plenamente apreciada debido a menores niveles de riesgo.*

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

ANALISIS DE LA INFORMACION ESTADISTICA DE LOS RIESGOS DE TRABAJO.

Se deben analizar los siguientes aspectos:

- a) Accidentes y enfermedades ocurridas en la empresa.*
- b) Número total de incapacidades temporales, permanentes, parciales y totales, incluyendo el número de días por casos, así como la información sobre defunciones.*
- c) Distribución de riesgos de trabajo por área, departamento y puesto de trabajo.*
- d) Tipo de accidentes.*
- e) Agente de la lesión.*
- f) Parte del cuerpo afectada.*
- g) Tipo de lesiones.*

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

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

DETECCION SENSORIAL DE LAS PROBABLES CAUSAS DE LOS RIESGOS POTENCIALES.

Es recomendable revisar un primer recorrido general por el centro de trabajo, con el propósito de identificar la ubicación de los distintos departamentos o áreas de proceso en el mismo centro, utilizando el tiempo necesario para tomar notas que auxilien posteriormente en la visita por departamentos o áreas. Es conveniente darle cierta agilidad y evitar en lo posible, exponer puntos de vista que puedan resultar prematuros.

Para el recorrido de reconocimiento sensorial por cada una de las instalaciones de la empresa, se recomienda comenzar con los almacenes de materias primas, continuar con los departamentos o áreas que correspondan a cada una de las etapas del proceso de producción, hasta concluir en el departamento en que se encuentra el producto terminado o en las áreas de distribución y ventas. De ser posible, el investigador se hará acompañar por el encargado de seguridad de la empresa y el representante de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. Es muy importante puntualizar antes de iniciar:

a) Tiempo probable para el recorrido de reconocimiento del centro de trabajo.

b) Personal que lo acompañará durante la visita.

c) Ruta a seguir durante el recorrido.

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

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

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

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.*

ALGUNOS ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INTERNACIONALES:

- 1) Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra, Suiza).*
- 2) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México, D.F.)*
- 3) Organización de la Salud Pública (ONU, UNESCO).*

NACIONALES:

- 1) Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública.*
- 2) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial.*
- 3) Secretaría del trabajo y Previsión Social.*
- 4) Instituto Mexicano del Seguro Social.*

EMPRESARIAL:

- 1) Departamento de seguridad e higiene industrial.*
- 2) Comisión mixta de higiene y seguridad industrial.*

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 sinónimo 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 de 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 esta 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 y contra la salud a continuación, la capacitación debe incluir programas de concientización sobre seguridad para los empleados y los supervisores cuyo 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 esta 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. Sin embargo esto no significa mucho.

Pero si dejamos por un momento lo que se encuentra con frecuencia en la práctica y vemos lo que el autor de "La Seguridad Industrial, su Administración" (Simons), presenta un principio fundamental:

"El ingeniero o director de seguridad debe responder a alguien lo suficiente alto en la organización para que sus decisiones sean respetadas y tengan gran influencia en toda la empresa, particularmente en los departamentos operativos o de producción en donde ha de llevarse a cabo lo más intenso del trabajo de seguridad e higiene".

CONCLUSIONES

La importancia que tiene el departamento de seguridad e higiene es tal, que los gobiernos de los países, han dedicado miles de horas en estudios, sesiones para legislar al respecto, inspecciones, etc. Lo que nos hace ver, que una función de tal responsabilidad no debe tomarse a la ligera dentro de la organización. Aún tratándose de empresas de servicio o de comercio, el peligro de contraer enfermedades o sufrir una lesión es inminente. Las empresas que realmente tengan el deseo, de salvaguardar sus recursos velarán porque estos estén trabajando en un lugar exento de riesgos, que les permita desarrollar sus actividades sin el temor de dañarse, a causa de una negligencia o falta de información. Si los administradores están conscientes de esto, lograrán tener bajo su responsabilidad, empresas saludables que producirán más y por ende, lograremos hacer un país más saludable y con mejores posibilidades de crecimiento.

CAPITULO VII

LA ENTREVISTA DE SELECCION

INTRODUCCION

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 objetivo responder a dos preguntas generales. La primera es: si el candidato puede desempeñar el puesto; y la segunda es la que se refiere a como comparar con respecto de otras personas que han solicitado el mismo puesto.

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

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleos 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 el solicitante 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 varíen 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, porque son pocos los departamentos de personal que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir este problema y han dado inicio a una valuación de los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y factores como la estabilidad en el puesto.

CONCEPTO DE ENTREVISTA

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

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

CONCEPTO DE ENTREVISTADOR

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

CONCEPTO DE 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. Desde estar familiarizado con los requisitos específicos de los puestos para los cuales está seleccionando personal, y debe ser capaz de crear un clima en el cual el solicitante se vea animado a proporcionar información y a expresar sus sentimientos en una forma honrada.

Las cualidades deseables de los entrevistados 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 periódicamente, para los administradores y supervisores de otros departamentos. Esto debe incluir un repaso de las investigaciones acerca de las entrevistas y contener prácticas en conducirlas y evaluarlas. Se pueden esperar algunas variaciones en la técnica, pero hay ciertas reglas para la entrevista de empleo que son comúnmente aceptadas y sostenidas por la evidencia de la investigación, su simplicidad aparente no debe de llevarnos a menospreciar su importancia.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

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

- * 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 experiencia satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

LA ENTREVISTA DE SELECCION SE ENFOCA A DOS ASPECTOS IMPORTANTES

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

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

- 1. Evaluar a un candidato con fines de contratación, ascensos o transferencias. Este tipo de entrevistas suelen denominarse entrevista de colocación o de selección.*
- 2. Obtener información del entrevistado sobre sus actitudes hacia el trabajo, la compañía, etc.*
- 3. Ayudar al empleado en cualquier problema individual personal o del trabajo, que pueda ser perjudicial para su desempeño en el trabajo o fuera de él.*
- 4. Evaluar al entrevistado con respecto a su capacidad para desenvolverse en un conjunto dado de circunstancias difíciles. Esas entrevistas suelen denominarse de evaluación o de stress.*

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

I. La entrevista inicial o previa.

Esta entrevista es de carácter superficial, más sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.*
- b) Cerciorarse de que sean compatibles con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidad de transportación, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista, y que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, etc.*
- c) Aclarar y confirmar con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación de anteriores empleos, etc.*

II. La entrevista formal o profunda.

Así como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así los aspectos profundos de su personalidad, sobre: la familia, trabajos anteriores, carácter, motivación y actitudes, intereses y cultura.

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

METODOS O FORMAS DE ENTREVISTA

Las entrevistas de un empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a la luz las actitudes y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es 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.

LA ENTREVISTA DIRIGIDA

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

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

A continuación presentamos una guía de entrevista dirigida o estandarizada:

NOMBRE

- 1. Que edad tiene?*
- 2. Cuales son sus estudios?*
- 3. Está casado?*
- 4. Cuantos familiares tiene?*
- 5. Que experiencia de trabajo tiene?*
- 6. Que tipo de trabajo desea realizar?*
- 7. Que sueldo desea ganar?*
- 8. Cuales son sus hábitos en cuanto a la bebida?*
- 9. Cual es su situación económica actual?*
- 10. Le agrada trabajar en grupo?*

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

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA O LIBRE:

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

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

Mientras la entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, la entrevista libre es criticada por su consecuencia relativamente baja ya que el entrevistador puede olvidar muchos aspectos, que si constaran en una lista de verificaciones no serían menos importantes.

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

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 problema presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de diez situaciones similares a la siguiente:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo, puntual. El candidato B se queja con frecuencia sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento. A quien recomendaría Usted para promoción? y Por que?.

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 estos tipos de entrevistas 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.

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

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

LAS TECNICAS DE LA ENTREVISTA

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

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

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

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

AMBIENTE FISICO:

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

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

ESTABLECIMIENTO DEL RAPPORT:

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

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

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

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

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

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

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

Se puede dañar el "Rapport" por:

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

PRESION DEL TIEMPO:

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

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

Por supuesto que algunas personas no se calman aún en entrevistas que duren una hora. Pero cuando el entrevistador no logra establecer "Rapport", sus solicitantes se muestran cautelosos o tensos, se nota con más claridad como extrañamente ansiosos, defensivos o desconfiados.

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

CIMA DE LA ENTREVISTA:

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

Si el "Rapport" a continuado es el momento preciso para conocer los puntos débiles del entrevistado y aquellos aspectos críticos que serán definitivos al tomar la decisión final.

CIERRE:

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

"Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta más".

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

"Para terminar, dígame...".

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

"Le avisaremos por telegrama nuestra decisión".

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

b) Obtención de datos.

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

ESCUCHAR:

La clave de la comunicación efectiva está en la capacidad de escuchar, de tal manera que tanto el que habla como el que escucha tenga el máximo provecho.

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

El escuchar bien, requiere que el entrevistador utilice todos sus sentidos como receptor, ya que el buen oyente trabaja con sus oídos, ojos y con todo su organismo, transmitiendo una corriente emocional continua, mientras escucha.

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

OBSERVAR:

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

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

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

PREGUNTAR:

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

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

A continuación señalamos las más significativas:

- 1. Trazar una especie de plan general a seguir en su interrogatorio antes de que inicie la entrevista para asegurarse de que obtendrá toda la información necesaria.*
- 2. Expresarse en un lenguaje claro y sencillo.*
- 3. Tener presente la naturaleza simbólica del lenguaje, ya que no siempre las mismas palabras significan lo mismo para diferentes personas.*
- 4. Al preguntar, distinguir el lenguaje informativo del lenguaje simbólico.*
- 5. Estar seguro que el entrevistado ha comprendido el sentido de la pregunta, como él lo está de que ha entendido la respuesta.*
- 6. No permitir que las preguntas influyan en las respuestas sugiriendo la contestación deseada.*
- 7. No solo es importante la buena formulación de las preguntas, también lo es la interpretación de las preguntas.*

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías:

** Preguntas abiertas.*

** Preguntas cerradas.*

PREGUNTAS ABIERTAS:

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

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

PREGUNTAS CERRADAS:

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

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

c) Evaluación de la entrevista.

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

Cuando termina la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido refrecuencia de lo que se piensa.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR

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

- a) Respetar auténtica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatía es imprudente, ya que el entrevistador transmitirá, a través de medios sutiles y subconscientes su verdadera actitud y sentimientos.*
- b) Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.*
- c) Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona, o sea apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.*
- d) Saber escuchar, alentando al entrevistado a que hable libremente, sin necesidad de ayuda, omitiendo juicios que puedan influir en sus respuestas.*
- e) Capacidad de planeación y dirección. Planear el curso del proceso, el cual no ha de ser rígido, y encausar la conversación hacia el tema original, guiando la entrevista.*
- f) Capacidad de observación y sensibilidad. Captar, por un lado, lo que la persona dice, así como los sentimientos que esconde la palabra, ideas y reacciones no expresadas.*
- g) Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitado para funcionar en todos los niveles sociales, económicos y educativos, sin que sea decisiva para su efectividad, la percepción que haga del entrevistado como un individuo igual, superior o inferior a él.*

- h) Habilidad para oponerse a la presión. Es necesario que el entrevistador controle la presión que pueda originarse en la entrevista, porque ella puede afectar los resultados en dos formas: reduce el nivel de habilidad y actividad del entrevistador, la cual produce pérdida de confianza; y disminuye la calidad de su participación y por consiguiente también la del entrevistado.*
- i) Flexibilidad en la formulación de preguntas. La entrevista exige gran habilidad para utilizar la pregunta y esta habilidad depende del entrenamiento y la experiencia. Un entrevistador sin experiencia se mostrará ansioso por no saber preguntar. Escuchar superficialmente, tratar de memorizar las preguntas, temer a los silencios, no explorar cuidadosamente el material aportado, por la poca atención que puede prestar, etc.*
- j) Ética profesional. Las normas éticas existentes, parecen ser subjetivas, más que producto de investigaciones, pero se estima que todo entrevistador debe evitar violar creencias y tabúes de los entrevistados, guardar como confidencial el material recibido, evitar críticas o enjuiciar la conducta personal y social, tener convicciones lo más científicas que sea posible, y respetar las costumbres de otros.*
- k) Otra característica de gran importancia es la objetividad que debe caracterizar al entrevistador. Para actuar con éxito en el campo de la entrevista, hace falta mucho más que un simple interés por las personas, aunque este factor a de tener muy en cuenta, ya que el elemento más importante de la entrevista es el entrevistado.*

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

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

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 cuales 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 investigará 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 estan 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. Por lo que no dudará en poner la verdad a un lado, en el momento que juzgue necesario para conseguir su objetivo que es el obtener el empleo.

ERRORES DEL ENTREVISTADOR

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite preguntas clave. Estos errores, sin embargo, son muy obvios y un poco de práctica los elimina. Existe otra posible fuente de errores más difícilmente detectables y erradicados con más dificultad, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño 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 puedan redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

EL EFECTO HALO

Otro problema al entrevistar es el llamado error por "Efecto de Halo". Este se refiere a la tendencia a juzgar a un individuo favorablemente en muchas áreas basándose en un punto fuerte en el que juzga y califica con un alto valor. También puede trabajar en dirección opuesta.

DURACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

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

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

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

En muchas entrevistas la duración está predeterminada por un programa de citas, atendiendo a la naturaleza de los puestos que se necesitan cubrir. Y además se considera si el entrevistador se dedica de lleno a la función de selección o bien solamente es una de sus variadas funciones.

CONCLUSIONES

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas con que cuenta el administrador. La entrevista se hace para complementar datos del solicitante (conocida como entrevista de fondo) tiene un valor incalculable solo que como toda entrevista vale lo que vale el entrevistador, pero se puede lograr en base a la práctica y el análisis de sus progresos en ella, resultados extraordinarios, ya que en esto radica su importancia.

Por ello, debido a la naturaleza compleja de las relaciones interpersonales que caracterizan a la entrevista, quienes estan encargados de ella deben recibir un entrenamiento especial y su desempeño en esta función debe ser evaluado constantemente. Aún el entrevistador mejor entrenado y más experimentado debe prepararse para una entrevista y determinar las áreas y preguntas específicas que van a cubrirse. Debe efectuarse un repaso de la solicitud, las calificaciones, la información obtenida de referencias, etc. El entrevistador debe usar la entrevista con el propósito de obtener y compartir la información. Enfocar la entrevista como un proceso de comunicación en vez de un paso para llegar a una decisión, la convierte en una técnica para obtener información.

El entrevistador que trata de llegar a una decisión durante el proceso de la entrevista no va a utilizar el tiempo de la entrevista tan bien como uno que orienta a obtener información pertinente como sea posible acerca del candidato para ser usada más tarde al llegar a una decisión.

CAPITULO VIII

LA ENTREVISTA PLANIFICADA

LOS FACTORES "PUEDE HACER" Y "HARA"

Dos importantes funciones de selección se logran por el programa "PASO A PASO": eliminar a los solicitantes claramente descalificados y proporcionar un antecedente preliminar de información sobre aquellos que todavía están bajo consideración.

La entrevista planificada es la que completa el cuadro "puede hacer" y, aún más importante aporta un enfoque claro de las cualidades "hará" del candidato. Todos hemos conocido alguna persona brillante intelectualmente y técnicamente bien calificada, pero que, a pesar de estos activos, no tienen éxito en ninguno de los trabajos que consiguen. Puede ser que sea perezoso o inestable o 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 es simplemente una medida de cuan efectivamente se puede esperar que use la destreza, el conocimiento, experiencia, y otras cualidades "puede hacer" 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.

Estos principios son:

- 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*

- 3. Los hábitos de un individuo pueden ser determinados al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado, y 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 un 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 "HARA" 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, proporciona la medida de la 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 obtenidos en el curso de la entrevista planificada.

MAYORES DEBILIDADES DE LAS ENTREVISTAS USUALES

La entrevista planificada, a primera vista, parece cubrir el mismo terreno que la mayoría de las entrevistas de empleo, pero hay importantes diferencias fundamentales.

La entrevista ordinaria tiene tres debilidades significativas:

- 1. Los entrevistadores no conocen exactamente qué áreas explorar y qué buscar exactamente, ya que muchos procedimientos de selección que 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 acertadamente, o son incapaces de interpretar el significado de los patrones de hábitos como base para predecir los rasgos "hará". Al no tener criterio para medir los factores "hará", tiende a dar demasiada credibilidad a disculpas racionalizaciones y promesas ofrecidas por el solicitante; y no saben como determinar lo que "hará", en base a 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 faltas 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, situación social y doméstica actual, condición económica y salud.

El entrevistador conoce exactamente que tipo de 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 la respuesta, después que se ha establecido una relación cordial, aborda los tópicos más 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 de carácter, 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 método 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 ENTREVISTADOS

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 es siempre posible tener entrevistadores maduros (en edad), pero es importante que tengan 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 rudos, o uno que tenga al 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, por lo cual, los entrevistados deben ser amistosos, cordiales y persuasivos.

4. UNA PERSONALIDAD BIEN AJUSTADA.

El entrevistador debe estar relajado y libre de prejuicios o de predisposiciones. Debe tener capacidad para ser objetivo en sus juicios sobre los demás.

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

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA

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 en variedad de material, pero la entrevista, planificada no puede ser completamente efectiva a menos que sea conducida adecuadamente, ya que depende del estímulo que se le 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 de 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; así, las áreas que requieren atención especial, como aquellas en donde hay divergencias de varias clases, puede ser notada y hacer preparaciones para indagar en sus fuentes. Esta revisión preliminar nunca debe ser sustituida por ninguna parte de la entrevista.

2. PREPARAR EL ESCENARIO PARA LA ENTREVISTA.

Si es posible, la entrevista deberá tener lugar en una oficina privada, si no se dispone de tal oficina, debe hallarse un sitio tranquilo donde haya un mínimo de distracción. Los teléfonos sonando o las 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 cómodo y bien recibido. Debe levantarse y saludar al posible empleado cuando entra al salón.

En la entrevista, el tema principal es explicar a grandes rasgos, el propósito de la reunión. Se le debe señalar al momento, que es una ventaja para él y para la empresa, estar seguros de que se selecciona a la persona indicada para cubrir el puesto. No hay nada más desastroso para una persona en su carrera, que ser colocado en puesto en el que fallará. El trabajo debe ser explicado en los términos de sus deberes, responsabilidades, futuro, sueldo y rasgos especiales; ya que si algunos de estos rasgos son poco atractivos para el solicitante, este puede retirarse voluntariamente o ser rechazado cortésmente en este punto.

4. CUBRIR TODAS LAS AREAS DE ANTECEDENTES EN 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 su 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 visibles 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.

La entrevista comienza con preguntas típicas relativas a la historia laboral y educación que a cada solicitante espera le sean formuladas.

5. HACER USO DE CADA PREGUNTA.

Cada pregunta de la forma de entrevista planificada tiene un propósito definido: han sido escogidas preguntas que proporcionan una información completa y relevante. Un candidato preguntará ocasionalmente, porque están repetidas en la entrevista ciertas preguntas que él ha respondido en la forma de solicitud. Una simple explicación como: "Queremos obtener una información detallada de lo que puso en la forma de solicitud".

6. HACER PREGUNTAS PERSONALES EN FORMA NATURAL.

Es imposible hacer una evaluación adecuada de un solicitante sin conocer algo sobre sus asuntos personales, su salud, su hogar, sus finanzas. Estas son preguntas pertinentes, ya que tienen un propósito real y a menudo descubren hechos valiosos y útiles. Algunos entrevistadores no están acostumbrados a indagar sobre este tipo de información por temor a que sean considerados como una injustificada invasión de su privacidad. Pero el entrevistador debe recordar siempre que la entrevista planificada está diseñada para evaluar al "hombre total"; y que el entrevistado va a responder en la forma en que se le pregunte.

7. DEJAR HABLAR AL CANDIDATO.

La mayoría de los entrevistadores conversan demasiado, pero debe recordarse que la entrevista es un procedimiento para recopilar datos y que el candidato debe ser estimulado para hablar libremente y ofrecer la máxima información posible. Cualquier entrevista en la que el entrevistador cubra más del 25% de la conversación, está mal conducida.

8. DEDICAR EL TIEMPO SUFICIENTE A LA ENTREVISTA.

La entrevista no debe ser apresurada, por lo cual se debe medir adecuadamente cada pregunta, ya que esto puede ayudar al entrevistado a poner en orden sus pensamientos cuando trata de recordar hechos de diez y hasta veinte años atrás. Algunas personas son lentas, especialmente cuando están bajo presión y tratando de causar buena impresión, pero esto no indica que las que hablan mucho sean mejores empleados que aquellos que miden 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 en el formulario de la entrevista; pero estas solo están escritas para servir de guía, por lo cual deben ser hechas naturalmente y en forma de conversación.

10. EVITAR PREGUNTAS SUGERENTES.

Las preguntas sugerentes no deben utilizarse en la entrevista, puesto que dan una señal al candidato de lo que el entrevistador quiere oír. En todos los casos, las preguntas del entrevistador deben comenzar con: Porqué?, Quién?, Cuándo?, Qué?, Donde? o Cómo?; de esta forma el solicitante es estimulado para elaborar su respuesta y proporcionar la información deseada.

11. CAMBIAR EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS CUANDO SEA NECESARIO.

No hay objeción en que se cambie el orden de las preguntas si esto ocurre en forma natural en la conversación. Si el candidato se refiere a alguna información mientras está hablando de otra, esta debe registrarse tal cual y anotarse en la sección adecuada del cuestionario. El ritmo de su conversación nunca debe ser detenido, ni decirle que retenga la información hasta el punto adecuado de la entrevista.

12. EVITAR JUICIOS MORALES.

Independientemente de como pueda pensar el entrevistador acerca de la conducta moral y normas que el candidato revele durante la entrevista, sus sentimientos deben ser escondidos; es decir, un buen entrevistador debe siempre ocultar su sorpresa o desaprobación, aún si el candidato revela que piensa defraudar a su jefe, que ha hecho algo ilegal o que está engañando a su esposa. Esta es la única forma de crear confianza y así evitar perder la confianza del entrevistado.

13. REGISTRAR LAS RESPUESTAS DURANTE LA ENTREVISTA.

El 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, ya que ningún entrevistador puede recordar cada detalle de lo que el candidato le ha dicho en el curso de la entrevista de una o dos horas. De esta forma el registro escrito pone toda la información en una forma organizada y de modo que el entrevistador pueda hacer un análisis objetivo.

14. CONSEGUIR INFORMACION EXACTA.

Es vital que el candidato pueda explicar mes a mes, desde que salió de la escuela hasta la fecha de la entrevista. Esto porque algunos candidatos intentarán falsificar fechas o dejarán espacios en blanco, en un intento por esconder etapas de su vida que pudieran ser consideradas de una forma crítica por un posible patrón.

15. VERIFICAR LAS DIVERGENCIAS CUIDADOSAMENTE.

Cuando se encuentre una contradicción en el material se le debe llamar la atención al candidato en una forma amistosa, no crítica. Sin dudar el entrevistador debe pedir una simple explicación lógica que lo aclare, ya que esto producirá frecuentemente, una respuesta honesta, o si el candidato ha cometido algún error esto le permitir corregirlo. Si el candidato recurriera a la falsificación a gran escala es seguro que se envolver en contradicciones muy visibles puesto que, no es posible mentir durante un período de treinta a cuarenta minutos, sin atraparse a sí mismo en contradicciones manifiestas.

16. USAR LAS PREGUNTAS MARCADAS EN ROJO SOLO COMO GUIA.

Las preguntas escritas debajo de la línea correspondiente a las respuestas de la entrevista planificada, no son para ser hechas al solicitante; están diseñadas simplemente para ayudar al entrevistador a obtener una información completa, a interpretar su significado o a percibir las contradicciones. Este tipo de preguntas indican la importancia de ciertas respuestas y sugieren áreas que debieran ser más investigadas. El entrevistador no deberá concluir ninguna de las seis áreas importantes de la entrevista hasta haber logrado la información suficiente para responderse a sí mismo, todas las preguntas impresas en rojo.

17. INDICAR TODOS LOS HECHOS.

En aquellos casos en que el entrevistador crea que el candidato está reteniendo datos importantes o está haciendo voluntariamente altos inexactos, se deben suplementar las preguntas que aparecen en el formulario, a fin de indagar la verdad.

18. UTILIZAR LA RESISTENCIA DEL SOLICITANTE.

Un candidato puede ponerse a la defensiva, cuando éste toca un punto particularmente doloroso. Las preguntas a las cuales, generalmente los candidatos se niegan ha responder, son aquellas que contienen alguna culpa o inseguridad en sus respuestas y el simple hecho que el solicitante esté inquieto por ciertas preguntas, tiene en sí mismo una significación de diagnóstico. Por lo mismo es necesario conocer que es lo que lo hace sentirse culpable o ansioso.

Hay dos tipos de acercamiento que el entrevistador puede utilizar para obtener información necesaria y mantener la buena voluntad del solicitante.

A) Dejar la pregunta y volver a ella más 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.

19. DESCRIBIR EL EMPLEO SOLAMENTE CUANDO LA EMPRESA DESEA CONTRATAR AL CANDIDATO.

Esto no significa que el entrevistador no deba describir el trabajo, sino que es aconsejable poner un énfasis especial sobre las desventajas del mismo, horario, etc. Cualquier descripción intensiva del mismo, se hará después de la entrevista. Esto ocasionará que el candidato esté más interesado en él y el problema de rechazarlo se hará dos veces más difícil. En lo anterior el entrevistador no debe de perder su objetividad.

20. CONCLUIR LA ENTREVISTA.

Si el entrevistado tiene certeza de que el candidato no está calificado, puede y debe concluir la entrevista en cualquier punto lógico y una simple explicación en el sentido de que las calificaciones no lo capacitan o que otros candidatos aparecen mejor calificados, un "gracias por venir", es suficiente. Este mismo procedimiento se puede realizar si la entrevista fue completa y el candidato no califica.

Si el candidato está calificado, se le puede pedir que vuelva a otra entrevista o que hable con alguien más de la empresa. En todo caso, si el candidato es empleado o no, es importante terminar la entrevista elegantemente.

INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

Cuando la entrevista planificada ha sido completada, se tienen los datos que permiten una sólida predicción de los que "ahora" tiene el solicitante, antes de que el entrevistador pueda hacer algún juicio, necesita analizar y organizar esta masa de información para averiguar su verdadero significado. Debe hacerse un diagnóstico antes de hacer algún pronóstico, así el próximo paso, es interpretar la información que ha reunido.

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

DEFINIR LOS RASGOS BASICOS DE CARACTER

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

EVALUAR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER DEL SOLICITANTE

Existen dos enfoques para evaluar los rasgos:

- 1. Es posible considerar a cada individuo en términos 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 malos entendidos relativos a la terminología con respecto de las especificaciones de empleo y de la conducta pasada de un individuo.

Así, la experiencia dicta dos advertencias:

- 1. Los juicios relativos a la presencia y fuerza de un rasgo de carácter deben ser siempre hechos 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 teniéndose como 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 su supervisor 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 a trabajado y progresa en sus anteriores empleos.

Una persona desaplicado nunca escoge voluntariamente tareas duras o trabajos difíciles; nunca toma responsabilidades voluntariamente, a menos que estén específicamente asignadas y por lo general, está 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 incómoda si está obligada a permanecer desocupada. Toma sus responsabilidades seriamente. No tiene ningún deseo de hallarse una forma fácil de ganarse la vida.

Las áreas más importantes que deben ser consideradas fuera y dentro de los trabajos son:

- a) Manifiesta en sus cambios de trabajo algún lapso de más de dos meses sin haber estado empleado, o ha tenido largos períodos de desocupación.*
- b) A progresado en su trabajo siendo promovido y ha logrado aumentos regulares por sus méritos, o ha permanecido en el mismo empleo y recibido solo aumentos automáticos si los tuvo.*

- c) Ha exigido trabajos duros, o está buscando siempre la forma fácil de ganarse la vida.*
- d) Ha demostrado iniciativa en sus trabajos anteriores, o ha avanzado sin esfuerzo.*
- e) Fueron sus logros escolares acordes a su capacidad y tiempo disponible, o solo se deslizó por ellos.*
- f) Trabajó medio tiempo cuando era muchacho, ganó para sus gastos mientras estudiaba, o dejó que sus padres le pagaran todos sus gastos.*
- g) Ha usado su tiempo libre constructivamente, en institución, asociación, etc., o ha buscado exclusivamente placer y diversión.*

ESTABILIDAD

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

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 de 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 período razonablemente largo, o se ha mudado frecuentemente sin razón aparente.*
- b) Ha permanecido en sus empleos por períodos razonablemente largos, o ha saltado de un trabajo a otro.*
- c) Han sido todos sus trabajos en el mismo campo, o ha cambiado frecuentemente su línea de trabajo.*
- d) Han sido sensatas sus razones para dejar sus trabajos en vista de las condiciones de aquel momento o ha estado persiguiendo una quimera.*
- e) Frecuentó solamente un instituto de comercio, o frecuentó diferentes institutos.*
- f) Tuvo siempre la misma especialización a lo largo de su educación, o cambió su especialización varias veces.*
- g) Ha mantenido las mismas distracciones o intereses sociales a través de los años, o está constantemente tratando algo nuevo y luego dejándolo.*
- h) Ha permanecido casado, o se ha divorciado y se ha 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 terminar 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 a través de la entrevista planificada con las siguientes preguntas:

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

LEALTAD

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

Es alguien que se indentifica estrechamente con su empresa, asociados, 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.

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

- a) Habla bien de sus antiguos jefes, de su escuela, de su esposa, de su familia y de las organizaciones a las cuales pertenece, o afirma que sus patrones eran "deshonestos", irrazonables, que su escuela era mediocre y que hasta su esposa tiene muchos defectos.*
- b) Alaba a otros, o critica en cada oportunidad que se le presente.*
- c) Ha sobrepasado su deber para ayudar a sus amigos, parientes, asociados de negocios, a la comunidad o a su jefe, o ha preferido trabajos de "lobo solitario" en los que antepone sus propios intereses.*

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 sí 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 ésta sea difícil o penosa. La confianza en sí 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 y se puede conocer analizando las respuestas a las siguientes preguntas:

- a) Ha conseguido a sí mismo sus propios trabajos, o ha dependido siempre de amigos o parientes para encontrar empleo.*
- b) Se mantuvo a sí mismo desde temprana edad, o dependió de sus padres o de otros hasta su edad adulta.*
- c) Ha aceptado la responsabilidad financiera de su propia familia, o ha dejado que su esposa o parientes continúen manteniéndolo.*
- d) Consigue las cosas por su propio esfuerzo, o teme tomar decisiones o asumir responsabilidades.*
- e) Se costó su propia educación superior, o se quedó 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 muy desconfiadas, egoistas y a comportarse con actitudes excesivamente agresivas hacia los otros. Tienen 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.

Las respuestas a las preguntas siguientes proporcionan indicios de esta habilidad:

- a) Se ha llevado bien con los compañeros en su trabajo anterior, o ha tenido dificultad en sus relaciones con la gente.*
- b) Le gusta la gente con la que ha trabajado, o hace comentarios desfavorables acerca de sus asociados anteriores.*
- c) Fué efectivo en los empleos en que tuvo que trabajar con otros, o fué más exitoso donde podía trabajar solo.*
- d) Se llevó bien en la escuela con profesores y compañeros, o tuvo dificultades con estos.*
- e) Disfruta de los juegos y deportes en los que debe cooperar con otros, o sus pasatiempos e intereses son de naturaleza solitaria.*
- f) Parece haber mantenido una buena relación con su familia, o 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 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 algunos tipos 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. Esto puede ser costoso, tanto para el patrón como para el empleado.

Las siguientes preguntas y sus respuestas nos pueden ayudar a detectarlo:

- a) Ha disfrutado siendo supervisor, o habría preferido haber sido "solo un empleado".*
- b) Ha tenido éxito en el trabajo de supervisor, o ha sido degradado alguna vez.*
- c) Alcanzó posiciones de mando o dirección en las actividades escolares, en los grupos sociales a los cuales pertenece, o se contentó con ser sólo un miembro de estos grupos.*
- d) Es el jefe de su hogar, o rige su esposa a su familia.*
- e) Cuando niño, exhibió el rasgo de conducción de sus compañeros, o falló al desarrollar los hábitos de jefatura a una edad temprana.*

CAPITULO IX

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN LOS
DIFERENTES SECTORES**

INTRODUCCION

A continuación, presentaremos la manera muy particular de la ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, en diferentes sectores empresariales, los cuales tienen cierta similitud en el proceso y sus actividades dentro del departamento; pero no podemos dejar pasar las diferencias que los caracterizan, por ser estas las que contribuyen al equilibrio de sus políticas y objetivos.

Ya que en este departamento se recluta, selecciona, contrata; pone en actividad a las personas y mantiene su personal en las condiciones óptimas de desarrollo donde la propia empresa lo necesita.

Los detalles que mencionamos, son los que hacen al departamento, y convierten a la Administración de Recursos Humanos en la filosofía de la empresa, la cual se tendrá que ir 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 pequeña.

Personal:

- Un jefe de personal y una secretaria.*

Local:

- Sala de recibir y un privado.*

2. En una empresa mediana.

Personal:

- Un jefe de personal, encargado de políticas, investigación y prestaciones.*
- Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos (su vigilancia).*
- Un auxiliar, encargado de selección 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 secretarías).*
- *Un jefe de servicios médicos (con enfermera).*
- *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 o complejidad del trabajo.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES SECTORES

Nos dimos a la tarea de investigar en tres de los diferentes sectores, con la finalidad de poder comparar como se administra el departamento de Recursos Humanos dentro de los mismos, y al final lograr obtener las diferencias que existen entre uno y otro.

Los sectores que hemos elegido para nuestro estudio son:

- Sector Servicio.*
- Sector Industria de la Transformación.*
- Sector Comercio.*

En cada uno de estos sectores se trató de investigar todo lo referente al departamento de Recursos Humanos desde cual es su estructura, hasta los diferentes aspectos que surgen internamente con las actividades propias del departamento.

Por medio de este estudio, nos damos cuenta de la realidad y la gran diferencia que existe en la administración de este departamento y podemos a su vez comprobar que cada organización es diferente y no podemos establecer un prototipo general de administración para todas las empresas; esto depender de los diferentes tipos de necesidades que surgan a través del tiempo y del crecimiento de la misma empresa.

SECTOR SERVICIOS

OBJETIVOS Y POLITICAS:

Se cuenta para todo con manuales de procedimientos y de organización, que indican las normas, políticas, objetivos y procedimientos generales.

Se cuenta con un manual de procedimientos dentro del departamento de Recursos Humanos, dividido para el área administrativa, para la gerencia, para el área de selección y para el área de capacitación.

Cada área, tiene sus propios objetivos y políticas, todo por escrito y debidamente detallados.

POSICION Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

La posición es STAFF, que significa apoyo. Está destinada a ayudar al ejecutor; pues un departamento de Recursos Humanos, no sirve para nada solo, ya que es un departamento más en una empresa y su función está específicamente detallada.

Su función es, reclutar personal de acuerdo a las necesidades de la Institución, después seleccionarlo y después capacitarlo dentro del área administrativa, darle las prestaciones a las que tiene derecho, según las políticas de la empresa, vigilar que las medidas de higiene y seguridad se lleven a cabo, etc.

El departamento de Recursos Humanos está formado en una Institución a nivel local por 700 personas aproximadamente, incluidos cajeros, gerentes, subgerentes, ejecutivos, etc.

SINDICATOS:

Las Instituciones Nacionales de Crédito, a la fecha ya cuentan con sindicatos, los cuales funcionan a nivel nacional en cada Institución y a nivel general, abarcando todos los bancos existentes en el país. Existe la Confederación Nacional de Sindicatos Bancarios.

Los sindicatos en la banca, no tienen mucho tiempo funcionando, y menor tiempo tienen de haberse reconocido como tales; ya que anteriormente no existían.

La creación de los sindicatos, brota debido a la nacionalización de la banca.

A los sindicatos solo se les puede adherir el personal de base, de cada Institución. El personal de confianza no puede estar inscrito en el sindicato.

El sindicato a nivel local, tiene comunicación con los empleados y estos exponen sus inquietudes, necesidades o problemas que tengan.

El sindicato esta para apoyar al personal y velar por sus intereses, esto sin salirse de las políticas y objetivos de la empresa.

ADMISION Y EMPLEO:

Las fuentes para reclutar personal más comunmente utilizadas son:

- *El mismo personal (recomendaciones).*
- *Las escuelas, institutos o academias.*
- *La prensa.*
- *El solicitante llega por su propia cuenta a solicitar trabajo.*

Se lleva a cabo un proceso riguroso de selección, aplicado generalmente por un Lic. en Psicología.

Los pasos para la selección son:

- *Una entrevista inicial de acuerdo a las normas y políticas establecidas, para ver si reúne los requisitos para ser empleado bancario. Esta primera entrevista generalmente la hace la secretaria, que es quien da los datos generales que se necesitan para ingresar a un banco, como son:*

- a) *Tener una edad mínima de 18 años.*
- b) *Tener estudios de secundaria o comercio mínimo.*
- c) *Tener y presentar acta de nacimiento original o copia certificada.*
- d) *Ser de nacionalidad mexicana, etc.*

- *Si procede, la secretaria le da cita para una entrevista con los de selección. Esta información es checada por los encargados de selección y si reúne los requisitos, posterior a la entrevista se le da una solicitud de empleo formal, extensa, la cual requiere toda aquella información que le interesa al banco.*
- *Una vez llenada la solicitud y analizada por Recursos Humanos, se cita a exámenes psicométricos y psicológicos.*
- *Posteriormente se tiene otra entrevista ya más profunda con la persona. Entrevista que ya cuenta con los resultados de los exámenes.*
- *En esta entrevista se llega a contemplar más a fondo si existe alguna problemática, y si existe, se analiza y ahí se decide si continúa con el proceso de selección, o bien queda descartado.*

Después se cita y se manda al solicitante a exámenes médicos. Se les realizan exámenes como:

- a) Análisis clínicos (sangre y orina).*
- b) Radiografías (rayos X).*
- c) Visita al dentista.*
- d) La información anterior, es analizada por el médico general del banco y el da el resultado a Recursos Humanos sobre lo anterior.*

Si acreditan estas pruebas, se les solicita toda la documentación, como son:

- a) 5 fotografías tamaño credencial, 4 tamaño infantil, 2 de perfil y 2 de frente.*
- b) 3 cartas de recomendación.*
- c) Acta de nacimiento original o copia certificada.*
- d) Acta de matrimonio si es casado, junto con las respectivas actas de nacimiento de la esposa e hijos.*
- e) Certificado de estudios.*
- f) Copia de la cartilla militar.*
- g) Copia del registro federal de contribuyentes (RFC).*
- h) Copia del registro de afiliación al IMSS.*
- i) Copia del pasaporte local o internacional.*
- j) Copia de la licencia de manejo.*
- k) Constancia de ingresos e impuestos retenidos en el año en curso.*

Posteriormente, se le manda hacer un estudio socioeconómico, el cual debe aprobar.

En cada uno de los pasos puede que ya no continúe con el proceso porque no acredite algún punto.

Si el sindicato, ha acreditado todos los puntos, se procede a su contratación, con su debida inducción. La contratación incluye que firme todos sus documentos de ingreso, se le presenta al personal y posteriormente se va a laborar.

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO:

Se programan cursos de capacitación como son conferencias, seminarios, etc. Se entrega material impreso, como son, folletos, etc.

En algunas Instituciones, se pretende la información de instructores habilitados que serían pertenecientes a la Institución impartiendo una inducción al empleado y capacitación de nuevo ingreso.

SUELDO Y SALARIOS:

Estan regidos en forma básica por México, pero independientemente de eso, existe la asignación de salarios en base a la antigüedad, en base a las mismas categorías que marque cada puesto y en base a los méritos.

Los incrementos son de acuerdo a los incrementos de Ley, y operan con un salario mínimo bancario que es el salario mínimo general más el 50%.

Se lleva a cabo la calificación de méritos y evaluación del desempeño cada 6 meses por lo menos.

MOVILIDAD DEL PERSONAL:

La rotación es del 1.4%, que para ellos es alta.

MORAL DEL PERSONAL:

El ausentismo y las causas de que el personal llegue, va de acuerdo a cada área y a cada trabajador.

El personal administrativo, es responsable de cada área o departamento y tienen todos los elementos necesarios para manejar las obligaciones del trabajador y de la Institución.

Es responsable de este tipo de sanciones que varían desde una amonestación por escrito, hasta la rescisión del contrato.

Existen contratos eventuales y contratos definitivos.

HIGIENE Y SEGURIDAD:

Se cuenta con una comisión de higiene y seguridad.

Aquí se habla de la seguridad y la higiene en cada centro de trabajo, se habla de botiquines, de evitar siniestros, etc..

Esta comisión, pretende vigilar todas esas condiciones que deben presentarse al trabajador.

COMUNICACION CON EL PERSONAL:

Existe la evaluación del desempeño (fijar en común acuerdo metas y objetivos).

- *Comunicación directa con el jefe inmediato.*
- *Juntas mensuales de personal en cada área.*
- *Comunicación a través del sindicato.*
- *Boletines internos de personal.*
- *Folletos.*
- *Revistas.*
- *Periódicos de reciente creación.*

CONTROL DEL PERSONAL:

El personal de base, checa tarjetas de entrada y salida para controlar el premio por puntualidad y asistencia.

Cuentan con:

- *Sistema de archivo de personal.*
- *Registro de personal.*
- *Se utiliza la computadora para la nómina, aguinaldos, trabajos extras como reportes, estadísticas, etc.*

SECTOR INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

OBJETIVOS Y POLITICAS:

Existen políticas y procedimientos de personal, están por escrito en forma definitiva y las conoce el personal en forma específica. Para los sindicatos existen dos instrumentos muy básicos que son tanto el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo, que son los que regulan en un momento dado las acciones de ellos. A través de estos instrumentos, se regulan muchos de los aspectos de personal, pero independientemente de eso, se tiene un manual de políticas y procedimientos, en donde se tienen previstos todos aquellos aspectos relacionados con personal: permisos, faltas, vacaciones, sanciones, todo lo que tiene que ver con personal, contratación, selección, capacitación, seguridad, etc. y todo está por escrito.

POSICION Y FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS:

La gerencia de Recursos Humanos, es una más de las gerencias que le reportan a la Gerencia General, la posición del área de Recursos Humanos es una posición STAFF, es una función de apoyo a las otras gerencias.

Al gerente de Recursos Humanos, le reportan dos áreas; el departamento de personal y el departamento de seguridad industrial y capacitación. En el área de seguridad industrial, se tienen las funciones de seguridad industrial y de capacitación, también la función de vigilancia industrial.

Al jefe de personal, le reportan tres auxiliares de personal, que dentro de sus funciones están, el proceso de nómina de diferentes sectores de personal de la empresa, independientemente de otros aspectos como IMSS, etc. y una secretaria de la gerencia.

En total son 17 personas en el área de Recursos Humanos, y en toda la empresa 280 personas.

SINDICATOS:

Hay dos sindicatos, el Sindicato de los trabajadores de la planta que agrupan a 46 miembros de la planta y el Sindicato de pescadores que trabaja en la flota anchovetera, que agrupa a 54 trabajadores. El sindicato de pescadores, pertenece a la CTM y el sindicato de la planta es independiente.

La relación con los sindicatos es buena, no hay problemas fuertes, hay problemas normales que se tienen que resolver en el día a día.

ADMISION Y EMPLEO:

En razón a la naturaleza de los trabajos, la fuente de reclutamiento para la planta, es a través de conocidos de los mismos trabajadores, amigos, familiares, gente conocida.

En alguna ocasión, se solicitó personal a través de la radio local, cuando se ocupó personal eventual. En el caso de la flota, la gente llega al muelle a solicitar trabajo. El personal de confianza se recluta por medio de la empresa.

Requisitos para la selección:

- *Llenar una solicitud de empleo.*
- *Entregar fotografías, copia del acta de nacimiento, copia de la cartilla de servicio militar liberada, cartas de recomendación.*
- *Se investiga a la persona por medio de entrevistas o telefonemas a personas de referencia y trabajos anteriores, para verificar los datos que la persona dió en la solicitud.*
- *Se le hace una entrevista y si llena los requisitos de preparación, habilidades, etc., es aceptada.*

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO:

Se tiene el sistema tradicional, en el aspecto legal se llevan formatos y registros de programas, etc.. Internamente se tiene un programa de adiestramiento y capacitación para el personal que labora en cada uno de los puestos, es entrenamiento para el puesto. También se tiene entrenamiento de seguridad industrial por sectores, planta, barcos, supervisores, etc. de acuerdo con la actividad.

Al empleado de confianza y ejecutivos, se tienen algunos cursos a nivel individual. De acuerdo a la situación de cada persona, se le puede mandar a un curso para que adquiriera ciertos conocimientos, desarrolle ciertas habilidades y todo enfocado a la persona. No se manejan cursos grupales, se le desarrolla a través de el establecimiento de objetivos con la persona, a través de la evaluación del desempeño, a través de entrevistas de ayuda y consejo, a través de seguimiento en resultados de la persona, con el apoyo que requiere bajo un plan establecido.

En algunos tipos de cursos, se les da un formato para evaluación de los mismos adiestrados. En otros casos los responsables de la operación son los que evalúan si las personas realmente aprendieron lo que se les enseñó.

SUELDOS Y SALARIOS:

Los salarios están en un 25% arriba del mínimo general.

Se participa con una encuesta de salarios a nivel estatal, y además se cuenta con una encuesta que se levanta en Monterrey. Se hace una investigación a nivel local para comparar la posición relativa de los sueldos con las demás empresas.

La gente sindicalizada, se maneja por un tabulador, es un salario asignado al personal obrero, el pago es semanal, no es confidencial, es un salario abierto.

El personal de confianza, tiene un sueldo confidencial, sobre todo a nivel jefatura, se evalúan los méritos del personal en base al desempeño.

Están por reinstalar el sistema para evaluación de empleados.

La antigüedad no influye en los salarios.

Los incentivos son producción, puntualidad (premios mensuales y anuales), calidad, rendimiento, ideas benéficas a la empresa.

Al personal que tiene 10 años en la empresa, se le hace un reconocimiento en una ceremonia especial y se le regala un reloj de pulso.

Prestaciones, todas las de Ley y muchas de ellas excedidas, como por ejemplo 8 días de aguinaldo adicionales. Se tiene caja de ahorros, fondo de ahorro del 13% por nómina, servicio de transporte, salón social, equipamiento para eventos deportivos, becas a trabajadores o hijos de trabajadores, etc.

MOVILIDAD DEL PERSONAL:

Alta rotación en el caso de personal eventual, pero el personal de planta y administrativo tiene una rotación muy baja. Hay una antigüedad promedio de 9 años.

MORAL DEL PERSONAL:

Las causas del ausentismo son por aspectos familiares, enfermedades, pero no se considera un problema grave, más bien es normal.

Los retardos se dan muy poco, ya que se tiene transporte para los trabajadores, lo que permite estar a tiempo en la empresa.

Un método que se aplica para conocer lo que piensan los trabajadores sobre la empresa y su administración, es la encuesta de actitud que el departamento de Recursos Humanos utiliza para medir y mejorar la administración de los Recursos Humanos.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Se tienen sistemas de seguridad, como equipos contra incendios.

Anuncios informativos sobre seguridad, se vigila que los trabajadores usen su equipo de seguridad (guantes, cascos, gafas, caretas, etc.).

Se tiene un programa de seguridad mensual que se lleva cabo diariamente, que incluye prácticas contra incendio, inspecciones, orden y limpieza. Se cuenta con una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene para prevenir accidentes.

Se hacen reconocimientos médicos periódicos. Esto beneficia tanto al trabajador como a la empresa en términos de productividad, evitando las incapacidades por enfermedades.

Los costos por accidentes, los maneja el departamento de Recursos Humanos, tanto costos directos como indirectos.

COMUNICACION CON EL PERSONAL:

Hay comunicación directa del supervisor o jefe inmediato con el trabajador, se tiene una relación frecuente para conocer como está trabajando, qué problemas tiene, etc.

No se tiene un medio formal de comunicación, sino por medio de comités, el departamento de Recursos Humanos, hace llegar al personal las distintas comunicaciones generales internamente. Las comunicaciones generales se hacen por medio de memorandums que se colocan a la vista de todos.

CONTROL DE PERSONAL:

Se llevan controles de todo tipo: de producción, eficiencia, desperdicio, rendimiento, asistencia, puntualidad, estadísticas o controles de accidentes y enfermedades, índice de siniestralidad y una serie de estadísticas de todo tipo.

Se tiene una computadora multiusuario para el manejo de nómina, IMSS, INFONAVIT, aguinaldos, reparto de utilidades, todo lo que tiene que ver con la nómina.

En la computadora personal, se tiene un registro del personal y a través de una base de datos o una hoja de trabajo, se manejan aspectos estadísticos.

SECTOR COMERCIO

OBJETIVOS Y POLITICAS:

Cuentan con un Contrato Colectivo de Trabajo y un Reglamento Interior de Trabajo, incluyendo personal de oficinas.

Los objetivos y políticas, están por escrito, pero nadie los conoce. Los empleados firman de conocimiento de las mismas algunas veces.

POSICION Y FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS:

Se realiza la contratación de 10 sucursales, ya que esta viene siendo submatríz de la casa matríz que está en México.

Tiene a su cargo mercados de Tijuana y Ensenada.

Cuenta con las siguientes funciones:

- Gerencia general de personal.*
- Subgerencia.*
- Un jefe de personal en Ensenada.*
- 2 jefes de reclutamiento, selección y capacitación.*
- Instructores de adiestramiento para mercados.*
- Departamento de nómina.*
- Hay 18 personas en este departamento.*

DATOS NUMERICOS DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA:

El total de trabajadores entre Tijuana y Ensenada, es de 2000.

Crecimiento demasiado rápido, en 1983 manejaban 6 sucursales, en 1988 se llegan a manejar 17, de 400 empleados pasaron a 2000.

SINDICATOS:

Cuentan con dos sindicatos:

- *La CROM en Tijuana.*
- *La CTM en Ensenada.*

Firman un Contrato Colectivo.

Personal sindicalizado:

- *Choferes.*
- *Cajeras.*
- *Abarroteros.*
- *Personal encargado de mercancías en general.*
- *Todos los puestos de base.*
- *El de confianza no está sindicalizado.*

ADMISION Y EMPLEO:

Fuentes de reclutamiento:

- *Periódico.*
- *Radio.*
- *Las mismas sucursales.*
- *Folleto.*
- *Escuelas (relación con el tecnológico, les dan trabajo a los estudiantes para que se ayuden a terminar sus estudios).*
- *Las academias comerciales.*
- *El mismo personal.*

El periódico es uno de los menos indicados, porque no dice nada, tienen un anuncio desde un año fijo, es muy frío, el radio es más apropiado.

Procedimientos de selección: cuentan con uno sencillo y otro más complejo.

-Sencillo:

Para contratar personal de base, se tienen los siguientes pasos:

-Hoja sencilla.

- Entrevista directa.

-Solicitud.

- Papeles.

- Cartas de recomendación.

- Tarjeta de salud (exámen médico del Centro de Salud).

En ocasiones el sindicato no tiene capacidad para reclutar personal por otros trabajos que tiene que atender.

-Complejo:

Para contratar a gerentes y subgerentes:

- Los entrevistan varias personas.

- Hay un comité que decide.

- Se habla a las empresas donde han trabajado.

- Prueba relacionada con el giro (situaciones de presión y de conocimiento en el giro).

ADIENTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO:

Capacitación a ejecutivos:

Se les da una capacitación media porque cada 7 meses se contratan cursos que son referentes al trabajo de la compañía. Ejemplo: "Administración por objetivos".

A todo el personal se le permite desarrollarse siempre y cuando se haya ganado esta oportunidad.

Hacen juntas periódicas para revisar los trabajos, sistemas, resultados, objetivos, etc.

SUELDOS Y SALARIOS:

Negocian con el sindicato el tabulador. Investigan la situación del mercado y se ubican para la hora de la negociación. Ejemplo: como las cajeras son el puesto más solicitado ahora y de más responsabilidad, les pagan mejor y les dan más incentivos.

Influye la antigüedad en los salarios.

Ventajas de la compañía: Si ya está preparado para ser el supervisor de jefes. Ejemplo: en carnicería se le da autoridad y responsabilidad. Mayor responsabilidad mayor beneficio.

INCENTIVOS:

El único es desarrollo de capacidad de estima, de aprecio.

PRESTACIONES:

Duplicadas a las que marca la Ley:

- 30 días de aguinaldo.

- 50% de la prima dominical.

- 50% de la prima vacacional.

MOVILIDAD DEL PERSONAL:

La rotación del personal es por causas muy diversas. Una de las más comunes es la emigración de los trabajadores hacia los E.U.A.

SEGURIDAD E HIGIENE:

Anteriormente tenían un programa con el IMSS, para el departamento de carnicería, el cual ya no existe, por lo que ahora tratan de orientar a los trabajadores en la capacitación para que tengan un mayor cuidado. Hace 4 años, tenían comisiones de seguridad y salubridad, las cuales les pedía que llevaran a cabo las medidas de seguridad. El departamento de trabajo y previsión social, por su parte les exige que tengan programas.

Aunque el problema es de forma, esto es que sí llevan a cabo las medidas y programas (se les dan guantes, ropa de trabajo, etc.), pero no se reporta, es por lo que mientras se cumpla esto no hay problema.

CONTROL DE PERSONAL:

- *Control de asistencia y puntualidad.*
- *Control de productividad. Ejemplo: En que tanto tiempo destasan una res los carniceros; las cajeras en qué tanto tiempo cobran, cuántos son los clientes acumulados (en comparación con las otras cajeras).*
- *Control de archivos, comunicaciones. Se aplican sanciones cuando no hay un entendimiento.*
- *Expediente por empleado desde que llega, incluso cuando reingresa.*
- *Una computadora para procesar nóminas, aguinaldo, prestaciones económicas, etc.*

CAPITULO X

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN LA
INDUSTRIA MAQUILADORA**

INTRODUCCION

En los ultimos años, el desempeño de la industria maquiladora ha sido impresionante, no solo por sus resultados cuantitativos, sino además porque ha demostrado ser una industria moderna, duradera y que ofrece la oportunidad de integrar a firmas de otros sectores ubicados en el país como proveedores de insumos locales.

Por supuesto, esta oportunidad constituye a la vez un reto para las empresas nacionales, pues requieren elevar su calidad, y mejorar sus precios y tiempos de entrega. Aunque las maquiladoras instaladas en el país son, en su mayoría, filiales de empresas foráneas, existe un amplio campo para el establecimiento de maquiladoras de origen nacional que permanece desaprovechado y que pone a prueba el verdadero carácter emprendedor de las firmas nacionales.

La aportación de la industria maquiladora de exportación al crecimiento económico nacional ha ido en ascenso. Sin embargo, el deterioro de los terminos de intercambio entre México y el mercado mundial ha reducido el impacto positivo que esta actividad ha tenido. El abaratamiento del peso frente al dólar si bien ha promovido las exportaciones nacionales al abaratarlas en el mercado exterior, deteriora el precio del valor agregado en una proporción similar.

Pero no hay que olvidar que uno de los aspectos más importantes que aporta ésta industria es el monto gastado en materias primas nacionales y salarios por concepto de la creación de nuevas fuentes de empleo las cuales benefician al país, y que constituye el indicador de integración de la industria nacional en esta actividad de ensamblaje.

ANTECEDENTES

BREVE HISTORIA:

Para hablar de la historia de la maquiladora en México tendremos que remontarnos a mediados de la década de los años sesenta; específicamente 1964, fecha en la cual por decisión norteamericana concluyó el Programa de Braceros que México había suscrito con los Estados Unidos. Lo anterior ocasionó un fuerte desempleo en el corredor fronterizo mexicano que para contrarestarlo, la administración del Lic. Gustavo Díaz Ordáz, Presidente de México en aquella época, instrumentó el programa de industrialización de la Frontera. Con esto en 1965, se ubicaron 12 plantas maquiladoras que generaron un total de 3,000 empleos, y así fué como se sentaron las bases para el establecimiento de las primeras firmas manufactureras provenientes de los Estados Unidos.

DEFINICION DE LA INDUSTRIA

La industria maquiladora a que nos referimos es la que realiza una operación de maquila consistente en el proceso industrial o de servicio destinado a la transformación, elaboración, o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente, para su exportación posterior.

DESCRIPCION DE SU OPERACION

Genéricamente podría resumirse en la contratación de mano de obra para realizar uno o varios procesos de fabricación industrial, encomendados generalmente por su compañía matriz o controladora extranjera, propietaria de empresa maquiladora, una personalidad jurídica mexicana y bajo un programa de apoyo para la internación temporal de sus insumos, maquinaria y equipo libres de impuestos al comercio exterior.

Con flexibilidad normada en materia de inversión de capital extranjero y de Leyes migratorias.

SURGIMIENTO DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

La industria maquiladora de exportación, representa en nuestro país un sector importante en la actividad económica, con características jurídicas, operativas y contables muy singulares y trascendentales.

Nos referimos muy brevemente al pasado inmediato de la realidad económica que precedió el surgimiento de esta industria y su evolución.

México como país joven, requería de un gran esfuerzo para generar un volumen importante de empleos y posibilitar la capacitación y adiestramiento industrial de su fuerza de trabajo. Además, era innegable la necesidad de generación de divisas y el fortalecimiento del mercado interno a través del efecto favorable de la distribución o derrama de ingresos que se genera a través de la creación de fuentes de empleo y además por la apertura de las posibilidades de contribuir al aprovechamiento de la capacidad industrial nacional al demandar un volumen creciente de materias primas, partes, componentes y servicios de origen nacional que podían ser satisfechos por este mercado a las maquiladoras.

Por otra parte, paralelamente a la explicación breve del surgimiento de la industria maquiladora, los países altamente industrializados, entre ellos Estados Unidos de Norte América encontraban que su mercado les exigía mayor competitividad con los mercados sobre todo europeos y el Japón, razón por la cual era necesaria la revisión de los componentes de sus costos de fabricación y evaluar las alternativas para su reducción

por lo que esto orilló a que muchas empresas fragmentaran su proceso productivo, trasladando segmentos de éste a zonas que ofrecían ventajas competitivas en costos, y sobre todo les permitía mantenerse en el mercado.

Por ello es que en el marco de esa mutua interdependencia, los sectores oficiales y privados, se dieron a la tarea de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar a la industria maquiladora de exportación, adecuándola al concepto socioeconómico actual y futuro, buscando el fomento y cumplimiento de sus objetivos.

INFLUENCIA DE LA ECONOMIA INTERNACIONAL EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA MAQUILADOR EN MEXICO

Este renglón, no puede dejar de considerarse, cuando se habla de los orígenes del programa maquilador en México, ya que son las políticas de la Economía Internacional, las que determinan su origen y evolución.

** El primer factor que se tratará, es la estrategia que utilizan los países industrializados para mantener su competitividad de sus productos en el mercado mundial, que consiste en la subcontratación internacional (programa maquilador), para realizar parte de sus procesos de producción. Existen varios factores que se toman en cuenta para la determinación del lugar más adecuado en dónde ubicar el programa maquilador: disponibilidad de mano de obra calificada y barata, infraestructura disponible, cercanía con el mercado, estímulos fiscales, países que permitan y fomenten la inversión extranjera y, que gocen de tratamientos arancelarios preferentes, entre otros.*

** El segundo factor, que ha influido en el desarrollo de la industria maquiladora en México, ha sido precisamente la dependencia de la inversión extranjera para poder reactivar la economía mexicana, después de la crisis de 1982. El Gobierno Federal tuvo la necesidad de crear un escenario propicio para la captación de inversión extranjera. Realizó para ello profundos cambios en su política económica, que han quedado de manifiesto en la promulgación de dos DECRETOS para la operación y fomento de la industria maquiladora. En efecto, con la reducción unilateral de barreras no arancelarias en 1985 y el ingreso de México en 1986 al GATT, se ha buscado la apertura comercial, la absorción de tecnología de punta, la capacitación del trabajador mexicano y mejorar la balanza comercial.*

** El tercer factor es el que se relaciona con los patrones de distribución geográfica de los centros maquiladores. Existe la estrategia de aprovechar las ventajas que ofrece México, para ubicar empresas maquiladoras que exportan sus productos hacia los Estados Unidos. Esta situación, ha sido aprovechada en gran escala por las empresas de capital norteamericano. Recientemente corporaciones con capital proveniente de oriente, han establecido empresas en el corredor fronterizo mexicano, que utilizan tecnologías muy sofisticadas en sus procesos productivos, buscando fundamentalmente dos objetivos:*

- 1) Evadir las barreras arancelarias impuestas por los Estados Unidos, para proteger su economía doméstica, y gozar los beneficios del Sistema generalizado de preferencias;*
- 2) Aprovechar los excedentes generados en los Estados Unidos, por las subsidiarias de las compañías asiáticas ubicadas en ese país.*

** El cuarto factor, que estimula el establecimiento de este tipo de empresas en países en vías de desarrollo, es la aplicación de estrictas medidas de protección ambiental en países desarrollados. Ello ha originado la migración de estas empresas sucias a países que sacrifican su protección ambiental y la seguridad de sus trabajadores, a cambio de "sanear su economía".*

** El quinto factor está relacionado con el cambio tecnológico que han experimentado los procesos productivos, en donde la automatización de los mismos, ha provocado una reestructuración de los costos de producción y ha disminuido la participación de la mano de obra directa. Este factor puede provocar que muchas empresas consideren rentable el retornar a sus países de origen. Sin embargo, no hay que olvidar que existen otros factores que permiten aún la rentabilidad operativa de dichas empresas en el territorio nacional.*

** El sexto factor, está relacionado con el hecho de que los Estados Unidos, han tenido que recurrir con mayor intensidad al programa maquilador, como una estrategia para vigorizar la competitividad de sus empresas manufactureras y contrarrestar la fuerte penetración que han tenido los orientales en su mercado interno. Esta expansión ha arrojado beneficios sustanciales a la economía mexicana; más sin embargo, el gobierno de los Estados Unidos ha tenido que sortear una serie de presiones de los grupos sindicales de ese país, que sostienen que dicha expansión afecta sus intereses, por la migración de empresas o parte de sus procesos hacia México.*

** El último factor a que haremos referencia es el planteamiento de que la influencia de la economía internacional o la de un país en particular (USA), en el desarrollo de las maquiladoras en nuestro país, está relacionado con la dependencia que tienen este con la expansión o recesión que pudiera presentarse. Resulta obvio, que de presentarse una recesión en la economía, está tendría un efecto negativo en el programa maquilador; hecho que no debemos dejar de considerar, cuando se habla de proyecciones y de la evolución de la industria Maquiladora.*

EVOLUCION DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

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. Además algunos estudios señalan que en 1966 las principales ciudades fronterizas tenían una tasa de desempleo que oscilaba entre 50 y 90 %.

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

Este desarrollo que ha experimentado la Industria Maquiladora, desde entonces, ha sido extraordinario en todos los sentidos, ya que los principales indicadores económicos, utilizados para medir su evolución, han mantenido signos positivos de crecimiento (número de plantas, fuerza de trabajo empleada, etc.). Otro aspecto que habla de la evolución de esta industria, es el hecho de que se le considere como un factor estratégico para el desarrollo industrial de México, ya que la política económica del gobierno, ha pasado de ser un agente facilitador al de promotor de este sector industrial.

Desde 1980 la Industria Maquiladora en México no ha cesado de crecer y el dinamismo que ha adquirido en esta década se puede considerar como la punta de lanza que 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 ésta 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 de 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 fué impulsada: El abatimiento del 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 más de mil quinientos millones de dólares, 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 médicos, así como transporte y comunicaciones entre los más importantes, contrastan con los resultados aportados por las empresas maquiladoras.

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

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

Naturalmente la baja participación nacional en los insumos consumidos se ha reflejado en la estructura del valor agregado, éste 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.

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

Pero la diferencia entre esta joven industria y las de la zona del centro del país son más que esto. No es extraño encontrar canchas de basquetbol o de voleibol en los patios de las plantas maquiladoras, y una ojeada rápida a los periódicos locales dan cuenta de los encuentros deportivos de los equipos de éstas. 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 a ejecutivos de las empresas en los comedores de las fábricas.

Además llama la atención poderosamente la filosofía productiva de esta industria, y que puede ser resumida en la sentencia "Haciéndolo bien desde la primera vez". Este tipo de empresa no admite piezas o productos defectuosos y han aplicado un sistema de control que les permite asegurar al 100% la calidad de sus productos. Naturalmente ésto ha demostrado que la fuerza de trabajo mexicana compite en calidad, y no solo en precio a nivel internacional.

INDICADORES DE LA ACTIVIDAD MAQUILADORA

Con el propósito de presentar en forma estructurada la evolución de la industria maquiladora, y en especial en Baja California, analizaremos brevemente algunos de los indicadores de la actividad maquiladora más importantes:

a) PORCENTAJE DE INTEGRACION NACIONAL

En cuanto a la participación de la industria nacional, como abastecedor de insumos de las maquiladoras, podemos decir que actualmente el porcentaje de integración nacional provoca una gran preocupación y malestar entre los impulsores de la industria nacional, ya que consideran que se están desaprovechando importantes áreas de oportunidad. Una mayor participación de insumos nacionales en este mercado permitiría sanear la economía mexicana mediante la transferencia de tecnología, capacitación de la fuerza de trabajo, generación de divisas; esto último disminuiría la dependencia de esta en las exportaciones petroleras.

El porcentaje de integración nacional promedio asciende a 2.041 %. Es importante señalar, que el 2 % de integración nacional está compuesto de materiales únicamente indirectos con los que la industria nacional abastece a las maquiladoras (empaques, enseres de limpieza, artículos de oficina, etc.).

En el caso de la industria nacional de exportación, presenta los porcentajes más altos, ascendiendo en Tijuana a 3.58 % y un 6 % de integración en los casos de Mexicali y Ensenada. Por lo que corresponde a las industrias maquiladoras, se presentan pequeñas diferencias entre los cuatro municipios del Estado. Como se ha mencionado, el mercado de las maquiladoras es el más atractivo, pero en los porcentajes de integración de insumos nacionales de sitúa, en promedio en una cantidad inferior al 1 %.

**PORCENTAJE DE INTEGRACION NACIONAL
EN LOS INSUMOS**

INDUSTRIA	CIUDAD			
	<i>Mexicali</i>	<i>Tijuana</i>	<i>Tecate</i>	<i>Ensenada</i>
Nacional Exportación	6	3.58	0	6
Maquiladora Exportación	0.91	1.21	0.50	0.42

b) NUMERO DE PLANTAS Y EMPLEOS GENERADOS.

Estadísticas a Julio de 1990, señalan que el número de maquiladoras ubicadas a lo largo del territorio nacional ascienden a 2,013 empresas y se considera que para fines del año en curso, la fuerza de trabajo empleada por la industria maquiladora superará a las 590,000 personas.

En cuanto al número de plantas maquiladoras, se puede observar que el Estado con mayor número de empresas maquiladoras es Baja California con 773 empresas, en el cual se distingue Tijuana al igual que Mexicali, por ser estos municipios los que generan el 18.6 % de los empleos totales, agrupan el 35.14 % de las empresas, y generan el 19 % del valor agregado total. Sin embargo, si bien existen factores positivos generados por el desarrollo de la industria maquiladora que influyen notablemente en sus economías, se tienen problemas en vías de solución, como son los atrasos en la generación de servicios públicos, vivienda, educación, esparcimiento, y también se da una alta rotación de personal, ausentismo, etc. (anexos 16, 17 y 18).

PRINCIPALES MUNICIPIOS EN LA ACTIVIDAD
MAQUILADORA

1989

CIUDAD	Personal Ocupado		Empresas		Valor Agregado	
	número	%	número	%	número	%
<i>Cd. Juarez</i>	126,241	28.4	253	14.7	1'528,635	28.5
<i>Tijuana</i>	61,468	13.8	455	26.43	713,363	13.3
<i>Mexicali</i>	21,736	4.8	150	8.71	305,727	5.7

NUMERO DE EMPRESAS

1992

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mexicali	135	135	134	136	139	139
Tijuana	494	501	506	511	511	513
Ensenada	37	37	38	38	38	39
Tecate	80	80	81	81	82	82
TOTAL	746	753	759	766	770	773

c) VALOR DE LOS INSUMOS IMPORTADOS.

En cuanto al valor de los insumos importados, temporalmente, por la industria maquiladora de exportación, podemos observar que también muestran indicadores ascendentes, ya que aumentaron a poco más de 1,173 millones de dólares anuales. A continuación se aíslan en orden de mayor a menor valor los principales insumos (los que por su volumen a precio representan aproximadamente el 80 % del valor de las materias primas), que requiere la industria exportadora: metales, plásticos y hule, partes electrónicas así como las eléctricas, textiles, partes mecánicas, vidrio y cerámica, productos químicos, madera y ferretería, entre otros. Un buen número de empresas, sobre todo en la ciudad de Tijuana, no proporciona este tipo de información por considerarla confidencial. Esto lleva a concluir que el mercado es considerablemente más grande; tal vez esto indique que puede esperarse un mercado superior a los 2,500 millones de dólares anuales.

El volumen que representan los insumos factibles de ser sustituidos por proveedores mexicanos, en opinión de los gerentes de algunas empresas en Baja California, ascienden a una cantidad cercana a los 264 millones de dólares anuales. Lo anterior nos lleva a concluir que el mercado de los insumos viables, según unas estimaciones que debe de superar los 500 millones de dólares anuales. (Ver anexos No.19 y 20).

REGIMEN JURIDICO DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

En primera instancia, consideraremos que la industria maquiladora, para fines prácticos es una empresa mexicana establecida bajo la Ley de Sociedades Mercantiles, que en contraste con otro tipo de industrias con capital extranjero, se permite que se constituya con 100% de capital extranjero, y administrada 100% por extranjeros, según lo establece el DECRETO para el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación, publicado el día 15 de Agosto de 1983. Dicho DECRETO permite la autorización para operar a una empresa maquiladora, a través de la aprobación del programa de maquila. La que también permite la importación mientras dure el programa, de toda la maquinaria, equipo, refacciones, herramientas, accesorios de producción y seguridad industrial, manuales de trabajo y planes industriales, aparatos, instrumentos para el proceso, así como laboratorios, etc., también la importación temporal durante seis meses prorrogables de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Aduanera, de materias primas y auxiliares, envases, material de empaque, etiquetas y folletos, etc.; sin el pago de derechos de importación (esto se cubre con una fianza), con el fin de llevar a cabo operaciones industriales destinadas a mercados extranjeros; puntualiza también, que no es necesario comprar materiales o componentes mexicanos para su operación.

Sin embargo, dicha fianza no se hará efectiva, aún cuando se trate de la pérdida de las mercancías importadas temporalmente por causas ajenas a la voluntad de la empresa y éstas sean de fuerza mayor, accidente o fortuitas.

Para el establecimiento de éste tipo de industrias se le autoriza tanto a personas físicas mexicanas como a personas morales con capital de cualquier origen pero constituidas de acuerdo a la legislación mexicana. Para obtener dicha autorización debe solicitarse 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 régimen de importación temporal que elija para llevar a cabo el programa. Esta forma es la I-M, para efectos de establecer una regla general en materia aduanera.

Para que una industria maquiladora inicie operaciones necesita que SECOFI emita su resolución a través de una autorización dirigida a la Dirección General de Aduanas, además del otorgamiento de un número o clave del Registro Nacional de la Industria Maquiladora a la empresa solicitante, el que deberá usar en todos sus trámites ante el Sector Público Federal y el cual deberá renovar cada dos años.

También debe esperar un plazo de seis meses después de habersele aprobado su programa los cuales pueden ser prorrogables por otros seis meses cuando se justifique esa necesidad.

Para este tipo de industria no existe limitación en cuanto al monto de mercancías para su importación y exportación, pero cuando los bienes objeto del programa se encuentran sujetos a cuotas específicas de exportación, SECOFI asignará la parte que a cada empresa le corresponde de acuerdo a los montos disponibles y considerando entre otros los siguientes factores:

- a) Incorporación de insumos nacionales.*
- b) Grado de transformación.*
- c) Origen del capital de la empresa.*

Estas industrias tienen libertad de ubicarse en cualquier parte del territorio nacional, excepto en la Ciudad de México, en donde no se permite en general el establecimiento de nuevas industrias, a menos que ocupen algún inmueble que ya haya sido usado para fines industriales, y cuyas actividades no sean contaminantes.

En cuanto a los productos que se pueden manufacturar, prácticamente se puede incursionar en cualquier actividad industrial, excepto en aquellas sujetas al control operativo del Estado Mexicano (Ejemplo: petroquímica, generación de electricidad, etc.). Otra limitante, es la que se relaciona con la fabricación de armas de fuego, explosivos y materiales radioactivos, en cuyo caso deberá tramitarse un permiso especial ante la Secretaría de la Defensa Nacional y el Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares, respectivamente. Un aspecto muy relevante, relacionado con los productos y que no se debe pasar por alto, es la necesidad de analizar las consideraciones aduanales de importación que tiene el país al que se destinará el producto manufacturado.

Con relación a los Estados Unidos, por ejemplo, es importante obtener del Servicio Aduanero estadounidense, el oficio que analiza y califica la actividad maquiladora deseada, y que autoriza la importación bajo las fracciones 9802.60 y/o 9802.80, del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (también conocidas como fracciones 806.30 y 807.00). Además de lo anterior, los productos que serán internados a los Estados Unidos, deberán cumplir con todas las disposiciones de las diversas Agencias Gubernamentales, tales como las dictadas por la Administración de Drogas y Alimentos, el Departamento de Agricultura, la Comisión Federal de Comunicaciones, el Departamento de Comercio, entre otras. Situaciones similares deben estudiarse en relación con otros países.

Una maquiladora puede efectuar ventas de sus productos en el mercado nacional hasta por 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 declaración de esas ventas. Excepcionalmente el porcentaje se podrá aumentar pero cuidando que la empresa no pierda su carácter de exportadora.

Adicionalmente deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con el grado de integración nacional que se 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 industria.*
- f) Cumplir con los requisitos establecidos en disposiciones legales aplicables a la materia.*

De acuerdo al decreto, las maquiladoras deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir con los términos establecidos en el programa y proporcionar a SECOFI la información y facilidades que ésta le solicite para la comprobación.*
- b) Destinar los bienes importados bajo el programa a los usos específicos a que les fueron autorizados.*
- c) Contratar y capacitar a su personal de acuerdo a la legislación vigente.*
- d) Cumplir las obligaciones fiscales, laborales, de control de cambios y las demás que de acuerdo a su actividad le correspondan.*
- e) Notificar la suspensión de sus actividades a SECOFI en un plazo no mayor de diez días posteriores a dicha suspensión.*

Cuando no se cumple con estas obligaciones se suspenderá su programa temporalmente o se cancelará en forma definitiva su registro y en caso de reincidencia se cancelará definitivamente el programa.

Por otra parte una empresa maquiladora puede cancelar antes de lo previsto su programa, pero deberá solicitar a SECOFI su certificado de cancelación con 30 días de anticipación. SECOFI lo otorgará siempre y cuando la maquiladora se encuentra al corriente en sus obligaciones fiscales, laborales y de cualquier otra índole que establezcan las Leyes.

La empresa maquiladora no tiene la obligación de garantizar el importe total de los impuestos de las importaciones que realice, cuando se trata de empresas con antecedentes de solvencia moral, y económica. La Dirección General de Aduanas podrá autorizar que se otorguen fianzas que cubran solamente el 40 % del crédito fiscal correspondiente a materias primas, envases, material de empaque, etiquetas y folletos y el 60 % del causado por maquinaria, aparatos, instrumentos, herramientas, equipo y refacciones. En ambos casos, se garantizará con los mismos montos las probables multas.

El reconocimiento aduanero en las maquiladoras no es similar al de las demás empresas, pues únicamente en la primera importación de las maquiladoras se procede al exámen de acuerdo a lo dispuesto en el Art.29 de la Ley Aduanera y de los Arts. 96 y 97 del Reglamento a la Ley Aduanera, aunque dicho reconocimiento se limitará solo al 2 % de lo que constituye la importación.

Una empresa maquiladora puede proporcionar a otra empresa parte de sus mercancías importadas temporalmente, a efecto de que esa segunda empresa sea la que finalmente retorne dichas mercancías fuera del país, siempre y cuando previa opinión de la SECOFI, la Dirección Federal de Aduana, permita el retorno por personas distintas al importador original.

Cuando resultan desperdicios de materiales o productos terminados como efecto del proceso productivo, los cuales no reúnan requisitos de calidad, podrán éstos venderse en el país, una vez 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. También estos desperdicios pueden ser retornados oportunamente fuera del país, con la aprobación 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.

Cuando por emergencia se requiera la importación urgente de refacciones o de materia prima a fin de no afectar la producción de la empresa maquiladora, ésta podrá realizar la importación y la Dirección General de Aduanas lo notificará a la SECOFI.

Sin embargo esta empresa maquiladora no podrá retornar la totalidad de sus equipos y maquinaria en forma simultánea, sino solo podrá hacerlo el 20 % de su maquinaria y equipo para efectos de reparación o sustitución, y del resto sólo podrá hacerse nuevos retornos hasta que no haya vuelto a importar los equipos y la maquinaria retornada por reparación o sustitución.

El 22 de Diciembre de 1989, se publicó un nuevo DECRETO para el fomento y operación de la industria maquiladora, cuyo objetivo principal es proporcionar una legislación ágil y descentralizada, que otorgue más facilidades para el desarrollo de esta industria. En este DECRETO, se otorgan más facultades a las Delegaciones Regionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, encargada de administrar el programa maquilador.

DIFERENCIA ENTRE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE ENSENADA Y TIJUANA

Dentro de las diferencias más relevantes que hay en las industrias maquiladoras de estos municipios, podemos mencionar las siguientes:

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE R.H.

TIJUANA.

Dentro de las maquiladoras establecidas en Tijuana, en lo que se refiere a la existencia del departamento de R.H., éste se encuentra bien estructurado, y esto es muy importante ya que juega un papel fundamental debido a la alta rotación de personal existente.

ENSENADA.

A diferencia de las maquiladoras en Tijuana, en la localidad la gran mayoría, ni siquiera cuentan con un departamento de R.H., mucho menos con una estructura bien definida.

OBJETIVOS Y POLITICAS.

TIJUANA.

Los objetivos y políticas del departamento se encuentran bien definidos, como lo es uno de los más importantes para esta industria: el cumplir con su presupuesto de producción en tiempo, cantidad y calidad con el menor esfuerzo posible para mantenerse en el mercado con competitividad internacional.

ENSENADA.

Los objetivos y políticas, no se encuentran establecidos en un plan, simplemente se limitan a cumplir con los requisitos legales.

POSICION Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE R.H.

TIJUANA.

El departamento de R.H. en la industria maquiladora tiene un papel STAFF, que se refiere a apoyo a los demás departamentos dentro de la empresa.

Las personas que integran un departamento de R.H. en estas maquiladoras, son de 1 a 8 personas dependiendo del tamaño de la empresa.

Algunas funciones que llevan a cabo son:

- Selección de personal.*
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo.*
- Administración de sueldos y salarios.*
- Sistema de valuación de puestos.*
- Higiene y seguridad.*
- Control de personal.*

ENSENADA.

En la mayoría de las industrias maquiladoras el departamento de R.H. opera con tipo de autoridad STAFF y en algunos casos este departamento cuenta con un encargado de personal y un asistente.

Las funciones comunmente llevadas son:

- Reclutamiento.*
- Selección y contratación.*
- Administración del Reglamento Interior del Trabajo.*
- Seguridad e Higiene Industrial y Comisiones Mixtas.*
- Control de personal.*

Estas funciones no se llevan a cabo en todas las industrias ya que en algunas simplemente se realiza lo que es el reclutamiento y selección de personal.

SELECCION DE PERSONAL.

TIJUANA.

El proceso de selección en estas industrias es sumamente dinámico, requiere una gran agilidad, pues como ya se mencionó, el porcentaje de rotación es muy alto. La selección rara vez se realiza se uno a uno, ya que generalmente se selecciona por grupos de personas y no individualmente. Como se puede apreciar, por las características anteriormente mencionadas, no es precisamente una selección que garantice una estancia prolongada en el empleo; sino que precisamente se selecciona a los elementos que en ese momento son necesarios.

ENSENADA.

Como en toda industria maquiladora, la selección de personal se realiza en forma grupal, pues esta selección depende de la demanda de producción. En algunas inclusive solo basta con una entrevista con el gerente general de la planta o el supervisor y si a criterio de éstos llena los requisitos se procede a la contratación.

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

TIJUANA.

Los programas de capacitación y adiestramiento están previamente definidos de acuerdo a la Ley y éstos se desarrollan adiestrando a unas cuantas personas, que a su vez adiestrarán a otras, debido a que el grado de dificultad en la tarea es bajo, lo que representa una gran ventaja para la maquiladora.

ENSENADA.

Se manejan en base a planes registrados y de acuerdo a lo que la Ley exige.

HIGIENE Y SEGURIDAD.

TIJUANA.

Se trabaja con:

- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.*
- Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.*

ENSENADA.

Al igual que en Tijuana se trabaja con :

- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.*
- Comisiones Mixtas.*

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ACTIVIDADES
REALIZADAS EN LAS MAQUILADORAS DE
TIJUANA Y ENSENADA

	TIJUANA	ENSENADA
Est. del depto. de R.H.	SI	NO
Objetivos y Políticas	SI	NO
Selección de Personal	SI	SI
Adiestramiento y Capacitación	SI	SI
Higiene y Seguridad Ind.	SI	SI

CONCLUSION

En conclusión, podemos decir que las diferencias se deben básicamente a las distintas características de estas ciudades.

En lo que se refiere a Tijuana, ésta ciudad posee un desarrollo más industrializado, debido a una mejor localización geográfica, una mayor infraestructura en parques industriales y sobre todo lo referente a la magnitud que tienen las empresas maquiladoras establecidas en esta ciudad, dando como resultado una mayor generación de empleos y por consiguiente, también un mayor índice de rotación de personal, por lo que ha sido necesaria la estructuración de todas las funciones llevadas a cabo en un departamento de R.H. dentro de estas maquiladoras, ya que necesitan un mayor reclutamiento para cubrir estas vacantes, pues tienen una gran demanda de trabajadores y altos niveles de sueldo a ofrecer, para que la empresa resulte realmente atractiva para un trabajador. Ya que hay que recordar que dentro de la industria maquiladora regularmente los trabajadores son los que escogen a la empresa y no la empresa a éstos.

En contraste tenemos a Ensenada que apenas está en sus inicios de un desarrollo industrial, teniendo una situación geográfica no tan favorable, pues esta ciudad se encuentra 100 Kms. más retirada del mercado potencial, con una infraestructura mínima, y con empresas maquiladoras relativamente chicas con menor número de trabajadores, mínima rotación de personal, niveles de sueldos más bajos, por lo que a estas empresas les resulta muy costoso el tener un departamento de R.H., aún cuando es verdaderamente necesario contar cuando menos con un responsable de las funciones de R.H. que se llevan a cabo diariamente dentro de la empresa.

Sin embargo, esta ciudad tiene la gran ventaja de contar con un puerto de altura prioritario con cada vez mayor movimiento y que puede llegar a ser una pieza fundamental para dicho desarrollo.

CONCLUSION

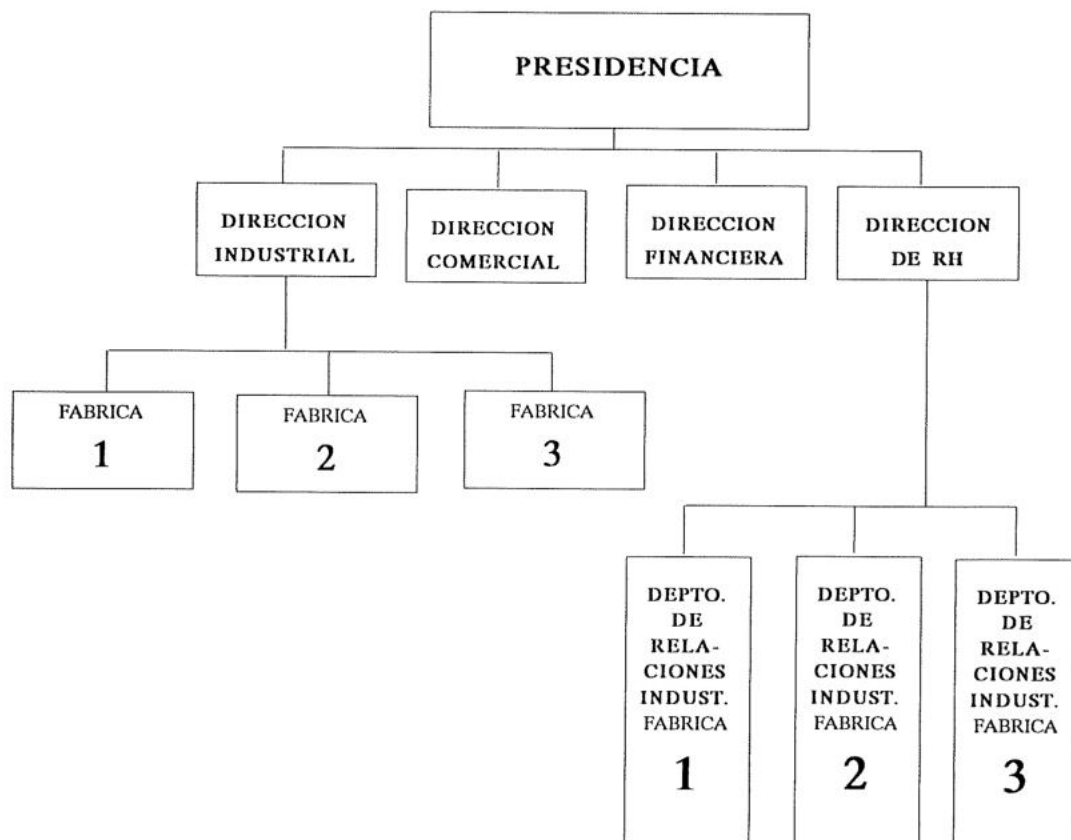
Durante el desarrollo de esta memoria tratamos siempre de plasmar una visión más amplia de la importancia que tiene la A.R.H. dentro de la organización, así como la habilidad que debe tener el administrador para llevar un adecuado manejo de los recursos humanos coherente que contribuya con los objetivos de la organización, pues estos recursos son los de mayor importancia dentro de estas organizaciones.

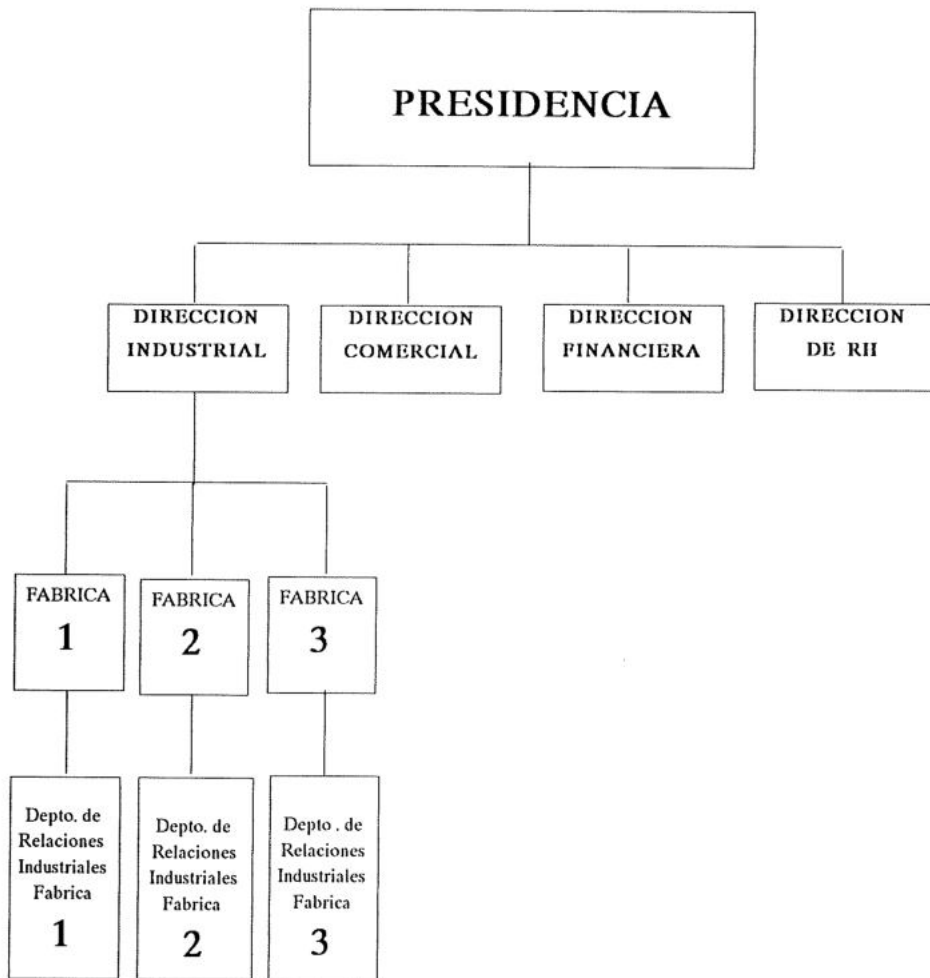
La tarea no es fácil ya que la A.R.H se entiende con recursos vivos extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Además trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. Por lo que la A.R.H. está llena de desafíos y riesgos no controlables, imprevisibles, de visión muy nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos aún teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

Por eso quienes han elegido la Administración como profesión, deben conocer sus orígenes a fin de medir sus perspectivas y en función de ellas, comprender mejor el trabajo diario a fin de ligarlo con las necesidades del país, ya que el destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones; en resumen, los recursos humanos con que cuente un país, delinearán su propio futuro.

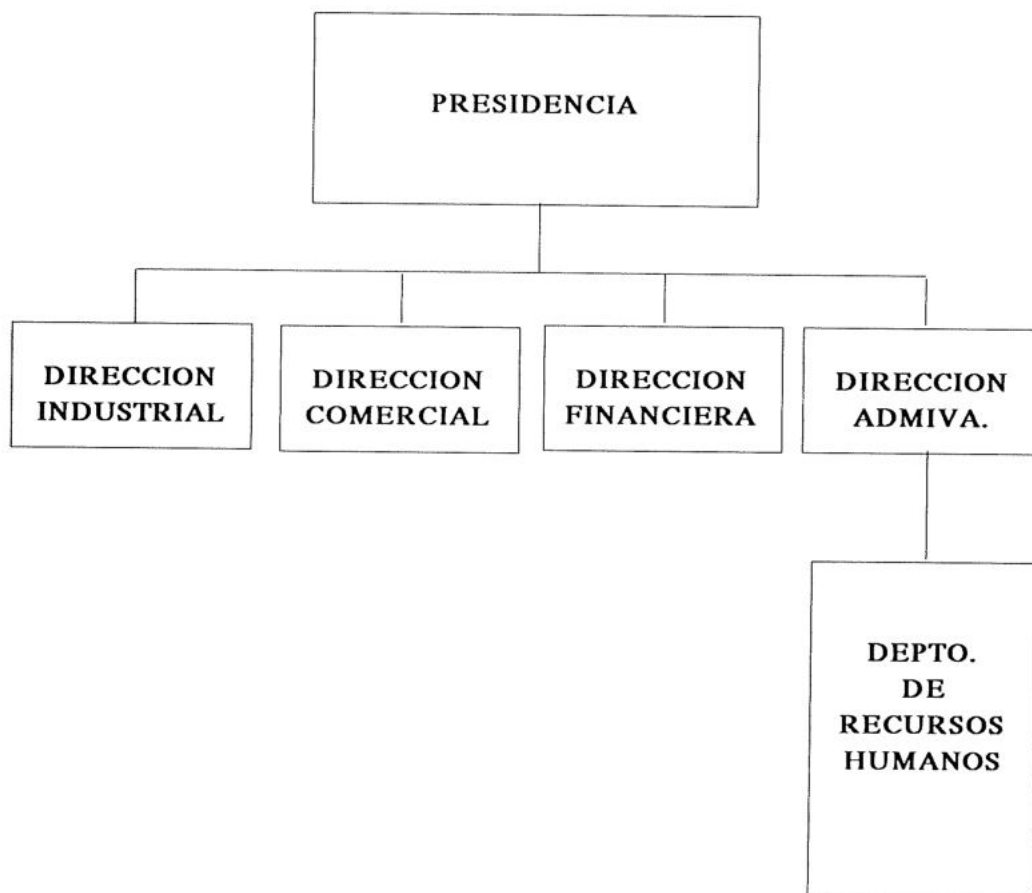
ANEXOS

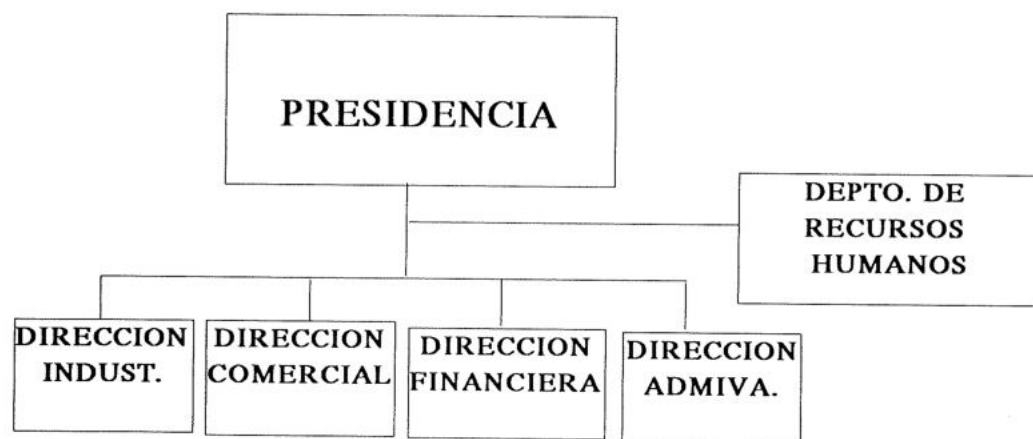
ANEXO 1

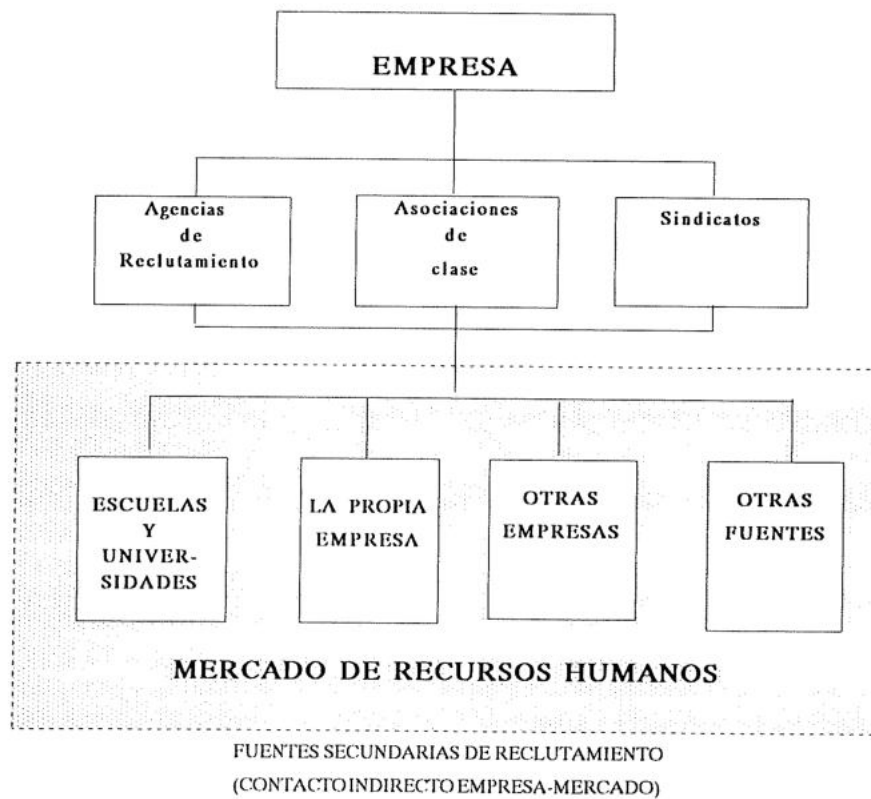
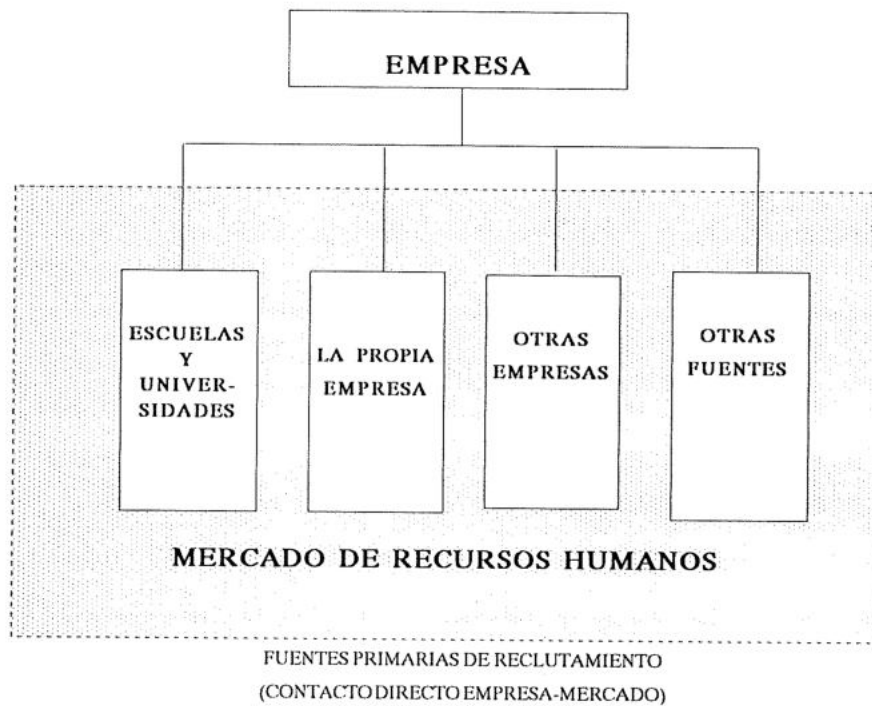


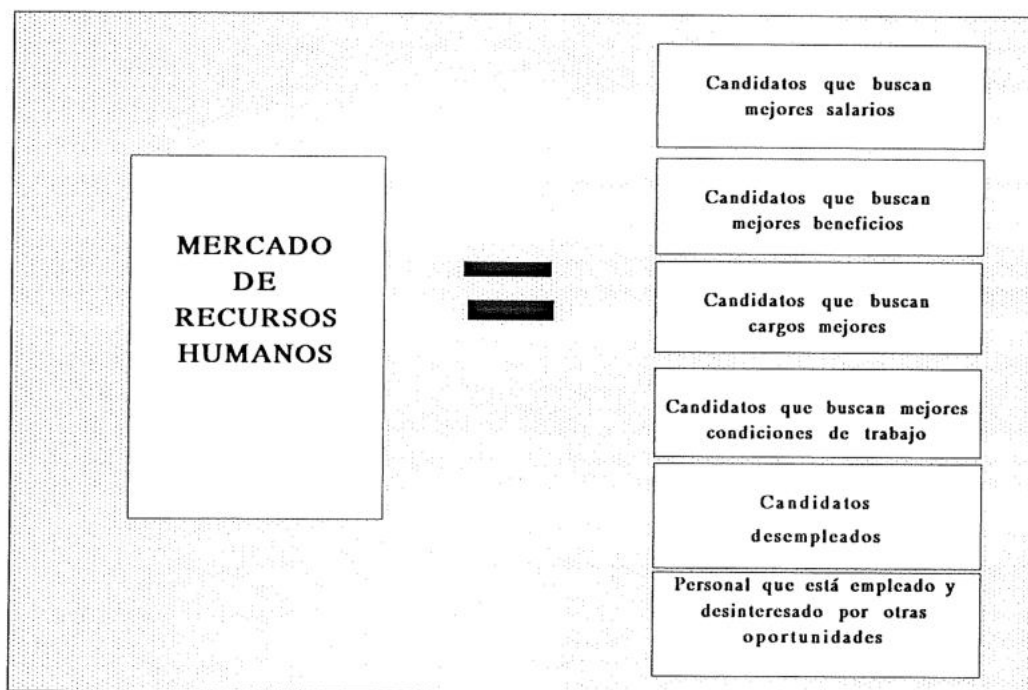
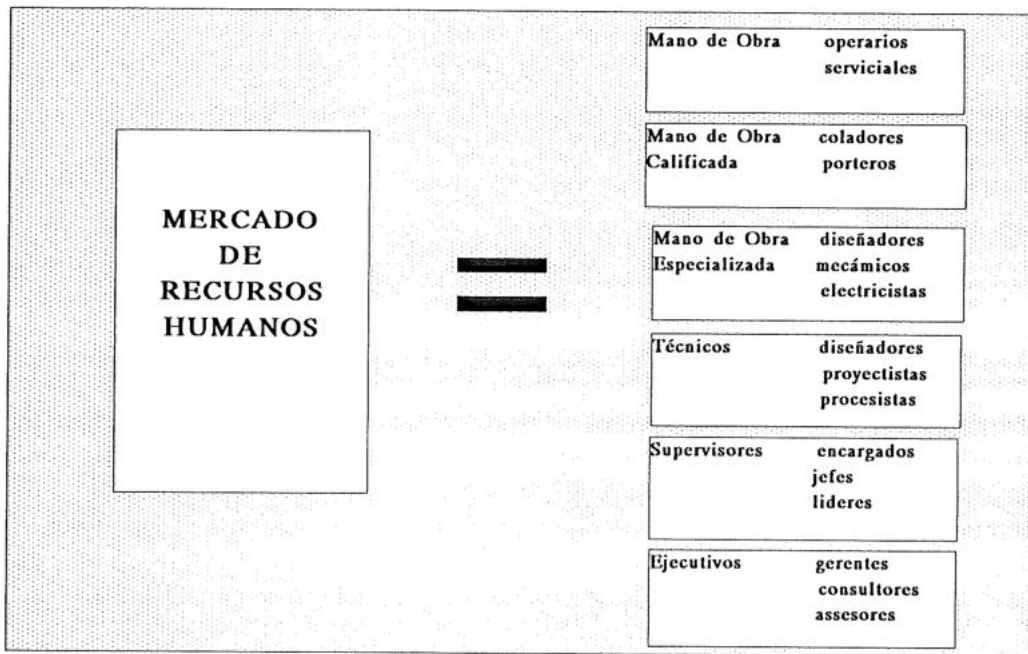












De : Departamento

Para : División de Relaciones Industriales
Sección de Reclutamiento y Selección

Fecha/Emisión

Fecha/Recepción

No. /

SOLICITUD DE EMPLEO

Sección

Código de la Sección

Título del Cargo

Código

Cantidad

Clasificación

☐ Por Substitución

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Cargo

☐ Por Aumento de Cuadro

Motivo de Aumento en Efectivo

Jefe de Departamento

Jefe de División

Director

Salario Inicial	Horario	Sexo	Edad	Escolaridad

Atribuciones



SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

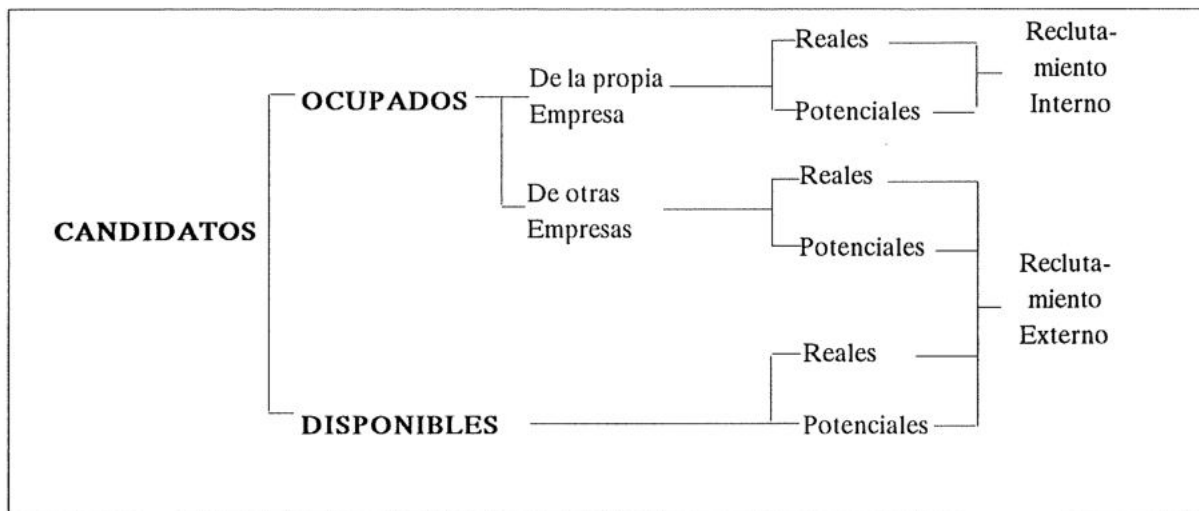
CONTROL DE LA SOLICITUD

[illegible]

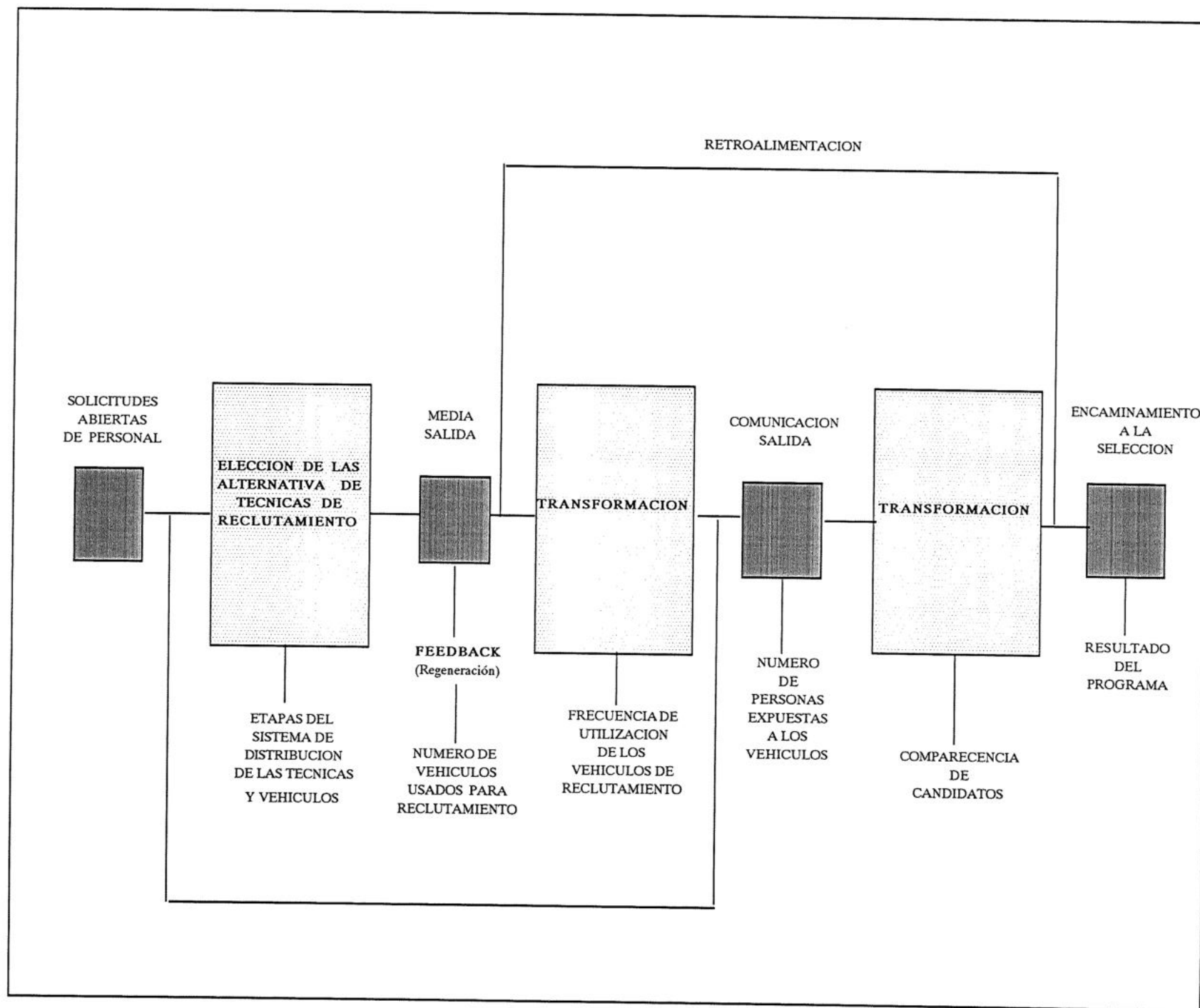
SOLICITUD COMPLETA EN / /

ANEXO 10









MAYOR

**PERMANENCIA
DEL
PODER
DE
INFLUENCIA**

MENOR

- . Presentación espontánea de candidatos
- . Indicación de funcionarios
- . Avisos en la Portería
- . Charlas y Conferencias
- . Agencias de reclutamiento
- . Contactos con entidades
- . Reclutamiento volante
- . Anuncios en revistas
- . Anuncios en periódicos

Comparación relativa de la permanencia del poder de influencia de las técnicas de reclutamiento.

TIEMPO MERCADOLOGICO

MAYOR

**AMPLITUD
DE
INFLUENCIA**

MENOR

- . Anuncios en periódicos
- . Anuncios en revistas
- . Agencias de reclutamiento
- . Reclutamiento volante
- . Charlas y Conferencias
- . Contactos con entidades
- . Indicación de funcionarios
- . Presentaciones espontáneas de candidatos
- . Avisos en portería

Comparación relativa de la amplitud de influencias de las técnicas de reclutamiento

ESPACIO MERCADOLOGICO

ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO

[illegible]

Dr. L

[illegible]

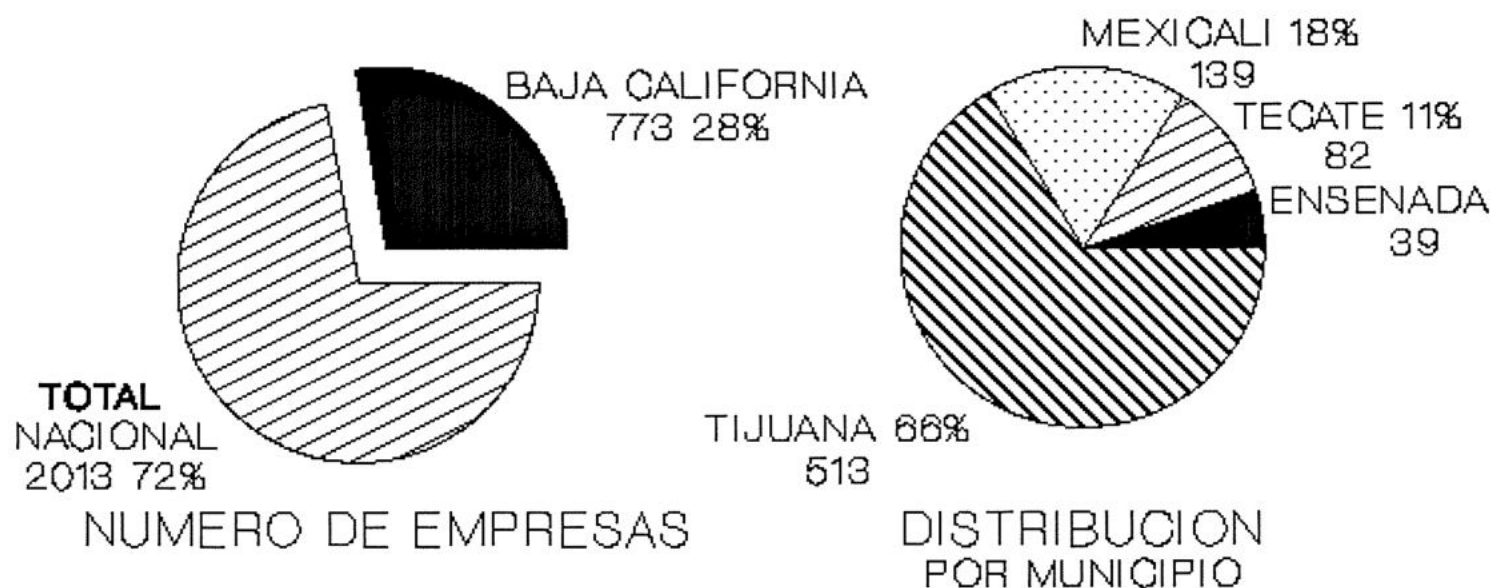
Nombre : _____

Cargo: _____

REQUISITOS	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Apariencia					
Argumentación					
Equilibrio					
Comportamiento					
Inteligencia					
Experiencia					
Desenvoltura					
Personalidad					
Agresividad					
Iniciativa					
Persistencia					
Ambición					
 Fecha					



SEC. DE DESARROLLO ECO. DEL GOBIERNO DEL ESTADO

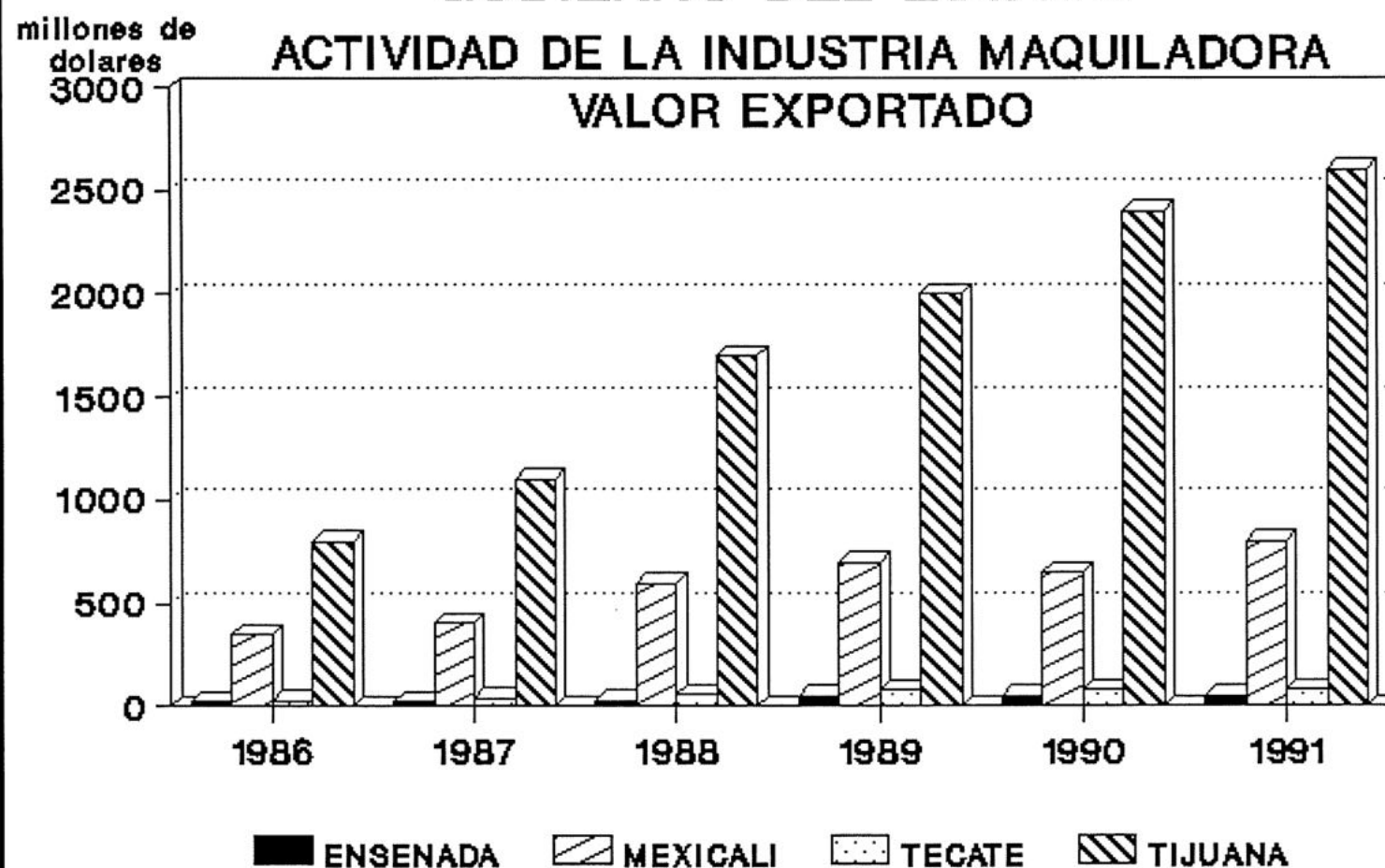


CIFRAS PRELIMINARES



SEC. DE DESARROLLO ECO. DEL GOBIERNO DEL ESTADO

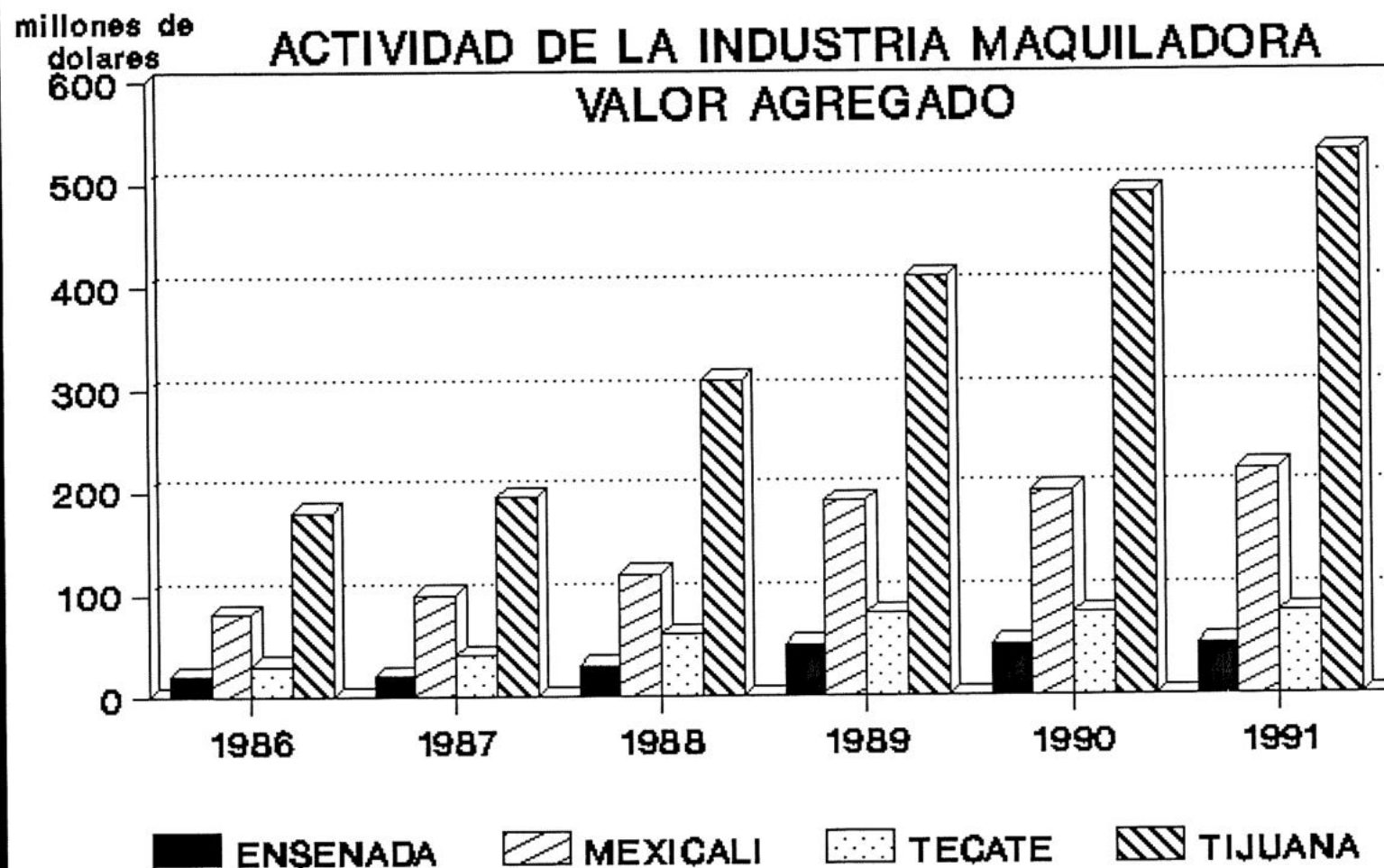
ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA VALOR EXPORTADO



CIFRAS PRELIMINARES



SEC. DE DESARROLLO ECO. DEL GOBIERNO DEL ESTADO

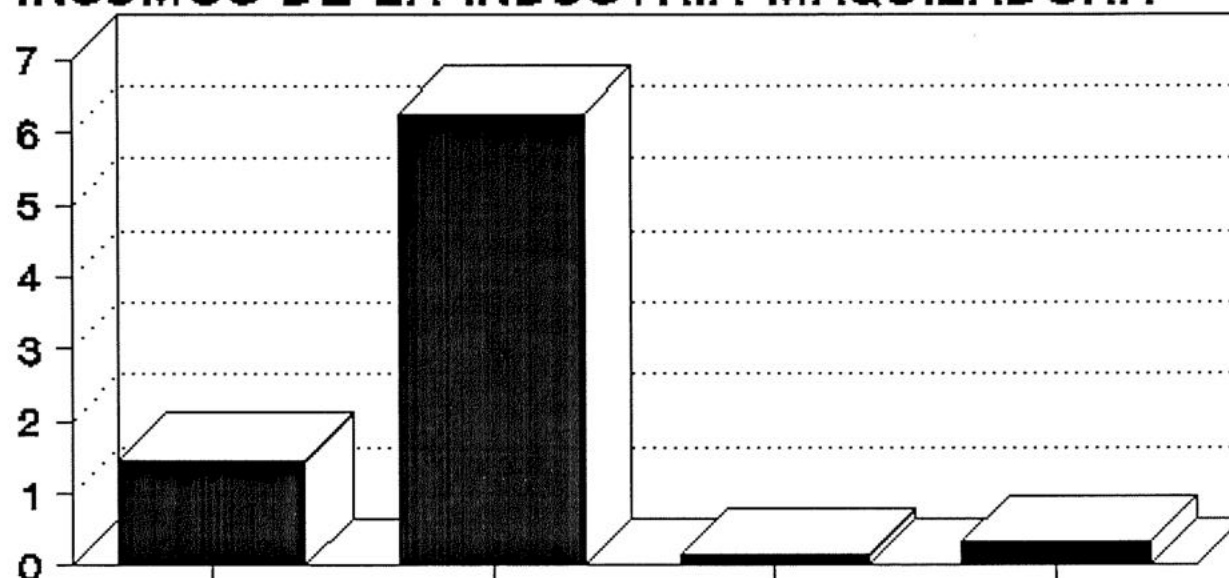


CIFRAS PRELIMINARES

SEC. DE DESARROLLO ECO. DEL GOBIERNO DEL ESTADO

INSUMOS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

billones de
pesos



NACIONALES
IMPORTADOS

MEXICALI

TIJUANA

ENSENADA

TECATE

0.032

0.007

0.049

0.002

1.432

6.262

0.108

0.33

MUNICIPIO



IMPORTADOS



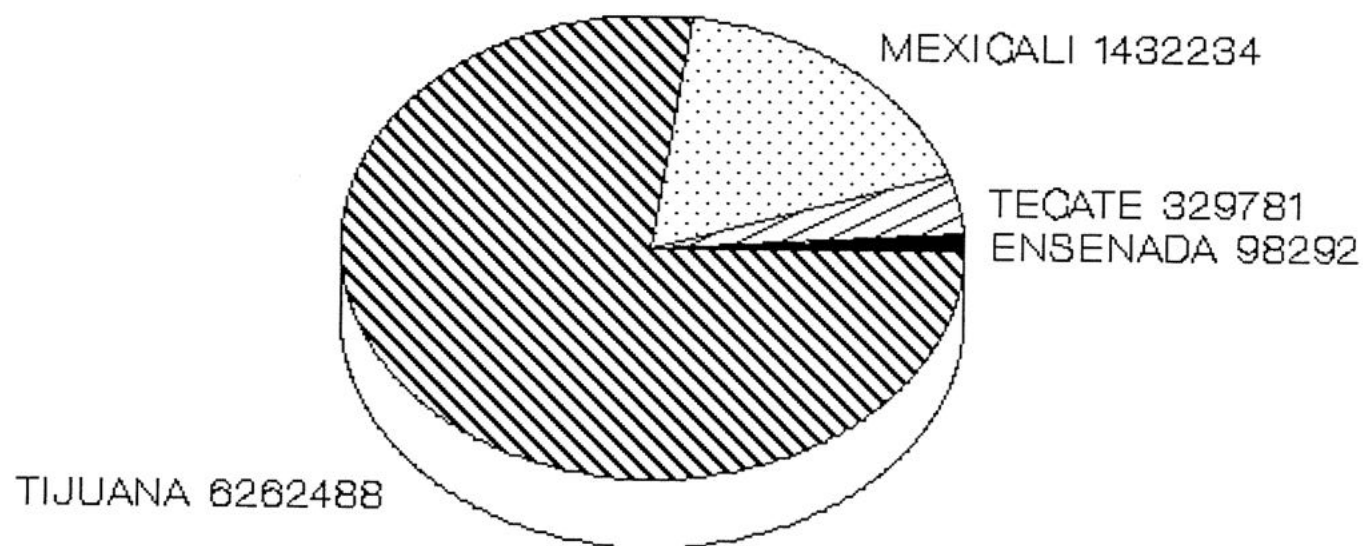
NACIONALES

CIFRAS PRELIMINARES

ANEXO 20

SEC. DE DESARROLLO ECO. DEL GOBIERNO DEL ESTADO

INSUMOS IMPORTADOS
(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)



TOTAL DE INSUMOS 8,132,523

CIFRAS PRELIMINARES

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Hugo Calderón Córdova

Manual para la Admón. del proceso de Capacitación de Personal

Ed. Limusa.

Reglamento General de Seguridad e Higiene, emitido por la

Secretaría de Previsión Social y el IMSS.

Blum, Milton, I., Naylor, James, C.

Psicología Industrial

Ed. Trillas.

Gómez, Miguel A. Lic., Gómez, Víctor Lic.

Manual de los derechos de los trabajadores.

Koont's O'Donell.

Elementos de la Administración.

Ed. Trillas.

Mills, L. Quinn.

Admón. de Recursos Humanos.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Personal.

Ed. Limusa.

Strauss, Sayles.

El trabajo y su significado.

Trueba Urbina, Alberto; Trucha Barrera, Jorge
Ley Federal del Trabajo.
Ed. Trillas.

L. Smith y H. Wakeley.
Psicología de la Conducta Industrial.
Ed. Mc. Graw Hill.

Revista Expansión No.521
El elemento y la empresa.
Grupo Editorial Expansión.

Dif. Artículos de la Revista Expansión.

Administración en el Futuro.
Copias.

Arias Galicia, Fernando.
Admón. de Recursos Humanos.
Ed. Trillas.

Munch Galindo. García Martínez.
Fundamentos de Admón.
Ed. Trillas.

LI. L. Byars. L. W. Rue.
Admón. de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones.
Editorial Interamericana.

Andrew F. Sikula, John F. Mknenna.

Admón. de Recursos Humanos. Conceptos, Prácticas.

Ed. Limusa.

Hernández. Sverdlik. Chruden. Sherman.

Admón. de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo.

Grupo Editorial Iberoamérica.

Chiavenato, Idalberto.

Admón. de Recursos Humanos.

Ed. Mc.Graw Hill.

Aguirre Martínez, Eduardo.

Manual de Seguridad e Higiene.

Ed. Trillas.

William B. Werther, Jr. Keith Davis.

Admón. de Personal y Recursos Humanos.

Ed. Mc. Graw Hill.

Ernest. L. Loen.

Guías para la Admón. de Personas.

Ed. Diana Técnico.

Alejandro Mendoza Nuñez.

Manual para determinar necesidades de Capacitación.

Ed. Trillas.

Dirección de personal y R.H. William B. Werther Jr., Keith Davis.

Ed. Mc. Graw Hill.

Maquiladoras hacia la globalización.

Grupo Editorial Expansión, Junio 21 de 1989.

Los peros de la maquiladoras.

Grupo Editorial Expansión, Mayo 23 de 1990.

Maquiladoras, Una ventana de oportunidades?.

Grupo Editorial Expansión, Mayo 25 de 1990.

Las maquiladoras cambian de piel.

Grupo Editorial Expansión, Octubre 25 de 1989.

Calidad en las Maquiladoras.

Grupo Editorial Expansión, Octubre 25 de 1989.

Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de Baja California.

Estudios de Insumos en la Industria Maquiladora y Exp. en el Edo. de Baja California.

Realizado por: Centro de Enseñanza Técnica y Superior,

Banco Nacional de México, S.N.C.,

Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados ,

de Mexicali, y con el apoyo del Gobierno del Estado de Baja California.