

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA**



**MEMORIA DEL SEMINARIO DE
RECURSOS HUMANOS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTAN:

JORGE MAURICIO RESENDIZ HEREDIA

JORGE URZUA BELTRAN

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:
" RECURSOS HUMANOS "

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

PRESENTAN
JORGE MAURICIO RESENDIZ HEREDIA
JORGE URZUA BELTRAN

APROBADO POR:



L.A.E. CONCEPCION RAMIREZ BARON
ASESORA.

ENSENADA, B.C.

MARZO, 1992.

Queremos agradecer a nuestros Padres, Familiares, y Maestros por todo el apoyo y colaboración que nos brindaron durante este periodo de nuestras vidas.

Así como a todas aquellas personas que de alguna u otra manera conocimos en el transcurso de nuestra carrera y vida.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	2
Técnicas utilizadas en el ambiente externo.....	3
Técnicas utilizadas en el ambiente interno.....	4
Políticas de los Recursos Humanos.....	8
Características de las políticas de A.R.H.	10
Dificultades básicas de la A.R.H.	10
Los problemas típicos de los R.H. en la industria de hoy....	11
Planeación de R.H.	12
Los R.H. en la década de los 90's	12
Que tipo de fuerza laboral tendremos	14
La planeación en la década de los 90's	15
Políticas en la década de los 90's	16
Administrando en el futuro	17
Público al que se debe servir	17
Relaciones interpersonales	18
Organizaciones del futuro	19
CAPITULO II.- SATISFACCION DEL TRABAJO.....	21
Necesidades que satisface el trabajo	21
Necesidades físicas y de seguridad	22
Necesidades sociales primarias	23
Necesidades egocéntricas	24
Importancia relativa de las necesidades	27
Sustitución de la satisfacción	28
Determinación de la satisfacción del empleo	29
Importancia del trabajo satisfactorio	30
CAPITULO III.- PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS R.H.....	31
Análisis del entorno	31
Amenazas a nivel nacional	32
Amenazas a nivel internacional	33
Análisis del entorno a nivel internacional	33
Oportunidades a nivel nacional	34
Oportunidades a nivel internacional	34
Fuerzas y debilidades de la organización empresarial	35
Objetivos de la organización	36
Crítico a corto plazo	36
Crítico a mediano plazo	36
Crítico a largo plazo	37
Conclusiones	39
Filosofía y políticas en planeación y desarrollo	41

CAPITULO IV.- ANALISIS DE PUESTOS..... 42

Necesidad legal	42
Aplicación y utilización del analisis de puestos	45
Metodología del analisis	45
Utilización en las organizaciones mexicanas	48

CAPITULO V.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL..... 49

Reclutamiento de personal	49
Fuentes de reclutamiento	50
El proceso de reclutamiento	53
Medios de reclutamiento	54
Sistemas de reclutamiento interno	55
Principales ventajas que aporta el reclutamiento interno ...	56
Principales desventajas que aporta el reclutamiento interno	57
Sistemas de reclutamiento externo	58
Sistemas de reclutamiento mixto	59
Selección de personal	60
Importancia de la selección	60
Principios de la selección de personal	63
Elementos de la selección técnica	65
El proceso de selección	66

CAPITULO VI.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN..... 71

Formas de selección para el empleo de personas	71
Los procedimientos tradicionales	71
Procedimiento científico	74
Definición de entrevista	75
Objetivos generales	76
Entrevista en la selección	77
Estructura técnicas. y tipos de entrevistas	78
Clases de entrevistas	84
Tipos de entrevista	89
Características del entrevistador	91
Errores de los entrevistadores	91
Como obtener todos los datos acerca de un solicitante	92

CAPITULO VII.- ENTREVISTA PLANIFICADA..... 97

Los factores " Puede hacer " y " Hara "	97
Principios de la entrevista planificada	97
Calificaciones de los entrevistadores	101
Como usar la entrevista planificada	102
Interpretación de la entrevista planificada	110

CAPITULO VIII.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO..... 113

Definición de capacitación, adiestramiento, y desarrollo ..	114
Objetivos de la capacitación y adiestramiento	115
Funciones de capacitación y adiestramiento	118
Determinación de las necesidades de capacitación y adiestra- miento	118
Marco legal de la capacitación y adiestramiento	119
Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relati- vo a los agentes capacitadores	122

CAPITULO IX.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL..... 129

Definición	130
Factores del medio exterior que afectan el funcionamiento nor- mal del organismo	130
Enfermedad profesional	131
Seguridad industrial	132
Enfermedades de trabajo	137
Gravedad de los accidentes	139
Detección de riesgos	139
Prevención de los accidentes	141
Responsabilidad múltiple en materia de seguridad e higiene	143
Comisión mixta de seguridad e higiene en los centros de trabajo.....	145
Medicina e higiene industrial	151
Consecuencias de los accidentes	152
Impacto económico, social, y psicológico de los accidentes.....	153
Productividad y riesgo de trabajo	154

CAPITULO X.- ROTACION DE PERSONAL..... 157

Programas de orientación	158
Formula para la tasa de rotación de personal	160
Entrevista de salida	161

CAPITULO XI.- SINDICATOS..... 164

Antecedentes históricos	164
Definición de sindicato y sindicalismo	167
Clasificación de sindicatos de trabajadores	168
Clasificación de sindicatos de patrones	169
Formas de sindicalización	169
Constitución de un sindicato	170
Trabajadores que pueden o no formar parte de un sindicato	171
Prohibiciones a los sindicatos	171
Obligaciones de los sindicatos	172
Coalición y sindicato	172
Contrato colectivo	172
Dialectica Empresa-Sindicato	173

Conclusión	1/5
Bibliografía	1/6

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

La siguiente memoria del Seminario de Recursos Humanos, es trascendental ya que en ella se ve todo lo referente a las personas que laboran dentro de una organización, su interacción con la misma, el rol que juegan y su relevancia dentro de esta.

El papel de los Recursos Humanos es de suma trascendencia dentro de una organización, ya que en su mayor parte de éstos depende el éxito o fracaso de una organización.

Por lo anterior el papel que desempeña el Licenciado en Administración de Empresas en la obtención, preparación y desarrollo de los Recursos Humanos en una organización es de suma importancia.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es una Área de estudio relativamente nueva, sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier organización. La A.R.H. es definida de varias formas según sea el autor:

Sikula y McKenna: "La Administración de personal trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización".

Arias Galicia: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Ll.L Byars y L.W.Rue.: " Es el Área de la Administración relacionada con todos los aspectos de la A.R.H. de una organización o empresa, determina las necesidades de R.H. de la empresa, recluta, selecciona, desarrolla, asesora y recompensa a los empleados, actúa como enlace de sindicatos y entidades gubernamentales y maneja otros asuntos del bienestar de los empleados".

Para poder ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar otros conceptos como lo es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado. Como puede apreciarse el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; ya que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su es-

fuerzo, la organización marchara hacia adelante. en caso contrario se detendra. De aqui que toda organización debe prestar primordial atención a sus Recursos Humanos.

En la práctica la Administración se efectua a través del Proceso Administrativo, por lo cual la Administración de Recursos Humanos al ser una área relativamente reciente es interdisciplinaria al manejar conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho del Trabajo, Ingeniería de Seguridad, De Medicina, Del trabajo de Ingeniería de Sistemas, etc.

En la Administración de Recursos Humanos se habla de aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas, de nutrición, alimentación de medicina y enfermería de servicio social, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios y accidentes, disciplina y actividades, eficacia y eficiencia, etc.

La Administración de Recursos Humanos es de carácter multi-variado ya que abarca multiplicidad enorme de conocimientos. Los asuntos tratados por la Administración de Recursos se refiere a aspectos internos y externos manejandose por varios tipos de técnicas tanto para el ambiente interno como externo.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO

- 1.- Investigación de mercados de Recursos Humanos.
- 2.- Reclutamiento y Selección.
- 3.- Investigación de salarios y beneficios.

- 4.- Relaciones con sindicatos.
- 5.- Relaciones con entidades de formación profesional.
- 6.- Legislación de trabajo, etc.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO

- 1.- Análisis y descripción de cargos.
- 2.- Evaluación de cargos.
- 3.- Entrenamiento.
- 4.- Evaluación del desempeño.
- 5.- Plan de carreras.
- 6.- Plan de beneficios sociales.
- 7.- Política salarial.
- 8.- Higiene y seguridad, etc.

Algunas técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas y otras indirectamente a través de los planes, cargos o programas globales o específicos.

Otras técnicas de la Administración de Recursos Humanos tienden a la obtención de datos y otras son decisiones tomadas sobre datos.

Ejemplo:

Proporciona Datos.	Decisión basada en datos.
1.- Reclutamiento y Selección. y Entrevista.	1.- Admisión de personal.
2.- Estudios de tiempos.	2.- Establecimiento de patrones de producción.
3.- Entrenamiento de supervisores.	3.- Supervisión.

La Administración de Recursos Humanos puede referirse a nivel individual o grupal, departamental, organizacional y al propio ambiente de la organización.

La A.R.H. como la Administración general no tienen principios universales, depende de la situación de la empresa, de la tecnología, de la política de su organización y lo más importante de la calidad y cantidad de los R.H. disponibles. Si cambia alguno de ellos cambia la forma de administrar los R.H., por eso se dice que la A.R.H. es de carácter contingencial, por eso tiene técnicas flexibles y adaptables.

La A.R.H. no tiene un fin para sí misma, si no un medio de alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización.

La A.R.H. puede ser centralizada, siendo su ventaja la unidad de funcionamiento y su desventaja la vinculación y las comunicaciones por su distancia y su demora, y por su falta de conocimientos de los problemas de una manera profunda.

La organización también se puede presentar en forma descentralizada, en la que cada sucursal se reporta con el responsable en la matriz y éste a su vez recibe asesoría y consultoría del departamento de R.H..

Este tipo de organización descentralizada tiene la ventaja de dar una rápida solución a los problemas locales. Pero también tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios.

En algunas organizaciones el departamento de A.R.H. está a

un nivel decisivo (en la dirección). En otras está a nivel ejecutivo. Las decisiones tomadas en el más alto nivel no siempre consideran los aspectos relacionados con los R.H. por falta de un profesional a la altura, los asuntos de personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce con profundidad el problema.

En otras organizaciones el A.R.H. es un órgano de asesoría de la presidencia que presta consultoría y servicios de staff.

Todos los cambios de procedimientos políticos de la A.R.H. tienen que ser autorizados y comunicados a la máxima autoridad de la organización. La autoridad y responsabilidad de la A.R.H. depende del diseño de la organización.

La A.R.H. como responsabilidad de línea y función de staff corresponde al ejecutivo máximo. En el nivel departamental o divisional la responsabilidad de la A.R.H. corresponde a el ejecutivo de línea, el jefe o gerente del órgano, siendo así como cada jefe o gerente es responsable de los R.H. de su órgano.

Ya sea de ventas, finanzas, de personal, etc; tanto la máxima autoridad de la empresa como el jefe o gerente de cada departamento deben saber algo de R.H..

Pigor's y Myer's señalan que la A.R.H. es una responsabilidad de línea y una función de staff, va que es responsabilidad básica de la gerencia en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones la posición ideal de la A.R.H. es modificada en la práctica:

- 1.- Comprensión falsa de lo que es la función staff del órgano de personal.
- 2.- Conflictos consecuentes entre línea y staff.
- 3.- Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.

El gerente de línea tenderá a considerar al A.R.H. como una fuente de ayuda, no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de la línea y los especialistas de staff piensen en divisiones, en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional. El éxito de un órgano de A.R.H. 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 A.R.H. no transmite ordenes a los miembros de línea de la organización o ha sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

La A.R.H. está constituida por subsistemas interdependientes:

- 1.- El subsistema de alimentación de R.H.
- 2.- El subsistema de aplicación de R.H.
- 3.- El subsistema de mantenimiento de R.H.
- 4.- El subsistema de desarrollo de R.H.
- 5.- El subsistema de control de R.H.

Los subsistemas varían de acuerdo a la organización y depen-

den de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables aunque interdependientes.

POLITICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados; es decir, son guías de acción.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1.-En cuanto al nivel de la estructura organizacional:

- A) Políticas generales de la empresa.
- B) Políticas administrativas.
- C) Políticas operacionales.
- D) Políticas funcionales.

2.-En cuanto al contenido cubierto por las políticas:

- A) Políticas de admisión.
- B) Políticas de salud.
- C) Políticas de entrenamiento.
- D) Políticas de seguridad.
- E) Políticas de salarios.
- F) Políticas de beneficio.

Las políticas y los programas de R.H. varían en cuanto a los objetivos y su cobertura en cuanto a los siguientes factores

entre otros: Antecedentes históricos de la organización, actitudes de alta dirección, tamaño de la organización, localización geográfica de la empresa, relaciones con los sindicatos, políticas y restricciones gubernamentales.

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

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

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

- 1.- Políticas de Provisión de los R.H.
- 2.- Políticas de aplicación de los R.H.
- 3.- Políticas de mantenimiento de R.H.
- 4.- Políticas de desarrollo de R.H.

5.- Políticas de control de los R.H.

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

CARACTERISTICAS DE LAS POLITICAS DE A.R.H.

- A) Estabilidad.
- B) Consistencia.
- C) Flexibilidad.
- D) Generalidad.
- E) Claridad.
- F) Simplicidad de definición de entendimiento.

DIFICULTADES BASICAS DE LA A.R.H.

- 1.- La A.R.H. se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines, ya que es una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- 2.- La A.R.H. se entiende con recursos vivos extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas.
- 3.- Los R.H. no están solamente dentro del Área de A.R.H. sino que están ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.
- 4.- La A.R.H. se preocupa fundamentalmente de la eficiencia de las personas ya que no puede controlar fácilmente los eventos

o las condiciones que las producen. 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.

5.- En la A.R.H. se da en ambientes y condiciones que no determino, y sobre los cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

6.- Los patrones de desempeño y calidad de los R.H. son en extremo complejo y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.

7.- La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus R.H. en terminos de centros de costos y no en terminos de centros de lucro como realmente deben de considerarse.

8.- La A.R.H. está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles, en un terreno poco firme de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aún teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

LOS PROBLEMAS TÍPICOS DE LOS R.H. EN LA INDUSTRIA DE HOY

1.- Las personas no están involucradas con sus satisfacciones en cuanto a cargo-trabajo.

2.- El ausentismo y la rotación son grandes.

3.- Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos.

- 4.- Las comunicaciones no son adecuadas, provocando mucha distorsión y faltas de información.
- 5.- Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
- 6.- Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra es desarrollada a corto y mediano plazo por el órgano responsable del control de la producción. Se hace incapie en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa. Las necesidades de R.H. son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables, números de personas y volumen de la búsqueda del producto: está influida por variaciones en la productividad, expansión, etc. El planeamiento de R.H. debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización, acompañando las entradas y salidas.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DECADA DE LOS 90'S.

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

Las políticas que las corporaciones han seguido en el ámbito de los R.H. son el resultado de la interacción de dos factores:

- A) Los requerimientos de la corporación frente a sus empleados; y
- B) Las expectativas de la fuerza laboral de la empresa .

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

En la década que comienza, la competencia vendrá de fuentes inesperadas, como desarrollo tecnológicos, diversificación corporativa, liberación de mercados de productos e incertidumbre en la esfera económica. Los desarrollos tecnológicos están haciendo mercados individuales que se incorporan a la competencia directa. El campo de las comunicaciones es el ejemplo más impresionante del alcance que pueden tener los desarrollos tecnológicos.

La diversificación de empresas con lleva, así mismo, importantes desafíos para las políticas que enfocan los R.H. Las prácticas y procedimientos de una industria no satisface necesariamente los requerimientos de otras. Muchas compañías buscan crear una identificación constructiva de los empleados con la compañía para vivificar la moral del personal o bien para impedir la sindicalización. puesto que la atmósfera que caracterizara los negocios de la década de los 90's será de competencia e inestabilidad y por consiguiente, las empresas pedirán a sus empleados una mayor flexibilidad y adaptabilidad.

QUE TIPO DE FUERZA LABORAL TENDREMOS

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

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

Una somera revisión de las principales tendencias demográficas que se esperan para la década de los 90's mostrará la importancia que éstas tienen e indicará así mismo, la trascendencia de los cambios que se suceden en la fuerza laboral: El crecimiento de la fuerza laboral será considerable, las mujeres que se integrarán al potencial de mano de obra estarán mejor preparadas, y el número de personas con más de 50 años de edad disminuirá como proporción de la fuerza de trabajo.

En latinoamérica, las tasas de crecimiento demográfico continúan generando una fuerza laboral, de acuerdo con lo que sugieren las tasas de crecimiento económico, se está incrementándose a un índice más vertiginoso que lo que pueda absorber el porcentaje de disponibilidad de empleo. Las implicaciones de un cambio al principio: " Igual remuneración para trabajos de igual importancia " , no están del todo claras puesto que el costo potencial que implicaría para muchos empresarios la reestructura-

ción de las escalas de salarios podría llegar a ser tan elevado que prácticamente impediría utilizar las compensaciones como una forma para recompensar o motivar a los empleados en los próximos años.

LA PLANEACION EN LA DECADA DE LOS 90'S

En algunas empresas, las políticas implícitas contradicen las declaraciones explícitas. Cuando esto llega a suceder, es muy comprensible que los empleados respondan a las políticas implícitas, es decir, aquellas que la organización sigue, sino en su retórica, sí en la práctica. Las políticas sobre los R.H. de una corporación, no son únicamente cuestión de lo que diga, piense o haga el departamento de R.H., sino también dependen, en sumo grado, del comportamiento que guarden los ejecutivos de línea y de que hasta que punto la llevan a la práctica los altos funcionarios de la compañía, ya que al examinar el medio ambiente que rodea a la empresa podran obtener una idea de lo que los supervisores pedirán de los empleados.

Muchas compañías están trabajando ahora a un nivel de planeación que mezcla algunos aspectos humanos con el proceso de planeación estratégica que se relaciona básicamente con la evaluación de la posición que ocupa la corporación en varios mercados financieros y de productos. Este proceso toma en consideración los R.H. sólo para asegurar que la compañía cuenta con el personal necesario par satisfacer sus objetivos o bien para que sea capaz de localizarlo y contratarlo. El proposito de planear

los niveles de empleo es minimizar los costos de personal o en algunas compañías, hacer que los empleados se sientan seguros en su puesto.

Algunas compañías están experimentando con un nivel que pretende integrar los aspectos humanos a la planeación estratégica. El proceso comienza con una evaluación de las políticas de personal que utiliza la compañía interesada en determinar cuales son las prioridades reales o las que estan en práctica. Se identifican los desafíos futuros que proponen los R.H. y la atmósfera en la que se desenvuelve la empresa.

POLITICAS EN LA DECADA DE LOS 90'S

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

- 1.- Desarrollo de las capacidades y potenciales del personal.
- 2.- Maximizar el desempeño del personal.
- 3.- Minimizar el costo de producción.

Con que métodos cuenta la corporación para alcanzar estos objetivos?. El desempeño de los empleados puede verse afectado por factores tales como recompensa, derecho o controles. La recompensa incluye aumento de salarios, ascensos, puestos de mayor

interés y responsabilidad: así como reconocimiento personal. Los derechos comprenden la seguridad de conservar el empleo y procedimientos justos cuando surja alguna discrepancia. Los controles abarcan estándares y evaluaciones del desempeño y servicio prestado.

Qué forma de recompensa posee la corporación?. Entre las diversas formas de recompensa podemos mencionar cuatro: Compensaciones, Ascenso, Participación, y Selectividad.

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

ADMINISTRANDO EN EL FUTURO

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

PUBLICO AL QUE SE DEBE SERVIR

A los propietarios y accionistas de toda organización, deben

proporcionar un rendimiento favorable sobre la inversión. A los empleados, la oportunidad de ganar salarios y sueldos razonables, y también la oportunidad de lograr la satisfacción de otras ambiciones personales.

Los administradores tienen la obligación de cumplir con los requisitos gubernamentales de leyes y reglamentos. Deben trabajar con los sindicatos en el logro mutuo de otras metas. También tienen la responsabilidad de proveer a los clientes artículos o servicios a sus necesidades o exigencias.

Es indudable que hay otros públicos hacia los cuales muchos administradores tienen responsabilidades. Al mismo tiempo, cada administrador aporta a la organización sus propias metas y necesidades privadas, algunas de éstas necesidades y metas pueden estar en conflicto directo con las metas y expectativas del público al que se debe servir por lo cual, todo indica que con los resposabilidades de un administrador hacia cada uno de esos públicos, continuará siendo importante en el futuro.

RELACIONES INTERPERSONALES

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

Es evidente que no hay dos personas idénticas en lo que se refiere a sus metas, ambiciones, aptitudes y fallas. Puesto que son seres humanos que necesitan y buscan un objetivo, si bien se

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

Por lo tanto, en cierta manera, la naturaleza humana puede permanecer constante, pero el comportamiento humano continuará siendo variable, y ésta variación estará relacionada con un número de influencias importantes.

ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Muchas organizaciones, concientes de la importancia del elemento humano, descentralizarán la toma de decisiones y otras

actividades. En las organizaciones del mañana será imperativo que los empleados puedan aceptar un conjunto común de objetivos, planes y metas para que puedan contribuir en forma colectiva al logro de metas mutuamente beneficios. Los administradores de alto nivel necesitarán dedicar más tiempo a la toma de decisiones integrativa, para unificar los esfuerzos de todos los miembros en la organización.

El administrador del mañana podrá aprovechar el presente acervo de conocimientos y experiencias de los administradores de ayer y de hoy. Como resultado, hay muchas razones para esperar que los administradores del mañana sirvan de manera más eficaz y constructiva que sus antecesores; sin importar su nivel, puesto organizacional y el tipo de organización al que pertenezca. Por lo tanto, el ambiente de trabajo en la organización del futuro será mucho más agradable y productivo.

SATISFACCION DEL TRABAJO

NECESIDADES QUE SATISFACE EL TRABAJO

Existen tres formas de satisfacción:

- 1.- Necesidades físicas y de seguridad: Estas se refieren a la satisfacción de las necesidades corporales como el hambre, la sed, el abrigo, etc. Lo mismo que a la necesidad de estar seguro de poderlas satisfacer.
- 2.- Necesidades sociales: Como los seres humanos dependen los unos de los otros, hay algunas necesidades que sólo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado o reconocido por los demás.
- 3.- Necesidades egocéntricas: Estas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y sentir que ha realizado algo.

Otra manera de categorizar las necesidades en términos de los medios por los cuales se satisfacen, algunas formas de satisfacción, son las que se obtienen fuera del trabajo. Otras necesidades se satisfacen cuando se dispone de un ambiente alegre y agradable en torno al empleado. Una tercera forma de satisfacción sólo se puede obtener mediante el proceso de trabajar.

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

NECESIDADES FISICAS Y DE SEGURIDAD

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

EL DINERO

El dinero satisface muchas clases de necesidades, pero su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida lo mismo que la seguridad: la posición social en nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que se obtiene, por lo cual 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. Aún cuando en la comunidad el ingreso sea solamente una medida aproximada de la posición social, dentro de una empresa si se mide con precisión la importancia del cargo, por eso la administración de sueldos es importantísima para la motivación y el sostenimiento del espíritu de trabajo.

LA SEGURIDAD

La seguridad en el empleo es una necesidad humana fundamental; para muchas personas es más importante que la paga o la promoción. Al hombre no le basta saber que sus necesidades son satisfechas día tras día; necesita estar seguro de que seguirán siendo satisfechas en el futuro. En algunos casos, la antigüedad del empleo ofrece al trabajador no calificado un sentimiento de

seguridad parecido al que experimenta el campesino propietario de su parcela, siendo la enfermedad o la vejez otras amenazas para la seguridad.

MEJORAMIENTO PERSONAL

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

NECESIDADES SOCIALES PRIMARIAS

El hombre es un animal social y no está contento cuando lo dejan sólo mucho tiempo, a menudo se asocia con el prójimo sencillamente por 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.

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

juntos; el trabajo en equipo constituye la formación de un buen espíritu de trabajo; a casi a todos nos gusta ayudar a los demás, también cuando lo necesitamos, nos gusta que otros nos ayude.

Otras necesidades sociales se derivan de las relaciones entre el trabajador y el supervisor. Naturalmente el trabajador quiere que se le de un tratamiento equitativo; quiere que se le escuche y que se le reconozca cuando hace algo bien. El trabajador común y corriente espera también aceptación de su supervisor, esto es, comprensión y consideración cuando comete un error. Esto quiere decir que el trabajador típico quiere algo de atención tanto del compañero como del jefe.

NECESIDADES EGOCENTRICAS

Una de las necesidades más fuertes del hombre es la de sentir que está realizando algo, que su trabajo es de importancia, es decir; obtener el sentimiento de realización.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El trabajo que parece inútil conduce a la frustración, por lo cual la eficiencia y el espíritu de trabajo suelen ser mucho más alto durante una emergencia.

Todos quieren sentir que su trabajo es importante. Los estudios sugieren que hay una íntima correlación entre el prestigio en el cargo y la satisfacción que derivan de él las personas que lo ejercen. Los empleos que tienen alto prestigio son más apreciados por el público, aún cuando otros aspectos del trabajo

sean indeseables. De igual modo, los empleos que no dan posición social serán despreciados. Una observación final: cuando se goza de bastante libertad para decidir como se debe hacer el trabajo, se aumenta la importancia del oficio para el individuo puesto que es una prueba de su capacidad para planear su propio trabajo.

LA DESTREZA

Todos gozamos de la satisfacción que da el hacer algo bien, 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.

Los empleados se ofenden con cualquier insinuación de que podrían ser fácilmente desplazados por trabajadores no adiestrados. Desde luego, en parte esas 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 EN TODA SU VIDA DE TRABAJO? .

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

Muchos oficios de oficina se consideran aburridos y monótonos precisamente por que no le ofrecen al trabajador manera de comprobar su adelanto.

PRODUCTIVIDAD

Todos tenemos un deseo sincero de ser productivos, de mantenernos ocupados. La verdad es que es más difícil aparentar que uno está ocupado que trabajar. El tiempo pasa más rápidamente cuando el trabajador se absorbe en lo que está haciendo que cuando trata de evitar el trabajo. Como podemos explicar entonces que los trabajadores haraganen en su oficio? . 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 su energía para 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.

AUTONOMIA

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

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

CONOCIMIENTO

El deseo de conocimiento es un impulso básico del ser humano. A todos les gusta saber no solamente que está ocurriendo sino también porqué. Está a merced de personas y fuerzas que no podemos entender ni controlar es una seria amenaza a nuestro sentido de seguridad.

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

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS NECESIDADES

Está varia de acuerdo al individuo de que se trate, su oficio, el clima económico en general y muchos otros factores. Según la bien conocida " hipótesis de las necesidades de Maslow ", las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía en las que las materiales ocupan el lugar "más alto" , va en orden ascendente. En esta jerarquía, una necesidad más alta no ofrece motivación a menos que todas las inferiores u más básicas hayan sido "en gran parte" satisfechas; ya deja de ser motivadora.

Sin embargo, la hipótesis de Maslow a sido objeto de muchas críticas, siendo los puntos más significativos :

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

- 2.- La investigación indica que hay muchísimas necesidades humanas que no se pueden separar claramente en las cinco categorías de Maslow.
- 3.- Una forma de satisfacción puede compensar la falta de otra.

La teoría que desarrollaron McClelland y sus colegas definen por lo menos tres necesidades ; las positivas: las necesidades de realización y la necesidad de poder (ejercer control y influencia sobre los demás), y la negativa : necesidad de evitar el fracaso.

Se han llevado a cabo las más amplias investigaciones sobre la necesidad de realización. De acuerdo con ellas, la necesidad de realización está íntimamente relacionada con el espíritu empresarial. La necesidad de realización se adquiere en gran parte en el seno del hogar. El individuo necesita retroalimentación concreta sobre el éxito de sus esfuerzos.

SUSTITUCION DE SATISFACCION

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 aceptan un salario más bajo a cambio de un trabajo más agradable.

DETERMINACION DE LA SATISFACCION DEL EMPLEO

A.- Expectativas:

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

B.- Autoevaluación:

Si yo me considero persona generalmente satisfecha, no estaré dispuesto a reconocer que un oficio me puede ababullar.

C.- Normas Sociales:

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

D.- Comparaciones Sociales:

Si todos mis amigos tienen empleos más estimulantes que el mio entonces me sentiré más insatisfecho, que si todos estuviéramos en igual condición.

E.- Relación Insumo resultado:

Mi satisfacción con mi empleo depende de como perciba lo que yo aporito al trabajo (insumo) y lo que obtenga de él (resultado).

F.- Compromiso.

G.- Ilusiones:

Si la administración da gran publicidad a su programa de enriquecimiento de oficios, probablemente creere que esto es

importante y me sentire desilusionado si el programa no responde a la publicidad.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO SATISFACTORIO

LA NECESIDAD DEL ESTIMULO.- El hombre promedio pasa la tercera parte de su vida activamente en el trabajo, y si el empleo no le ofrece estímulos y autonomía puede verse frustrado y las consecuencias son costosas tanto para él mismo como para el patrón.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO ESTIMULANTE.- El argumento contrario es que muchas personas se adaptan con facilidad al trabajo monótono. El centro de su vida está lejos de su trabajo, esperan de éste pocas satisfacciones y por lo consiguiente no se está desilusionado si el oficio le ofrece poco estímulo o sentimiento de creatividad.

EL TRABAJO Y EL OCIO.- Nuestra actitud actual frente al trabajo tiene una base cultural. El trabajo no ha sido siempre tan importante como lo es hoy y probablemente como lo será en el futuro. Actualmente los ociosos no son bien vistos, hasta los ricos deben trabajar.

PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS R.H.

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, escasez 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 el 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 distancia creciente entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.
- El poder sindical como obstáculo a la productividad.

Acceso a recursos externos:

Con más y mejores alternativas, experiencias biculturales, adecuación de tecnologías y consultores en diferentes especialidades.

Necesidad de competir como resultado de la apertura comercial.

Posibilidad de conocer lo que se hace en otros países, en menos tiempo, como resultado de los avances tecnológicos.

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.

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.

ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL INTERNACIONAL

A continuación se enlistan 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 negocios 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.

FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

Análisis Interno

El consenso de los participantes señala como su principal fuerza a la gente de la organización. Éste será un aspecto distintivo a la hora de competir y enfrentar los retos de la próxima década. Al mencionar como una de las principales debilidades " la falta de gente bien entrenada ", de acuerdo con las necesidades actuales y futuras, corroboran la relevancia del factor. La mayoría ha 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 participoantes 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 novedoso, a sus recursos humanos actuales. La idea central es mantener a " los buenos ".

Es de gran importancia la definición y difusión de los valores organizacionales y de su " misión ". 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 éstos factores en las empresas líderes.

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

CRITICO A MEDIANO PLAZO

La mayoría considera que la empresa debe desempeñar un papel más activo respecto al entorno, siendo vital planear e influir en la evolución de las relaciones laborales en el país, así como 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?
- Critico a corto plazo: si no hacemos algo antes de un año, el impacto en resultados será muy importante.
- Capacitación en áreas técnicas.
- Desarrollar sistemas de compensaciones competitivos y novedosos.
- Establecer el monitoreo permanente del mercado de compensaciones.
- Generar sistemas en la organización, prácticos y adaptados a nuestra realidad.
- Promover la definición y difusión de la filosofía y misión de la organización.
- Replantear los perfiles de 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 5 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 enunciarón 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 de 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 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 R. H. 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 R. H., capaz de enfrentar los retos de los noventa.

Otros temas de reflexión son:

- 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 un mayor énfasis en el desarrollo, y no sólo para la remuneración.
- La falta de flexibilidad de las organizaciones incide en la rotación del 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 vista como un proveedor interno de la organización, atendiendo directamente sus necesidades.
- Debemos lograr la promoción y desarrollo de la creatividad a todos los niveles. Cuidando reducir la burocracia y los sistemas poco flexibles.
- Aparece con mayor fuerza la preocupación sobre la calidad de vida, la responsabilidad ecológica y el aporte a la comunidad, tanto de la organización como del individuo.

FILOSOFIA Y POLITICAS EN PLANEACION Y DESARROLLO.

Los resultados de la encuesta organizacional indican:

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

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

La mayoría muestra un claro enfoque a resultados, destacando la importancia que posee para su logro el contar con R. H. 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.

ANÁLISIS DE PUESTOS

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el Área de la administración de R.H. es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

Por qué es importante el análisis de puestos?

Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

NECESIDAD LEGAL.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito " el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible ". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al " desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre

que se trate del trabajo contratado ". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores " ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Análisis de un Puesto

Método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Descripción de Puestos

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Genérica

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción Analítica

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

Puesto

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y

condiciones, que integran una unidad de trabajo, especifica e impersonal.

Categoría

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Denominación del Puesto

Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

Clasificación de los Puestos

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.).

Ocupación

Familia de puestos semejantes: mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro de las "ocupaciones de oficina". El troquelador, el prensista, se clasifican dentro de obreros.

APLICACION Y UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y evitar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianza y seguros.
- l) Para efectos de planeación de R.H. (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de R.H.

METODOLOGIA DEL ANALISIS

Fijación de los Objetivos

Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un programa de acción

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, ésta se puede captar mediante diferentes formas.

Observación:

- a) Introspección del trabajo.- Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.
- b) Observación natural.- El analista observa a la persona pero no lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones.
- c) Observación controlada.- El analista lleva registros cuidadosos por lo cual, es más objetiva que la anterior pero se lleva mucho tiempo.

Cuestionarios:

- a) De respuestas abiertas.- El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja, de que es difícil, de aplicarse con personas que cuentan con escasos estudios.
- b) De elección forzosa.- Se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su selección.

Entrevista:

- Libre.- No existe orden establecido ni directriz: se

caracteriza por su espontaneidad.

- Dirigida.- Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista.
- Estandarizada.- Se efectúa en base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir.

Para llevar a cabo los anteriores métodos es necesario definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrecerían dos alternativas:

- a) Analistas pertenecientes a la organización.
- b) Analistas externos.

Por la trascendencia del estudio debe contarse con el total apoyo de los siguientes niveles:

- De Dirección.

Es necesario ya que de ello depende el apoyo de los niveles secundarios.

- De Gerentes y jefes.

De éste apoyo dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio, ya que ellos pueden aclarar dudas y dar sus opiniones.

- Del personal.

Si el personal no está enterado de lo que se hará, pueden que surjan rumores que probablemente puedan llevar al fracaso.

- Del sindicato.

Sin la anuencia de éste, podría ser muy difícil que el

estudio llegara a buen fin, además puede influir favorablemente en el personal.

UTILIZACION EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

En un estudio realizado en 1970 entre 30 firmas dedicadas a la fabricación de ropa sólo se encontro que solamente en una se empleaba dicha técnica. En otra realizada, también en 1970, por Michelsen y Otálora entre 214 ejecutivos se encontró que el 67.5% asentó que uno de los programas de su departamento estaba constituido por la descripción de puestos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los años 80's no sólo han sido una década de pérdida para el crecimiento económico global de México, si no que también lo han sido para el rubro laboral. Por el lado del empleo, no sólo los comerciantes ambulantes, los niños que limpian parabrisas, y las Marias que venden chicles, engrosan las filas del subempleo, muchas empresas se encuentran en una situación de virtual subterraniedad, o sea, que las organizaciones se encuentran urdidas de mano de obra ya sea calificada o en el ramo profesional.

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 información respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

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

RECLUTAMIENTO: Es un conjunto de procedimientos que tiende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Basicamente es su sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de R.H. oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento

debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes o futuras de los R. H. de la organización. En las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficientes de personas, entre las cuales posiblemente seleccionará las necesarias para la organización y la concepción de sus objetivos; es decir, 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 proporciona los R. H. localizados en el mercado que le interese específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de R. H. son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan hacer los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Una de las fases más importantes de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que puedan ser utilizadas adecuadamente. Su función es descubrir las fuentes de R. H. 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. Por lo tanto el reclutamiento es una función continua.

La actuación en el mercado de R. H. exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cualitativos y cuantitativos que en ella ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diferentes puntos de vista que se presentan.

Según Dale Yoder el reclutamiento tiene seis fases:

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

Arlindo Vieira de Almeida Ramos distingue su proceso de reclutamiento en dos etapas :

A) Investigación.

- 1.- Examen del mercado de trabajo, con miras a la verificación de:
 - a) Número probable de personas del tipo que se necesitan.
 - b) Niveles salariales del cargo en diversas partes del país.
 - c) Consulta de las empresas que tengan empleados de este tipo.
 - d) Conocimiento de las fuentes de mano de obra buscada.
 - e) Centros de preparación y de formación de personal.
 - f) Productividad generalmente presentada por este tipo de empleado en las diversas empresas.

- q) 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 de 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 transformación de los métodos de trabajo.
- c) Retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilación, etc.

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

B) Ejecución.

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

Según Roger H. Hawk, asegura que la complejidad que envuelve

el sistema de reclutamiento resalta las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento y exige un alto grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- 1.- Que tipo de trabajo debe realizar.
- 2.- Cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo.
- 3.- Cuántas personas existen en la organización y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento.
- 4.- Donde se deben buscar (fuera de la organización) las habilidades necesarias.
- 5.- Cuál es la situación del mercado del trabajo total y cómo penetrar en él.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el 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. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algun puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existente en el área de R.H. 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 requerimiento existente en el Área de R.H. y del requerimiento mismo.

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 exigen, generalmente, no sólo la dotación de una partida extrapresupuestal, 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

Las fuentes de reclutamiento son las Áreas del mercado proveedor de R.H., explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otros términos, el mercado de R.H. presenta las fuentes más variadas de R.H., que deben ser diagnosticados y localizados por la empresa que pasa a influirlos, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender sus necesidades. Verificamos que el mercado de R.H. 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 están buscando empleo o pretendiendo 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 una introducción de R.H. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de R.H.

SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado la vacante, la empresa trata de llenarla por medio de la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferirlos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir:

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

PRINCIPALES VENTAJAS QUE APORTA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de la empresa especializada en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, de integración del

nuevo empleado, etc: por lo tanto es económico.

- Es más rápido, evita demoras frecuentes de reclutamiento externo, la espera de candidatos.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos. El margen de error es reducido gracias al volumen de información que la empresa tiene de él.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, en el sentido de aprovechar las oportunidades de ascenso.

- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en 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 se lo merecen.

PRINCIPALES DESVENTAJAS QUE APORTA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Puede generar un conflicto de intereses, tiende a crear una actividad negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no alcanzarán aquellas oportunidades.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la empresa, el reclutamiento interno sólo puede hacerse a medida que el candidato interno que va a hacer una substitución esté efectivamente en condiciones de igualar, por lo menos, a corto plazo al antiguo ocupante del puesto.

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo es cuando la organización trata de llenar la vacante con personas extrañas y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

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

Estas técnicas son a través de las cuales, la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de R.H. más adecuadas.

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

- a) Determinación de las necesidades de personal.
- b) Localización de las fuentes de la mano de obra.

- c) Epocas en que se debe reclutar y tiempo disponible.
- d) Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes.
- e) Franjas salariales y ventajas que se ofrecen.
- f) Costo de la técnica de reclutamiento por calidad permitida.
- g) Rapidez relativa de la técnica por urgencia solicitada.

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO MIXTO

El reclutamiento mixto, o sea, el que abarca tanto fuentes internas como externas de R.H., puede de ser adoptado en tres alternativas de sistema:

- I.- Inicialmente se utiliza reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que aquel no presente un resultado deseable.
- II.- Utiliza el reclutamiento externo e interno en el caso de la empresa más preocupada por cubrir la vacante existente.
- III.- Utiliza el reclutamiento externo seguido del interno, en caso de que no presente resultados satisfactorios.

Para éste reclutamiento se utilizan los siguientes documentos:

- 1.- Ficha de entrevista de reclutamiento, donde se resaltan los motivos del no aprovechamiento de los entrevistados.
- 2.- Ficha de entrevista de reclutamiento-requisito exigidos y clasificados.

SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal es un procedimiento para encontrar al individuo que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. Se deben tener en cuenta las necesidades de la organización así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto.

Podemos definir la selección como: " la elección de la persona adecuada a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve. para contribuir de esta manera al logro de los objetivos de la organización ".

IMPORTANCIA DE LA SELECCION

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

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

bre.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal determinan los requerimientos de los R.H., acrecentando las fuentes más efectivas, que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su actitud para el trabajo; ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

Los ejecutivos deben conservar y a veces aumentar su fuerza laboral, lo cual suele ser un proceso que exige tiempo y dinero; ya que al sustituir a los empleados se genera incrementos en los costos totales.

El primer paso esencial en la evaluación de selección es tener una medición confiable y válida del éxito del trabajo. El siguiente paso consiste en registrar las predicciones, las puntuaciones y la calificación en los test, dadas por el entrevistador de selección. El paso final es comparar las predicciones con las mediciones.

El predictor del éxito de un solicitante en un puesto será su calificación total en la forma de solicitud. Enseguida, el seleccionador compara éste predictor con un grupo de solicitudes nuevas tomadas del archivo; se puede crear una clave válida de forma de solicitud; en tanto que los elementos esenciales son los mismos en cualquier método de selección, normalmente éste proceso es mucho más largo y complicado. Por esa razón, la mayoría de los ejecutivos no pueden realizar su propio estudio de evaluación, pero cuando menos pueden saber que se necesita para hacerlo y aceptar la importancia de hacerlo. La evaluación no

puede mejorar las selecciones que se harán mañana, pero si las que se realizarán en el año entrante.

La selección de líderes y de líderes en potencia, presenta problemas especiales al ejecutivo. Sabemos menos sobre los requerimientos críticos de un buen líder que sobre las de un trabajador; los dispositivos con los que se cuenta para medir los requerimientos conocidos son menos adecuados, y éstos requerimientos varían de un puesto de dirección a otro y de una época a otra en la misma organización. Los ejecutivos fijan las políticas de los programas de selección por lo que las mejores políticas son aquellas que hacen incapié en el establecimiento de buenas medidas de éxito en el trabajo y que emplean artificios de selección ya aprobados.

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 y seccionales de la misma. La valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad.

Es importante hacer notar, que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico. Es necesario precisar la respuesta a las interrogantes que continuación se plantea y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- A que nivel se va a seleccionar?
- Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?

- Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- Cuales son las politicas y limitaciones contraactuales?
- Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- Se está buscando al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como los recursos disponibles, se señala todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste; desde luego, cada organización debe adaptar el proceso a sus propias necesidades.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

A) Colocación:

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

B) Orientación:

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es necesario orientarlo: es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio en información a éste respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad que el seleccionador se convierta además en un experto en el mercado de trabajo); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación. En la práctica es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud sera estudiada y que despues se le avisara el resultado. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menos cabar los principios éticos necesarios.

C) 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 frustración para el candidato que, por lo tanto, puede minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Esta es una gran responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario que las desiciones esten fundamentadas sobre técnicas logicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

a) Vacante: Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando. Antes de cubrir el puesto deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible se solicite que se cubra.

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

c) Análisis y Valuación de puestos: Recibir la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

d) Inventario de R.H.: La localización, en el inventario de R.H., 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 su servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuir a mantener alta la moral del personal que va trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

EL PROCESO DE SELECCION

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

- 1.- Hoja de solicitud.
- 2.- Entrevistas.
- 3.- Prueba:Psicotécnicas y/o Prácticas.
- 4.- Investigaciones.
- 5.- Examen médico

Hoja de Solicitud:

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

Entrevistas :

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

Tópicos de la Entrevista.

Los principales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Que dirigió al solicitante a esa empresa.
- Que espera encontrar de su trabajo.
- Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar más detallada que en la solicitud.
- Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.

Modo general de conducir la entrevista.

- A) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
 - B) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.
 - C) Procurar la sencillez y cordialidad con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
 - D) Cuidar de entrevistar más que de ser entrevistados.
 - E) Garantizar y realmente buscar la lealtad, y el interés.
 - 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, tiene gran valor.

Pruebas : Psicotécnicas y/o Practicas

Las pruebas son necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal. Podemos, ante todo, dividir las pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad; según se investiguen:

- Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato.

Que estudien " la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacciones más comunes, los conflictos de tendencia, etc. " (Tesis Sra. Martínez Negrete). El fin de éstas 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 ".

Requisitos para su aplicación efectiva.

Los test psicológicos son de gran ayuda para la selección, pero es necesario lo siguiente:

- 1.- Contar con técnicas para su estandarización, determinación de su validez, su confiabilidad; 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 señale como necesarios.

4.- Convencer a superiores y sindicato de su utilidad.

5.- No obstante su estandarización, confiabilidad, y validez; no tomarlo como infalibles, si no como "indicios muy valiosos ", ya que deben comprobarse en la práctica.

Investigaciones

Existen varios tipos de investigaciones, éstos son:

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

Examen Médico

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

- a) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- b) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece.
- c) Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar a la organización, de enfermedades profesionales.
- d) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- e) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y agudeza requerida de sus sentidos.

- f) Indagar si el trabajador no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- g) Orientarle sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- h) Investigar su estado general de salud.
- i) Servir de base para la realización de exámenes periódicos, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él, y corregir enfermedades crónicas.

Decisión Final

Con 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, por lo cual el departamento de R. H. sólo debe asesorarlo. Se debe registrar a los candidatos que no fueron electos para considerarlos en una futura vacante, y orientarlos para un mejor aprovechamiento de sus recursos.

ENTREVISTA DE SELECCION.

FORMAS DE SELECCION PARA EL EMPLEO DE PERSONAS

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales: Los procedimientos tradicionales, y el procedimiento científico, los primeros no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado, y la exposición que enseguida se hace, demostrara la superioridad de éste con relación a aquellos.

A) LOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES.

Como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

Las recomendaciones.

Puede clasificarse éste procedimiento como el más usual porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

Las cartas de referencia.

Este procedimiento es también inadecuado porque la mayoría de las veces cuando una empleado deja una empresa, por quitárselo

de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en terminos concisos, para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo. Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases pre-hechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien a sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se consta.

Las referencias escritas.

Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación puede decirse para las referencias escritas, pero con un agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información, desapegandose de la realidad.

Las referencias orales.

Son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libres de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos en los cuales se tenga interes en conocer.

Fisonomia.

En los sitios en que se requiere gran cantidad de personal, en ocasión se presta atención a los rasgos fisonomicos, siendo éste un grave error porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce y le atribuye subconsientemente cualidades que probablemente no tenga. En otras ocasiones, sin razón que lo justifique, se opta

por hacer la selección de personas por la estatura. los colores de tez y de cabello siendo esto obviamente un gran error, porque tales características no significan nada. con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

La impresión personal.

Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, hasta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

La fotografía.

El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada para la fisonomía. ya que en estos casos ni siquiera es confiable la apreciación porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

El curriculum vitae.

En ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Normalmente este procedimiento se ve completado por alguno (s) de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas tampoco es eficiente. porque la capacidad del solicitante no es verificable.

La escritura.

Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la

selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en una forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves ya que no se cuantifica ni la inteligencia ni los conocimientos ni las aptitudes.

La entrevista.

Un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

Periodo de prueba.

De los procedimientos tradicionales tal vez sea éste el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

B) PROCEDIMIENTO CIENTIFICO.

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos, y aptitudes. Esta apreciación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que se hace mención, contiene en

parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados es decir, que de éstos les han sido incorporados los aspectos más convenientes, y se realiza bajo la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Aplicación de examen (es) adecuados a los labores del puesto para el que se halla hecho solicitud.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Práctica de un examen médico adecuado al puesto.
- Investigación de antecedentes penales.
- Durante la secuencia citada, realización de otra(s) entrevistas si el caso lo requiere.

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.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, y el ambiente en el que se realizara y su duración.

OBJETIVOS GENERALES

Cualquiera que sea el proposito especifico de la entrevista, los objetivos seran:

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

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

La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere sólo a hechos relevantes y objetivos, tales como condiciones y acontecimientos, sino también a hechos subjetivos como son las opiniones, interpretaciones, y aptitudes del individuo entrevistado.

La entrevista de selección se enfoca a dos aspectos primordiales:

- 1.- El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, grados de personalidad, intereses, etc.
- 2.- El informar al interesado las características, ventajas, y desventajas del puesto que va ocupar, así como las oportunidades futuras que se le puedan brindar.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa: por consiguiente, la evaluación

debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- a) Experiencia laboral.
- b) Trayectoria academica.
- c) Aspectos psicológicos.

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en su ambito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Podemos decir, entonces, que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Hablamos de selección de personal en el momento que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante; esto deberá ser evaluado en forma secuencial.

ENTREVISTA EN LA SELECCION

Antes de señalar la función de la entrevista dentro del proceso de selección, creemos de utilidad dar una definición de ésta.

La entrevista es: " Una forma estructurada de comunicación interpersonal y generalmente entre dos personas (Entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes ".

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para

garantizar una secuencia lógica de la misma.

ESTRUCTURA, TECNICAS Y TIPOS DE ENTREVISTAS.

En relación con la secuencia de la entrevista, mencionaremos las etapas en las que se encuentra dividida esta:

Apertura.

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De éste primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport.

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad, y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

a) Approach.

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras formas está la de marcar el "tuteo" o, por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

b) Empatía.

Es la capacidad de sentir lo que otros sienten. percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el

lugar de otra persona y así lograr entenderla mejor.

En general, las siguientes reglas del 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.
- 5.- Informarle al candidato que los datos personales que nos proporcione serán tratados confidencialmente.
- 6.- Que haya privacidad en el lugar donde se 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 que el candidato le habla.
- 3.- Petulancia acerca de los acontecimientos que parecen intrascendentes y tontos para el entrevistador, pero no al solicitante.
- 4.- Tratar con desprecio o autoritariamente.
- 5.- Hacer un sin número de preguntas precipitadamente.
- 6.- Poner a prueba la veracidad del aspirante, abierta o claudiosamente.

Desarrollo.

Es la parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es,

datos escolares y generales principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas, por ejemplo: Donde vive usted?

Cima.

En esta parte se obtiene información basicamente cualitativa y, por lo tanto, más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador: aqui es, conveniente investigar el área del concepto de si mismo. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto, ejemplo: " Platicueme que planes tiene para el futuro ".

Cierre.

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar; se puede decir, por ejemplo: " ahora que estamos terminando. Quisiera agregar alguna información? ". Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valio la pena.

Tomando en cuenta lo anterior el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista, en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

General.

Se refiere a datos generales del candidato, como son: nom-

bre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con está como guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene enfrente.

Escolar.

Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También nos permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desenvolvió.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones, nos podemos dar cuenta de cuales son sus niveles de eficiencia y, más importante aún, cuales son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es lo referente a cursos que a tomado el individuo: Que clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes pero que completan su carrera en forma multidisciplinaria) duración, y lugar donde los tomo.

Ocupacional.

Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cual a sido su desempeño, cuales son sus niveles de logro, y la experiencia adquirida. Algunos de los datos, al igual que las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud, y depende de los objetivos que se tengan el indagar más al respecto durante la

entrevista.

Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe(s) inmediato(s), sueldo al iniciar y al terminar, fecha y motivo de su separación, entre otros.

Concepto de sí mismo.

Permite detectar que imagen tiene de sí mismo el entrevistado: Se autoevalúa?, Se sobrevalora?, de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Un ejemplo de pregunta empleada sería: " para no inferir, describame como es usted " : o bien. " dígame cuales son sus cualidades y defectos " . En la práctica vemos que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor a ser rechazados o de parecer vanidosos.

Metas.

Esta es una área de importancia circunstancial, se obtiene información de como intenta proyectarse hacia el futuro nuestro entrevistado. Esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

Familiar.

Se investiga, por un lado el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación.

la que determinará los valores, y da dirección a los esfuerzos.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, que valores son los que predominan y de que manera son transmitidos éstos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

Pasatiempos.

Se investiga éste aspecto con la finalidad de ver como utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualistas o involucra a un grupo.

Esta área nos permite ver diferentes tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persiguen.

Salud.

Se investiga, primeramente, que enfermedades ha padecido el aspirante y en que etapa cronológica, si son típicas o son enfermedades que pueden haber dejado una secuela. En segundo lugar, se investiga el estado de salud de la familia: si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte entre los familiares, etc.

Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de examen médico. Este punto es importante tomarlo en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingreso a la empresa: es decir, que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre

que su estado de salud es el exigido por la organización.

CLASES DE ENTREVISTAS.

A continuación se da una clasificación de las diferentes entrevistas que intervienen en el proceso de selección:

Entrevista Inicial.

Que es de hecho el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que a la larga serian perjudiciales.

Esta entrevista es de caracter superficial, más sin embargo, es el primer filtro a que es sometido el candidato y se utiliza con los siguientes fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible 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, facilidades de transportación, impedimentos físicos o mentales; perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo de trabajo a desempeñar, etc.
- c) Aclarar y confirmar, con el candidato, los datos expuestos por el en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en empleos anteriores, etc.

Entrevista Formal o Profunda.

Como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

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

Por lo general se acostumbra realizar después de haber aplicado las pruebas de aptitudes, y en algunos casos después de haber aplicado la batería de pruebas psicológicas. Para llevarla a cabo se recomienda analizar previamente los resultados obtenidos por el prospecto en las fases anteriores del proceso.

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

Entrevista de Ajuste.

Esta entrevista se realiza, por lo general, a los tres meses de haber ingresado a la organización, con el objeto de retroalimentación; es decir, ahora que ya está adentro nos puede dar su punto de vista sobre diferentes aspectos por ejemplo: de su trabajo, del ambiente de trabajo, de la organización en sí, etc.

Entrevista de Selección.

Es una interrelación entre dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca: es un

instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se éste seleccionando.

Esta entrevista tiene por objeto obtener información relevante para tomar decisiones, que resulten beneficios para ambas partes.

Entrevista de Resolución de Problema.

Esta entrevista se centra en uno o varios problemas que se espera que pueda resolver el candidato. A menudo, se trata de situaciones interpersonales hipotéticas en las que se le pregunta al candidato que debería hacerse. Esta entrevista tiene un alcance muy limitado, y revela primordialmente la capacidad de los candidatos para resolver los tipos de problemas presentados. La validez es más probable si las situaciones hipotéticas son similares a las que se encuentran en los empleos. La entrevista real puede consistir en diez situaciones similares a la que sigue:

Suponga que tiene que escoger entre dos candidatos para un ascenso. El candidato A es leal, cooperativo, puntual, y trabaja intensamente. El candidato B se queja sistemáticamente, llega siempre con retraso, y carece de cortesía; pero es el mejor productor de su departamento. A quien recomendaría para el ascenso a supervisor ?, Por qué?.

Se anota el modo en que reacciona el candidato ante éstas preguntas, puesto que éste tipo de entrevista genera pequeñas cantidades de tensión y proporciona indicaciones del modo en que

los candidatos pueden funcionar en situaciones moderadamente tensas.

Entrevistas Tensas.

Cuando el empleo incluye muchas tensiones, una entrevista tensa sirve para determinar la forma en que un candidato respondera ante esas situaciones. La entrevista misma consiste en una serie de preguntas bruscas, hechas en sucesión rapida y de modo poco amistoso; puesto que las situaciones tensas sólo suelen constituir una parte del trabajo. Esta técnica debe emplearse juntos con otros tipos de entrevista; incluso el de entrevistar juntos a dos o más candidatos, mediante uno o más entrevistadores. Esto ahorra tiempo, sobre todos para los ejecutivos muy ocupados, también permite que se comparen inmediatamente las respuestas de diferentes solicitantes.

Tanto si se realizan entrevistas colectivas o individuales cada una tiene distintos formatos, que dependen del tipo de preguntas que contiene.

Entrevista por medio de un Panel, Junta o Mesa Redonda.

Esta es utilizada para posiciones de supervisor o administrativas, en la cual los solicitantes se reúnen con un grupo de entrevistadores. se ha vuelto comun en los años recientes. El grupo de entrevistadores busca facilitar:

- a) La acumulación de juicios con respecto al candidato.
- b) La presentación del solicitante con miembros importantes de la

organización del trabajo.

En una variante de la entrevista en grupo, se le pide al candidato que vaya de un entrevistador a otro en una secuencia más bien larga. Puede programarse que se reúna con tres a seis representantes del "staff" y de línea, a intervalos de media hora. Los entrevistadores se reúnen posteriormente para comparar sus apreciaciones. Existe poca evidencia sobre la cual juzgar el valor de las entrevistas en grupo.

Entrevista de Salida.

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de la renuncia del personal, para lo cual se puede implantar el método de entrevista de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar. Por medio de tal entrevista, que se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su salida.

En la entrevista de salida se obtiene una serie de datos importantes, como son las causas de la misma, nivel de la moral del trabajo de la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, etc. Otra razón por la cual resulta importante la entrevista antes del que el individuo se separe de la organización es que posiblemente se le puede retener, considerando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

TIPOS DE ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes terminos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: Entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida, cerrada y abierta, estructurada y no estructurada, etc. Pero en esencia todos expresan lo mismo. Para nuestros fines utilizaremos la siguiente clasificación:

I.- Entrevista Directa.

II.- Entrevista Indirecta.

III.- Entrevista Mixta.

I.- Entrevista directa.

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad: se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, los que van encaminar a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. Por ejemplo: Cuantos años tiene ?, Qué puesto ocupa actualmente ?, etc.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos minimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase de selección.

II.- Entrevista Indirecta.

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y

hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquel la iniciativa de que hable en ella en la forma que quiera. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia, ya que no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos en diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz, silencios excesivos, etc: así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales.

En éste tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: " Platiqueme sobre su familia ", " Que me podría comentar sobre su trabajo en la compañía X ".

III.- Entrevista Mixta.

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pausa al entrevistado. Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo, y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Durante esa entrevista el entrevistador deberá ser lo suficientemente habil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras, es decir, existen ciertas técnicas de la entrevista que nos

permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de está. Entre estas técnicas se encuentran: Agrado-desagrado, confrontación, silencio, por que; por mencionar algunas.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR.

- 1.- Respetar autentica y profundamente al entrevistado.
- 2.- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- 3.- Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona.
- 4.- Saber escuchar.
- 5.- Capacidad de planeación y dirección.
- 6.- Preferencia en el tipo de relación.
- 7.- Habilidad para oponerse a la presión.
- 8.- Flexibilidad en la formulación de preguntas.
- 9.- Etica profesional.
- 10.- Objetividad.

ERRORES DE LOS ENTREVISTADORES

Por último, creemos conveniente citar los errores más comunes en que incurren los entrevistadores novatos, y aún los experimentados, que se confían y descuidan aspectos vitales para el éxito de la entrevista.

- 1.- El error más conocido es el efecto de "Halo". es decir la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona sin que exista una justificación objetiva para ello.
- 2.- Otro error es el hacer entrevistas prolongadas. es decir con

más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo satisfaciendo más bien la curiosidad del entrevistador, que invertir en forma optima el tiempo para conseguir la información deseada.

3.- Otro de los errores que se pueden cometer, es la falta de interes en algunos aspectos o momentos de la entrevista, dando como resultado un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos. Debe recordarse que cada entrevistado es diferente y, por lo tanto, cada entrevista debe ser tratada como única.

4.- Uno más es el hecho de influir en las respuestas, lo que es sinonimo de engaño; esto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le conteste lo que el quiere escuchar.

5.- Otros errores son: No aclarar en el momento la información que se está recibiendo, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado, y exagerar la toma de notas durante la entrevista.

Todos éstos errores se deben de tener presente en el momento de la entrevista, para tratar de no cometerlos o, por lo menos, hacerlos lo menos posible. En éste aspecto, una variable determinante es la experiencia que vaya adquiriendo el entrevistador.

COMO OBTENER TODOS LOS DATOS ACERCA DE UN SOLICITANTE

I.- Verificar las afirmaciones del solicitante.

Es necesario obtener más información acerca del fondo y experiencia de cada solicitante. Esta información sera utilizada

para completar el cuadro de lo que el solicitante puede hacer y, así mismo, proporcionara datos suplementarios que ayudaran a determinar lo que en realidad haran.

-RAZONES PARA VERIFICAR.

Para estar seguros de que está información es exacta y completa, se debe verificar la actuación del solicitante mientras estuvo en un periodo educacional y en sus anteriores empleos. Algunos por molestia o nerviosismo no cuentan sus historias completas, dejan de mencionar algunos de sus talentos más importantes, no relatan explícitamente lo que se refiere a su trabajo anterior o exponen muy vagamente sus responsabilidades anteriores, una verificación con sus escuelas y sus empleadores anteriores, ayudara al posible patrón a conocer el verdadero alcance de sus capacidades.

Hay otro aspecto que justifica la necesidad de hacer verificaciones externas acerca del pasado del solicitante. La mayoría de ellos, debido a que están ansiosos de ser empleados, tratan de presentar sus historias en la forma más favorable posible. En su celo por ser empleados pueden:

- a) Dar un sesgo favorable a su registro. Hasta cierto punto, casi todos los candidatos manipulan sus historias de trabajo en su propio beneficio siendo esta conducta, en su mayoría un proceso inconciente.
- b) Cubrir los hechos desfavorables.- Los episodios desfavorables en la historia del trabajo del solicitante son obviamente difíciles de esconder.
- c) Mentir deliberadamente.- Son numerosos los ejemplos de total

engaño, y hasta de fraude, que se dan al buscar empleo.

II.- Métodos para Investigar a los Solicitantes.

Tradicionalmente, la mayor parte de la información acerca de los candidatos se obtenía de las siguientes fuentes:

1.- Cartas " A quien pueda interesar ".

Este tipo de cartas ha demostrado ser de poco valor, excepto para confirmar las fechas de empleo en trabajo (s) anterior (es).

2.- Referencias Personales.

Las referencias personales como son suministradas por el solicitante, raramente contribuyen con información significativa.

3.- Certificado de Estudio.

Los certificados de cursos tomados y grados obtenidos por cada estudiante, son asunto de registro en todas las escuelas y universidades. La mayor parte de las escuelas confirmarán o negarán la existencia o la obtención de un grado.

4.- Papeles del Servicio Militar.

Esta información, desafortunadamente, no siempre es adecuada para el uso de posible empleadores.

5.- Informes de crédito.

Ordinariamente éstos informes cubren la situación financiera, la evaluación de crédito, e informes policíacos. Frecuentemente incluyen también un resumen de información obtenida de vecinos, amigos, y relaciones comerciales.

6.- Investigaciones con patrones anteriores.

Esta es la mejor fuente de información acerca de un solicitante, ya que en realidad son ellos quienes conocen mejor como se

ha desarrollado en el trabajo. Lo han observado en acción. lo han visto bajo presión. y conocen sus debilidades más sobresalientes. Las investigaciones con patrones anteriores pueden hacerse de tres maneras:

Primer Método: Es la pregunta escrita.- Se envia una carta cuestionario al patrón anterior con la solicitud de que proporcione cierta información acerca del solicitante. Este método es lento e inseguro.

Segundo Método: Es verificar con los patrones anteriores del solicitante, por medio de la visita personal. Este es un medio excelente de obtener información pero tiene la desventaja de ser costoso y de tomar mucho tiempo.

Tercer Método: Generalmente es el más satisfactorio para ponerse en contacto con patrones anteriores, siendo éste la comunicación telefonica. Este método tiene una aplicación universal y ha proporcionado, uniformemente, excelente resultado.

Por que es efectiva una llamada telefonica.

- a) Es el medio más rápido de conseguir información sobre un solicitante.
- b) Se gana más y mejor información.
- c) Son medios baratos para conseguir información.
- d) La información obra en nuestro poder antes de la entrevista.
- e) Es una técnica sistematica de conseguir información.

Al hacer investigaciones telefonicas con los patrones anteriores, dos fuentes de información han demostrado ser valiosas: El superior inmediato del solicitante y los registros de la

oficina de R.H.

Sin duda, los mejores resultados se obtienen hablando con el jefe anterior ya que ellos pueden proporcionar muchos detalles acerca de la capacidad y limitaciones del solicitante, los cuales no aparecen en el registro de personal. Otras veces es mejor hacer tales investigaciones directamente con el jefe de la oficina de R.H.

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 " Hara " del candidato. Todos hemos conocido alguna persona brillante intelectualmente y técnicamente bien calificada, pero que, a pesar de éstos 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 sus capacidades. El " hara " de un solicitante es simplemente una medida de cuán 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 " hara " fue desarrollado por psicólogos y psiquiatras, después de muchos años de estudio, investigación, 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 cambiar.
- 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 " hará" requeridos por el empleo. La presencia o ausencia del rasgo o cualidad más importante puede ser determinada fácilmente por una persona que haya sido entrenada para analizar estas pautas. El alcance hasta el cual las dos pautas se igualan, o son congruentes, 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 ser predicciones de calificaciones

"hara", 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 que las entrevistas de empleo, pero hay importantes diferencias fundamentales. La entrevista ordinaria tiene tres debilidades significativas:

- 1.- Los entrevistadores no conocen exactamente que áreas explorar y que 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 de "hara". Al no tener criterio para medir los factores "hara", tiende a dar demasiada credibilidad a disculpas, racionalizaciones, y promesas ofrecidas por el solicitante; y no saben como determinar lo que "hara", en base de lo que realmente a 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 técnica 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 " hara ", 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 método 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 ENTREVISTADORES

1.- Habilidad mental:

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

2.- Modales maduros:

No 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 el hábito de monopolizar la conversación, puede disuadir al candidato de hablar libremente; sobre todo de proporcionar información voluntariamente. En consecuencia, pueden ser retenidos datos valiosos, por lo cual, los entrevistadores deben ser amistosos, cordiales, y persuasivos.

4.- Una personalidad bien ajustada:

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

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA

La entrevista planificada, permite las predicciones 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 conducción:

1.- Preparar la entrevista.

Antes de comenzar, el entrevistador debe estudiar la solicitud, los resultados de la prueba, los hallazgos en la investigación telefónica y toda la información que haya sido obtenida acerca del solicitante. En base a esta información la entrevista puede ser planificada de ante mano: 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, sino 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 un 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 éstos rasgos son poco atractivos para el solicitante, éste puede retirarse voluntariamente, o ser rechazado cortésmente, en éste punto.

4.- Cubrir todas las Áreas 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 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 éstas posiciones en particular.

Cada una de las seis Áreas de antecedentes deben ser cubiertas, a menos que sea claramente visible que el candidato no está calificado. Si el candidato carece definitivamente de las calificaciones " puede hacer " o " hará ", requeridas para el empleo, puede terminarse la entrevista en cualquier punto lógico.

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 10 y hasta 20 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 conversación.

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 éstas sólo 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 Por qué?, Quién?, Cuándo?, Qué?, Donde?, o Como?: 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, ésta 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 siempre 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. Esto es la única forma de crear un clima de confianza y así evitar perder la confianza del entrevistado.

13.- Registrar las repuestas 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 información 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 intentaran 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 permitirá corregirlo. Si el candidato recurriera a la falsificación a gran escala es seguro que se envolvería en contradicciones muy visibles, puesto que no es posible mentir durante un periodo de 30 o 40 minutos, sin atraparse así mismo en contradicciones manifiestas.

16.- Usar las preguntas marcadas en rojo sólo como guía.

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

17.- Indicar todos los hechos.

En aquellos a 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 a responder, son aquellas que contienen alguna culpa o inseguridad en sus respuestas, y el simple hecho que el solicitante éste inquieto por ciertas preguntas, tiene así mismo un significado 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 la 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 éstas 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 ocasionara que el candidato este 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 entrevistador 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, 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 lo que

"hara" el solicitante antes de que el entrevistador pueda hacer algun juicio, necesita analizar y organizar esta masa de informacion para averiguar su verdadero significado. Debe hacerse un diagnóstico antes de hacer algun pronóstico. Asi el proximo paso, es interpretar la informacion que ha reunido.

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

Definir los rasgos básicos de carácter.

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

Evaluar los rasgos básicos del carácter 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 en la conducta pasada de un individuo.

Astí, la experiencia dicta dos advertencias:

1.- Los juicios relativos a la presencia y fuerza de un rasgo de carácter deben ser hechos siempre en base a lo que el solicitante ha hecho; nunca a través de sus explicaciones, disculpas, o promesas.

2.- En la conducta del solicitante, es lo que representa el diagnóstico, el entrevistador nunca debe llegar a una conclusión teniéndose como un caso aislado.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para definir lo que es Capacitación y Adiestramiento utilizaremos la definición desde dos puntos de vista:

Andrew F. Silkule- John F. McKenna.

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático, y organizado, mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicos necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Además el desarrollo, en los que se refiere a aspectos de personal y dotación del mismo, se considerara como un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

De acuerdo a ésta definición la capacitación y el adiestramiento difieren de cuatro modos: " Que " se aprende, " Quien " aprende, " Porque " ocurre ese aprendizaje, y " Cuando " se presenta.

William B. Werther

Aunque la capacitación auxilie a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en su desarrollo para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de

desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de futuras responsabilidades. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y adiestramiento no siempre es muy nitida, ya que muchos programas se inician solamente para capacitar a un empleado y concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.

DEFINICION DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, Y DESARROLLO ²⁰

2)

Capacitación

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 proposito de conjugar por una parte la realización individual, que se reflejara 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 proposito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

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

y 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 prepara para asumir funciones más complejas y numerosas.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ³

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 sólo 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.- Planeación 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 relacionados 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 mas 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 esta misma unicamente, sino que a nivel personal los empleados también se benefician individualmente de esas experiencias educativas. Estos 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.- Función 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 respondan a las necesidades especificas de las áreas usuarias.
- d) Evaluar los cursos de capacitación con el fin de garantizar los resultados de su aplicación.
- e) Dar seguimiento a los programas para mantener un sistema permanente de capacitación al personal.
- f) Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El punto de partida para la creación y dirección de un esfuerzo educativo, para el empleado, es la evaluación sistemática de las necesidades de capacitación y/o adiestramiento de la unidad. Esto se considera, puesto que en algunos casos el

objetivo de un programa educativo puede ser toda la organización. Los programas de orientación al empleado y el adoctrinamiento de la fuerza laboral, en lo que toca al seguro de salud y beneficios relacionados, son ejemplos de las áreas de educación del empleado que afectan a todos los trabajadores, además puede ser aplicable sólo a una situación laboral específica o a una sola área problemática; por ejemplo, cierta capacitación en el área de salud y seguridad del empleado tal vez sólo afecte a los trabajadores del área de producción. Pero además las necesidades educativas del empleado pueden limitarse a un sólo miembro de la fuerza laboral. Por lo general este tipo de capacitación, independientemente de su alcance, debe evaluarse sistemáticamente.

Determinación de las necesidades Organizacionales

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto a la capacitación y adiestramiento comienza usualmente con las metas y objetivos globales de una compañía, y sólo una vez que los funcionarios corporativos han establecido la dirección de la organización y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas de la compañía, será entonces posible elaborar programas de capacitación y adiestramiento.

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.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

ARTICULO.	CONTENIDO.
123	Obligación de las empresas a proporcionar
Apartado A	capacitación o adiestramiento a el
Fracción XII	trabajador.

Ley Federal del Trabajo

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el proposito de la capacitación.	153-A	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad de proporcionarle información, sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VII	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.
	391-VII	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XV	Participar en las comisiones para éste fin.
	132-XXVIII	Informara a la S.T. y P.S..

sobre la constitución y bases
generales de las comisiones
mixtas.

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

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

153-N Presentar a la S.T. y P.S. los
planes y programas e informar
avances y/o modificaciones de
los mismos.

153-Q Aplicar inmediatamente los
planes.

153-V Enviar a la S.T. y P.S. lista
de constancia de habilidades.

Sobre los derechos 153-A Derecho del trabajador a la
y obligaciones de y capacitación y adiestramiento.

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

153-L Derecho a formar parte de la
comisión mixta de capacitación

y adiestramiento.

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

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

Sobre las Comisiones 153-L Integración y facultad de las
Mixtas de Capacitación comisiones.

y adiestramiento 153-Q Requisitos de los planes.

sobre planes y 153-S Hace referencia a lo dispuesto
programas sobre las en el artículo 878.

sanciones.

CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVO

A LOS AGENTES CAPACITADORES

I.- En materia de agentes capacitadores se entendera por:

1.- Institución o escuela de capacitación y adiestramiento:

Es la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario,
equipo, personal docente, y programa de capacitación y
adiestramiento entre otros y que éste autorizada para
impartir capacitación y adiestramiento.

2.- Instructor interno de institución capacitadora: Es la
persona física que tenga celebrado contrato con la
institución o escuela de capacitación y adiestramiento,

para impartir, a nombre de ella, aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre una organización y la institución o escuela a que pertenesca el instructor.

3.- Instructor externo independiente: Es la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

4.- Instructor interno: Es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la L.F.T. y dentro de la jornada de trabajo, y de acuerdo al plan y programa específicos de la empresa, de los cuales posee conocimientos, autorizados y registrados por la S.T. y P.S., o del plan común al que éste integrado el centro de trabajo.

5.- Agentes auxiliares de capacitación:

a) Las personas físicas y morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de la empresa que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien a los que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial, siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

b) Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que

éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad de los bienes o servicios terminales.

c) Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en territorio nacional, que sean enviadas por los patrones, siempre y cuando se observe lo dispuesto en el artículo III BIS del título IV de la L.F.T. así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6.- Asesor de educación básica: Es la persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otros mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los textos dedicados a la alfabetización primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

II.- La solicitud de autorización y registro de los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1.2. y 3 del criterio 1, se harán ante la dirección general de capacitación y adiestramiento, o por conducto de las delegaciones federales del trabajo mediante la presentación de la forma DC-3A, para instituciones o escuelas de capacitación y adiestramiento e instructores externos de institución, y la forma DC-3B, para instructores externos independientes. Las cuales deberán

cumplir los siguientes requisitos:

I.- La institución o escuela de capacitación presentara:

I.- Por la escuela o institución.

- a) Solicitud de autorización y registro mediante la forma DC-3A, por triplicado.
- b) Escritura constitutiva o documento del que se derive su existencia legal en original y copia.
- c) Carta poder en favor del promovente de la autorización en original y copia.
- d) Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones en original y copia.
- e) Relación de material didáctico, material, y equipo con que cuente para apoyar las fases teórico prácticas de los programas en original y copia.
- f) Por cada programa a impartir, la forma DC-3C, por triplicado debidamente requisitada.
- g) Oficio de registro de la S.E.P. para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, original y copia.

II.- Por cada instructor externo de institución.

- a) Cedula de inscripción del registro federal de causantes en original y copia.
- b) Constancia del último grado, de estudios en original y copia.
- c) Documentos que acrediten los conocimientos del contenido temático de los programas que impartira en original y copia.

- d) Documentos que acrediten su formación como instructor en original y copia.
- e) Un examen teórico práctico que determinara la dirección general de capacitación y adiestramiento cuando el instructor de institución no reúne los requisitos señalados en los incisos c y d.
- f) Forma FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

Si la institución o escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tramitar un sólo registro, que abarcara a los otros.

2.- El instructor externo independiente presentara:

1.- Los siguientes requisitos.

- a) Solicitud de autorización y registro de instructor externo independiente, mediante la forma DC-3B, por triplicado.
- b) Cedula de inscripción del registro federal de contribuyentes en original y copia.
- c) Constancia del último grado de estudios en original y copia.
- d) Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por triplicado.
- e) Documentos que acrediten los conocimientos del contenido temático de los programas que impartira, en original y copia.
- f) Documentos que acrediten su formación como instructor en original y copia.

d) Un examen teórico práctico que determinara la dirección general de capacitación y adiestramiento, cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en las fracciones e y f.

II.- Dos fotografías tamaño infantil recientes.

III.- Los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la dirección general de capacitación y adiestramiento, y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

IV.- Los agentes capacitadores de que tratan los puntos 4, 5, y 6 del criterio I, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fundir como instructores.

V.- Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, cuando incurran en las siguientes causales:

- a) Si la institución o escuela de capacitación y adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios durante un año.
- b) Si el instructor externo independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.
- c) Si no presentan el informe de actividades a que se refiere el criterio III.

- d) Si la institución o escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con instructores no autorizados.
- e) Cuando así lo soliciten los interesados.
- f) Cuando los agentes externos de capacitación impartan programas diferentes a los autorizados y registrados.
- g) Cuando la institución o escuela, o el instructor externo independiente, ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el artículo 153-P de la L.F.T., o que contravenga las disposiciones legales en materia de capacitación y adiestramiento que le sean aplicables.

VI.- La autorización y registro otorgado a los agentes capacitadores serán vigentes por tiempo indefinido, salvo que de alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

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

En el trabajo operativo la salud corre mayores riesgos, aunque también en el trabajo de oficina pueden ocurrir factores que dañen la salud del individuo como: Enfermedades ocasionadas por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa al asumir graves responsabilidades, etc. Así, el concepto de salud es un recurso que propicia el desarrollo de la organización como del país en general.

En México, las condiciones de salud en general de la población todavía deja mucho que desear: Por lo que es necesario insistir en que una población enferma carece de energía para el trabajo y, por ende, ve mermado sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan, por lo tanto, posibilidades de mejorar su salud estableciéndose un círculo vicioso del cual es muy difícil salir.

En el aspecto económico los fondos que se dedican a curar las enfermedades podrían destinarse, en caso de que éstas disminuyeran, a otros fines: Higienicos, educativos, sociales, etc. Por todo lo anterior, las enfermedades son la causa que afecta al país en las siguientes formas:

a) Producción.- Principalmente por dos causas: Ausentismo (costo de lo que no se produce), y falta de energía (apatía) que

conduce una baja producción.

b) Mortalidad.- Que resta personas a la población económicamente activa y puede significar la pérdida de muchos talentos.

c) Gastos.- Que impiden dedicar sumas a otros fines.

DEFINICION.

Higiene Industrial: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar, y controlar a aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

FACTORES DEL MEDIO EXTERIOR QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO.

I.- Químicos.

La industria moderna cuenta con materias primas capaces de desprender partículas sólidas, líquidas, o gaseosas que absorbe el trabajador provocando enfermedades como saturnismo (plomo) ocasionando dolor de cabeza, nerviosismo, cólicos intensos, etc; dermatitis de contacto, que es la inflamación de la piel: comezón, ronchas, ampollas, piel seca, etc; fosforismo (fosforo blanco), etc.

II.- Físicos.

Son aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompién-

dose el equilibrio entre el organismo y su medio. Pueden ser calor o frío extremo, ruido y humedad excesivo, radioactividad, etc. Las consecuencias son: la ceguera, sordera profesional, neurosis por ruidos, etc.

III.- Biológicos.

Provoca el paludismo que se da en zonas tropicales, tétanos que se da en establos: en fin, todas aquellas enfermedades subordinadas a los factores biológicos del medio exterior representados por agentes microbianos o parásitos patógenos.

IV.- De Fuerza del Trabajo.

Son todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo. Por ejemplo: Grandes esfuerzos físicos, que pueden provocar desgarraduras musculares, hernias, y eventraciones.

V.- Psicológicos.

Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores. Por ejemplo: Neurosis, psicosis, histerias, etc.

ENFERMEDAD PROFESIONAL

Qué es la enfermedad ?

Es la alteración de la salud producida por un agente biológico, algún factor físico, químico, o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

La Enfermedad Profesional: Es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, o psicológicos.

En el aspecto psicológico, las enfermedades profesionales producen un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad, perjudicando también la salud mental de la familia.

En el aspecto social, se ven mermadas las fuerzas de trabajo de que dispone un país aumentando el número de incapacitados a los que hay que mantener. Hay también disminución de individuos preparados a los que habrá que buscarles sustitutos: malas actitudes que provocan el aumento de vicios, etc.

En el aspecto económico, hay pérdidas para las organizaciones en producción, calidad, tiempo, etc; pérdidas para la familia del trabajador al reducir sus ingresos, pérdida para el país al perder fuerza de trabajo y potencial de mercados extranjeros.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Seguridad Industrial

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control, y eliminación de accidentes de trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas

tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Accidente de Trabajo

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional; inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente o en ejercicio; o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a aquel.

Enfermedad de Trabajo

Es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Factores del Accidente de Trabajo

Para conocer los medios posibles de prevenir los accidentes de trabajo, es indispensable tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que lleva hasta la lesión o, por lo menos, las pérdidas, daños, demoras, y desperdicios que ocurren en el trabajo, con menqua de la salud del trabajador, y daño económico y administrativo para la empresa. En este proceso se dan cinco factores:

1.- Herencia y Ambiente: Es indiscutible que muchas personas traten como resultado de la herencia, cierta tendencia natural al descuido, ciertas dificultades para la precisión de

movimientos, etc. De igual manera, la educación que reciben puede conducirlos a determinadas prospección, a no hacer caso de las advertencias, a no querer soportar las molestias que implican los instrumentos de protección, etc.

En muchas ocasiones el ambiente que influye sobre ellos, las burlas que les hacen, favorece la multiplicación de accidentes en el trabajo.

2.- Defectos Personales: Aún cuando no sean producto de la herencia ni del ambiente, muchas personas, por su propia manera de ser, o como característica de su personalidad, tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez, elementos que favorecen las causas de los accidentes.

3.- Actos Inseguros y/o Condiciones Inseguras: Indiscutiblemente se trata del factor más importante en el proceso de los accidentes. Los actos inseguros, tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada; o bien las condiciones inseguras, por ejemplo: La falta de protección de las máquinas o del uso de los dispositivos de seguridad, son el factor determinante en el accidente.

Otras causas que dan lugar a los accidentes de trabajo son:

I- Actitud Inapropiada, " No se quiere ".

- Desobediencia intencional a las instrucciones dadas: la cual muchas veces es originada por la excesiva confianza que ha adquirido el trabajador a través de los años sin sufrir un accidente, el deseo de demostrar una actitud viril, etc: son

las razones que llevan a los accidentes.

- Descuido y Distracción: Muchas veces, por cuestión temperamental o aún por problemas particulares, que confrontan en un momento dado, el trabajador sufre accidentes de trabajo.
- Intento premeditado de lesionarse: No es, por desgracia, frecuente que, en forma individual o concertada, los trabajadores busquen producirse determinada lesión con el fin de gozar de los subsidios, prestaciones, y pensiones que la ley les otorga.
- Intoxicaciones por Alcoholismo, drogas, etc: Muchos de los accidentes se producen por realizar el trabajador sus labores bajo el efecto, por lo menos parcial, de factores como estos.

II- Falta de conocimientos. " No se sabe ".

- Selección Inadecuada: Muchas veces no se tienen en cuenta al seleccionar al trabajador, si posee las aptitudes para realizar su trabajo, en forma tal que no le ocurran accidentes.
- Adiestramiento Inadecuado: Tal vez no se incluía en el adiestramiento, o no se le da énfasis, a todo lo que el trabajador debe saber para lograr seguridad en el trabajo.
- Carencia de un programa de Seguridad Industrial: Esta deficiencia se funda en que muchas empresas piensan que, con formular un manual o poner algunos carteles de seguridad, ésta habrá de alcanzar su nivel adecuado: olvidándose que tratándose de una motivación es indispensable una labor permanente y programada para mantener vivo el interés en la

seguridad industrial.

III- Incapacidad Física o mental, " No se puede ".

- Visión defectuosa: La pérdida gradual de una visión clara y precisa, de la cual el propio interesado no se da cuenta hasta alcanzar cierto grado importante de mala visión, conduce a que no vea partes pequeñas de la máquina, calcule mal las distancias, etc.
- Audición Defectuosa: La pérdida del oído, aún cuando sea leve, puede ocasionar que un trabajador se dé cuenta tardíamente de una vibración, un chirrido, etc: que son anuncios de un accidente que pudo evitarse a tiempo.
- Fatiga: Muchas veces el cansancio producido en el trabajador, principalmente que dentro o fuera de la organización lo prolongan más allá de lo normal, los conduce a causarse accidentes de trabajo.
- Temor: Si bien, la confianza excesiva y aún la audacia suelen ser causas principales de los accidentes, no es menos infrecuente, el hecho de que el miedo por los accidentes que han visto producirse, debido a una instrucción inadecuada en vez de prevenir la ocurrencia de los accidentes, la favorezcan. Se han dado casos en que carteles de seguridad mal pensados, en los que se enfatizaban y describían con crudeza las lesiones producidas por los accidentes en vez de evitarlos, los hayan aumentado.

ENFERMEDADES DE TRABAJO

En lo que se refiere a las enfermedades de trabajo, los factores que dan lugar a ella son:

- a) Los que corresponden a los agentes contaminantes que resultan de los procesos del trabajo.
- b) Los que se relacionan con las condiciones en las que el trabajador realiza sus labores.
- c) Los que se derivan del ambiente en que se encuentra el trabajador.

Los agentes contaminantes que pueden producir las enfermedades de trabajo son:

- a) Agentes Físicos. Por ejemplo: Ruido excesivo que causa sordera profesional.
- b) Agentes Químicos. Por ejemplo: Gases, humos, etc: que pueden causar intoxicación.
- c) Agentes Biológicos. Por ejemplo: Algunos gérmenes que provocan infecciones en los ojos.

Las situaciones del ambiente que favorecen las enfermedades de trabajo son:

- a) Iluminación Inadecuada.
- b) Ventilación Inadecuada.
- c) Ruido Excesivo.
- d) Temperaturas Excesivas.
- e) Desaseo y Desorden.

Los factores que se relacionan con las condiciones ambientales en las que el trabajador realiza su trabajo son:

- a) El tiempo, frecuencia, y antigüedad de la exposición del trabajador al agente físico, químico o biológico.
- b) Las características de la exposición.
- c) La resistencia o propensión que tenga el propio trabajador a contraer la enfermedad.
- d) El uso adecuado o inadecuado que haga el trabajador del equipo de protección personal .

Las enfermedades de trabajo más comunes son:

- a) Las que resultan de la exposición a temperaturas extremas.- El vencimiento de las defensas del organismo.
- b) Las que resultan del ruido excesivo.- La fatiga, la disminución de la capacidad para oír, que puede llegar hasta la sordera total.
- c) Las que resultan por exposición al polvo, gases, humos o vapores.- Las intoxicaciones provocadas por la acción de la sustancia contaminante sobre todo el organismo humano.

El equipo de protección personal contra enfermedades consiste:

- a) Conchas acústicas, tapones, o cualquier otro equipo de protección contra el ruido.
- b) Caretas, pantallas o cualquier otro equipo de protección contra las radiaciones luminicas anormales, infrarrojas y ultravioletas, agentes mecánicos, químicos y biológicos: así como anteojos, gafas, lentes, visores, o cualquier otro equipo de protección de la cara.
- c) Mascarillas individuales de diversos tipos y equipos de protección respiratoria con abastecimiento propio de oxígeno.

d) Todo lo que se relaciona con ropa protectora que evite el contacto con la piel y también, la entrada de una gran variedad de sustancias tóxicas al organismo.

GRAVEDAD DE LOS ACCIDENTES

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible pero sí prevenible, pudiendo ser leves o graves.

Tipos de Incapacidades

a) Incapacidad Temporal.

Es la imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que, al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo.

b) Incapacidad Parcial Permanente.

Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que, permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

c) Incapacidad Total Permanente.

Es la incapacidad plena de funciones de un lesionado, que permanece durante toda la vida.

DETECCION DE RIESGOS

Para eliminar las causas de los accidentes de trabajo es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad, sin embargo, otras requieren de la experiencia para darse cuenta de su peligrosidad.

Para detectar los riesgos es necesario:

1.- Saber que condiciones, o que prácticas son inseguras, y en que grado. Conocer el tipo de material con el que se trabaja, instalaciones, etc: así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones.

2.- Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen.

Un instrumento muy valioso para encontrar las condiciones y prácticas inseguras son las inspecciones, que son búsquedas específicas de peligros que pueden ocasionar accidentes, incendios o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones, y el combate de incendios.

3.- Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas reales que originan el caso: por lo cual, es importante conocer factores como son:

- Inteligencia y habilidad del accidentado.
- Visión defectuosa o normal.
- Coordinación muscular.
- Características de la personalidad.
- Experiencia en el trabajo.
- Adiestramiento en la tarea.
- Fatiga.
- Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.

- Inhabilidad para ejecutar el trabajo.
- Reacciones psicológicas del ambiente.

4.- Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran, es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente. Es importante atender a los siguientes casos:

- Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas y de salud.
- Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera, de trabajo ya que éstas favorecen la seguridad.
- Difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.
- Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes de trabajo.
- Obtener el apoyo general para los programas de seguridad.

PREVENCIÓN DE LOS ACCIDENTES

Principales tipos de acciones correctivas

Lo más importante para la prevención de los accidentes, radica en las acciones correctivas que se emplean con base en el análisis de las causas que condujeron a la producción de accidentes, a saber:

1.- Selección adecuada del personal.- Debe hacerse referencia no sólo a la capacidad, sino a las características físicas o psíquicas, para llenar el puesto que se desea.

- 2.- Educación sistemática.- Es el medio más importante para prevenir los riesgos de trabajo y enfermedades; es crear en los obreros el convencimiento de la necesidad de conocer las medidas de seguridad y adoptarlas por lo cual se deben estructurar programas permanentes de prevención de accidentes.
- 3.- Recolocación del trabajador.- El trabajador debe ser colocado en un puesto en donde se encuentren menos propenso a sufrir accidentes.
- 4.- Revisión técnica periódica.- Revela las distintas causas de accidentes y las elimina. se da en forma periódica y obligatoria. la deben hacer los técnicos en unión con el director de R.H., así como las comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial.
- 5.- Tratamiento médico.- La propensión a accidentes es, muchas veces, consecuencia de determinadas causas fisiológicas que deben combatirse: Debilidad, nerviosismo, etc.
- 6.- Orientación psíquica.- Es la orientación al trabajador por un psicólogo; la ocurrencia de los accidentes pueden ser por descontentos, ansiedades o frustraciones. Puede también enviarse al trabajador aún bufete especializado en casos sencillos, de lo contrario deben ser tratados por especialistas en la materia.
- 7.- Disciplina.- Cuando se rompe la disciplina entre los trabajadores, empieza el desorden en el desempeño de las labores, lo que provoca los accidentes y enfermedades.

Todo lo anterior implica que la política básica es la de crear y conservar permanentemente el interés en la seguridad industrial.

RESPONSABILIDAD MULTIPLE EN MATERIA DE SEGURIDAD E HIGIENE.

Uno de los factores que han contribuido a que la higiene y seguridad industrial no alcancen toda la importancia que en realidad merecen, se debe a que se trata de responsabilisar a una sola persona de ese aspecto. En realidad, se trata de una responsabilidad, que se distribuye entre un gran número de elementos de la empresa.

El empresario o dueño.

Su responsabilidad tiene como principal función indiferible, la de asumir el riesgo que el creó, evitando, tanto como sea posible, los accidentes y enfermedades.

De acuerdo al artículo 132 fracción XVI es obligación del patrón: " Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas, y demás lugares en que deben ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades " . (ART. 123 FRAC. XV CONST. POLITICA, E.U.M.)

El administrador o gerente.

En los casos en que no sean los dueños quienes personal y directamente manejan la empresa (como ocurre en las grandes sociedades anónimas), aquél es, la persona que reciba la primera delegación de esta responsabilidad.

El director de R.H.

Tiene la función de vigilar que los programas y procedimientos en este aspecto sean los que demanda la dignidad humana del trabajador. Por otra parte, su consejo y ayuda sobre la forma de convencer de la importancia de la seguridad, de la efectividad de medios como carteles, revistas, etc; por su especialización, es indiscutible.

El mayordomo o supervisor inmediato de los trabajadores.

Tiene como función el urgir las medidas que se han tomado, decisiones, sistemas, etc; tendientes a evitar los accidentes y prevenir las enfermedades.

Los técnicos en la materia.

Tienen la responsabilidad de sugerir, aconsejar, y asesorar. En caso de que se les de mayor autoridad funcional su obligación será dictar las órdenes, hacer los estudios, etc; cuidando por supuesto, de coordinarse, tanto con los jefes de línea, como con el departamento de R.H..

Los propios trabajadores.

Cuanto más se enfatise el aspecto de la dignidad humana, los trabajadores no quedan eximidos, sino más responsabilizados en procurar su propia salud e integridad, evitando accidentes y

enfermedades de trabajo. El trabajador debe utilizar las medidas de protección y no adquirir una engañosa seguridad, pensando que a él no le van a ocurrir accidentes. (ART. 135 FRAC.I. IV. V: L.F.T.)

El sindicato.

Es función fundamental del sindicato, no sólo no oponerse a la adopción de medidas de higiene y seguridad industrial, sino, por el contrario, colaborar ampliamente en los programas de educación de ésta materia.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Industrial.

La L.F.T., en sus artículos 509 y 510, establece que en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones mixtas de higiene y seguridad que se juzgen necesarias, compuestas por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Con la finalidad de presentar alternativas concretas y realistas de solución a la problemática de los riesgos de trabajo y al estudio de la higiene y seguridad industrial, La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T. y P.S.) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) han concertado diversas acciones tendientes a promover el mejoramiento de la seguridad e

higiene y ha prevenir los riesgos de trabajo en las empresas, dando especial importancia al reforzamiento de las actividades que las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deben realizar para lograr tales objetivos.

Con ello se pretende garantizar la eficacia plena de las desididas acciones que demandan la protección de la vida, la integridad física y la salud de los trabajadores del país. Con base en las disposiciones de la L.F.T., en todas las empresas deben integrarse las comisiones mixtas de seguridad e higiene, encargadas de prevenir cualquier daño que pueda sobrevenir a la salud de los trabajadores mediante la investigación de las causas de los accidentes y enfermedades, la proposición de medidas para prevenirlas y la vigilancia de su cumplimiento.

Para saber más de la comision mixta de seguridad e higiene es necesario conocer las respuestas de las siguientes preguntas:

1.- Qué son las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene?

Son los organismos dedicados a investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

2.- Cuándo debe integrarse una Comision Mixta de Seguridad e Higiene?

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 en donde existan.

3.- Cómo deben integrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e

Higiene?

Deberán integrarse con igual número de representantes obreros y patronales, funcionarán en forma permanente.

4.- Cuántas Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deben existir en cada empresa?

Se deberá considerar:

- El número de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades, de que se compone la empresa.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El número de turnos de trabajo.

5.- Quién designará a los representantes de los trabajadores?

Deberán ser designados por el sindicato titular del contrato colectivo.

6.- Quién nombra a los representantes patronales?

El patrón deberá designar a sus representantes. Se sugiere que los representantes patronales no sean empleados de oficina o del departamento de seguridad. De preferencia deberán ser trabajadores de confianza que desempeñen sus labores dentro de la planta o unidad de procesos.

7.- Qué se requiere para ser miembro de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene?

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.

- Poseer la instrucción y experiencia necesaria.
- De preferencia, no ser trabajador de destajo, a menos que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición.
- Ser de conducta honorable y sostén económico de su familia.

8.- Qué deberán hacer los representantes una vez nombrados?

Se reunirán para levantar el acta constitutiva en la misma reunión, la Comisión definirá los términos para dar cumplimiento a sus funciones. Estas funciones están descritas en la guía para el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.

9.- Se proporcionará alguna remuneración extra a los representantes?

No. Los representantes desempeñarán gratuitamente sus actividades en la Comisión dentro de las horas de trabajo, sustituyendo estas actividades sus labores normales asignadas.

10.- Ante que dependencia oficial debe registrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene?

Deben registrarse ante la S.T. y P.S., así como en sus delegaciones.

11.- Qué se debe hacer cuando se cambien representantes?

Cuando se efectúen cambios de representantes en las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, se dará aviso por escrito a las autoridades del trabajo que correspondan.

12.- Qué debe hacer la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en relación a los accidentes que ocurran?

Investigar las causas de los accidentes y auxiliar al patrón en la elaboración de los informes, tanto en la notificación inmediata de los mismos, así como en el resumen mensual.

13.- Qué deben hacer las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene para cumplir con su función?

Las comisiones mixtas deben realizar por lo menos, un recorrido mensual por los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de seguridad e higiene que prevailezcan en los mismos y buscar las posibles causas de riesgos.

14.- Cuando se realiza un recorrido de observación parcial?

Puede realizarse cuando se conocen o se señalan algunas áreas como peligrosas, para que la comisión dirija su observación a ellas y proponga medidas concretas que puedan ser aplicadas para prevenir los riesgos.

15.- Cuando se realiza un recorrido de observación especial?

Puede hacerse a petición de los trabajadores o de la empresa, cuando noten alguna condición insegura en una área de trabajo.

16.- Cual debe ser la actitud de los miembros de la comisión de seguridad durante el recorrido?

Los miembros de una comisión aprovecharán el recorrido para fomentar entre ellos las relaciones amistosas y deberán abstenerse siempre de dar órdenes directas a los trabajadores.

17.- Qué responsabilidad tiene ante la ley la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene?

La función que la ley ha asignado a las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene es la de proponer, no la de dictar ni la de ordenar, por ello se dice que las comisiones tienen un carácter asesor o promotor, pero no ejecutor.

18.- Porqué las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene no tienen un carácter ejecutivo?

Porqué la ley no puede sobreponer internamente en los centros de trabajo otra línea de mando que chocaría con la organización ya existente.

Para explicar lo anterior, se debe considerar en muchos centros de trabajo existe una organización formada con líneas de mando o ejecutivas que en forma piramidal se componen, generalmente: Por un gerente y en orden descendente por los subjefes o jefes de área, jefes de departamento, los supervisores o jefes de grupo o cuadrilla y los propios obreros o trabajadores.

19.- Qué atribuciones tienen las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene frente a los accidentes de trabajo?

Las Comisiones de Seguridad e Higiene tienen como atribución la de analizar las causas primarias de los accidentes que ocurran y de buscar las causas posibles de riesgos en los centros de trabajo. La misión de las comisiones no es realizar investigaciones para encontrar culpables ni hacer un análisis científico y complicado.

20.- Qué debe hacer la comisión para informar a los trabajadores

sobre medidas preventivas de seguridad e higiene?

Para comunicar a los trabajadores las medidas generales que se consideren más importantes en su centro de trabajo, las comisiones deben realizar reuniones y utilizar carteles, películas, folletos, o cualquier otro medio de divulgación sobre la materia.

21.- ¿Qué conocimientos deben tener los miembros de una comisión?

Los miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene deben poseer los conocimientos técnicos mínimos indispensables para tener ideas de los riesgos, sus causas, sus efectos, y las medidas para prevenirlos.

MEDICINA E HIGIENE INDUSTRIAL.

Es indiscutible que se requiere la prevención de enfermedades y a veces indirectamente de las de accidentes, a través de una labor de medicina industrial, que puede o no justificar el que se contrate a un médico por tiempo completo o eventualmente.

Entre las funciones que desempeñará están:

- 1) Examen de Ingreso.- Al hablar de selección de personal señalamos la necesidad de este tipo de exámenes y la forma como deben conducirse.
- 2) Exámenes periódicos al personal.- Deben tener como finalidad estar constantemente enterados de la situación de salud de los trabajadores y empleados, para recurrir a su curación oportuna, prevenir enfermedades y realizar acomodaciones.
- 3) Registros sobre el estado de salud de los trabajadores.- Pueden ser los que dispone la ley o sistemas más complicados

aumentando la eficiencia, cuyo costo se ve compensado por el mejoramiento de ésta última. Puede intervenir en la formulación de dictámenes, en demanda de los trabajadores y otros casos similares.

4) Estudio de causas y medios para evitar la fatiga, las enfermedades profesionales, la monotonía, etc.- Muchas veces son producidos éstos elementos por situaciones fisiológicas que competen al médico industrial. Otras veces, puede combinarse con el psicólogo industrial para un resultado más eficaz.

5) Educación de los trabajadores para primeros auxilios.- en muchas ocasiones, la supervivencia de un lesionado, puede depender de los primeros auxilios que se le impartan. Debe procurarse que exista un número suficiente de empleados con adiestramiento práctico sobre éstos auxilios, en forma tal que en todo momento haya, de ser posible, una o más personas que puedan impartirlo.

CONSECUENCIAS, COSTOS OCULTOS, DE LOS ACCIDENTES

Se considera que el costo que para la empresa representa el accidente, se reduce a los gastos que directamente hace: Los que pueden representar hasta cuatro, cinco, o seis veces el monto de los costos aparentes; éstos pueden ser:

1.- Tiempo perdido por el trabajador lesionado, aún en el supuesto que la lesión no sea grave, sino que amerite sólo una curación sencilla.

2.- Costos del tiempo perdido por otros trabajadores, que suspendieron su labor, ya sea para auxiliar al compañero lesionado, o

en comentarios posteriores, etc.

3.- Costo del tiempo perdido por los supervisores o jefes, en ayudar al lesionado, en seleccionar a un nuevo trabajador que lo sustituya, en elaborar el reporte correspondiente, etc.

4.- Costo del tiempo empleado en proporcionar los primeros auxilios al trabajador.

5.- Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materia prima, etc.

6.- Costo debido a la paralización de la producción, sobre todo cuando ésta es en serie.

7.- Costo que representa el trabajo de menor eficiencia que naturalmente realiza un obrero lesionado al volver a su trabajo, sobre todo por el temor que el accidente le produjo.

8.- Costos de la disminución del ritmo normal de trabajo producido en otros trabajadores que presenciaron el accidente.

9.- Costos de renta, amortizaciones, luz, etc; que debían cargarse sobre las unidades que dejarón de producirse por causa del accidente, y que van a cargarse sobre un número menor de las unidades, elevando su precio.

IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL, Y PSICOLOGICO DE LOS ACCIDENTES

Económico

El aspecto económico de los accidentes es un tanto difícil de explicar porque hay algunos costos ocultos como: Tiempo perdido del accidentado, de los compañeros y del jefe, tiempo invertido en la investigación, atención médica inmediata, etc. Si a los

accidentes de trabajo se agregan todos los demás. las cifras son exageradas. La Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad calculó que en 1965 se perdieron \$ 6 000 000 000. por total de accidentes ocurridos en el país: lo que ubica la muerte por accidentes en el quinto lugar entre las causas de mortalidad.

Psicológico

Cuando el accidente acarrea incapacidad permanente existen cambios de personalidad, ocasionados por la necesidad de cambiar de trabajo, o la imposibilidad de trabajar, por la reducción en los ingresos, etc. Todos éstos contribuyen a minar la salud del accidentado y en los casos graves se puede desembocar en vicios o suicidios.

Social

Los cambios de personalidad del accidentado van a repercutir directamente en el núcleo familiar. Igualmente puede suceder que la reducción en los ingresos oblique a algunos miembros de la familia a abandonar los estudios, a reducir el estatus familiar, a mudarse a barrios más pobres, etc. Todo esto constituye una costelación de factores que resquebrajan la salud mental de la familia.

PRODUCTIVIDAD Y RIESGO DE TRABAJO

El índice de la productividad en el trabajo es un indicador importante del carácter progresivo de un modo de producción. No en valde se dice que la historia del creciente nivel de vida de los países desarrollados, ha sido la historia de un fuerte aumen-

to de la productividad. Por lo cual puede establecerse que el fin último de la productividad debe ser la elevación del nivel de vida de la sociedad.

Se puede afirmar que la productividad debe estar al servicio del hombre, considerando que no es un simple agente de crecimiento económico, sino más bien un instrumento básico de bienestar social.

Influencias de los Indicadores de Salud-Productividad

El valor que a la seguridad social se le puede dar en el país, tiene mucho que ver con lo relacionado a los riesgos de trabajo, dicha valuación parte generalmente de los indicadores que afectan la integridad física, y el bienestar social de los trabajadores.

Los costos de los riesgos de trabajo se pueden estimar mediante el ingreso medio anual de mortalidad por esta causa, es requisito llevar a cabo ajustes en lo relativo en la magnitud de la fuerza de trabajo, considerando las tasas de desocupación, el promedio de vida productiva, la diferencias en el nivel de ingreso por edad y sexo.

Otros estudios más específicos basan su análisis en el costo-beneficio. Dentro de este tipo figuran los gastos médicos y el valor de las pérdidas ocasionadas en los productos y en la productividad.

La Productividad y los daños a la Salud

El problema de la productividad en nuestros días puede considerarse como un asunto de vida o muerte para nuestra

industria; por lo que se considera necesario, para aumentar la productividad del trabajo, reducir el tiempo socialmente necesario para producir cada mercancía por medio de un incremento del trabajo y de la aplicación de procesos tecnológicos y científicos, tanto en los procesos como en la organización del trabajo. En ambos casos, se presenta condiciones que ocasionan el desgaste físico del trabajador, originándose además, problemas de patología laboral.

Los antecedentes industriales de nuestro país señalan un aumento continuo en la tasa media anual de crecimiento de la productividad de la mano de obra en el periodo de 1971-1975 de 2.3%, en el de 1976-1980 de 2.2%, y en el de 1981-1985 de 2.6%.

Si lo anterior lo correlacionamos directamente con el fenómeno de los riesgos de trabajo registrados en el I.M.S.S., cuya tasa de incidencia promedio en el periodo de 1971-1975 fue de 10.4 por cada 100 trabajadores y en el periodo de 1976-1980 se ve aumentada al 11.6 por cada 100 trabajadores. En el año de 1986 la tasa fue de 9.62 y en 1987 se registro la tasa más baja con 8.93. se observara que a mayor productividad, decae la tasa de incidencia de riesgo de trabajo.

En resumen, se puede decir que independientemente de la importancia que se le da al Área médica en los programas generales de salud, es necesario revisar las políticas del sector salud e integrar a ellas otros sistemas que de manera interdisciplinaria se aboquen a la resolución del problema, las cuales deberán expresar de manera definitiva la importancia que realmente significa para el estado la salud de la comunidad.

ROTACION DE PERSONAL

La administración de R. H. incluye más que contratar. Cuando se ha concluido el proceso de selección de personal, empieza la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos. Por lo cual es necesario que se den dos elementos como son : La orientación y ubicación.

Un obstáculo para la integración lo constituye el hecho de que los empleados tienden más a renunciar durante los primeros meses de su empleo. Pero es en este punto donde el departamento de R. H. debe ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos personales, y así la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización: entre otras cosas porque disminuye el costo de rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto: incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de un nuevo registro en el departamento, el establecimiento de una nueva cuenta en nómina, la capacitación; y en algunos casos, el suministro de equipos especiales.

En conjunto los costos de rotación de personal pueden constituir nada menos que la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Es por eso, que las organizaciones advierten las características de extrema importancia que han adquirido en la actualidad las inversiones en R. H.

Los departamentos de R. H. pueden, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus

objetivos. Cuando eso ocurre se beneficia tanto el individuo como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado programa de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas, y otros empleados.

PROGRAMAS DE ORIENTACION

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de R. H. y del supervisor. En general los programas de orientación incluyen dos categorías: Las de interés general y las de interés específico. En cuanto los temas, generalmente se incluyen los siguientes:

- a) Temas de la organización global.
- b) Prestaciones y servicios al personal.
- c) Presentaciones.
- d) Funciones y deberes específicos.

El inciso a y b se dirigen prácticamente a todo el personal y se cubren generalmente con un manual para el empleado, que incluye las políticas de la organización, normas, prestaciones, historia, etc. En programas más actualizados se imparten por medio de videocassetts con la historia de la organización y un mensaje, por lo general, del director de la misma.

En cuanto a el inciso c, se deben efectuar las presentaciones directamente con el personal que van a ser sus

compañeros de trabajo. Por último el inciso d. lo debe dar más a profundidad la persona que va a ser su jefe inmediato.

En terminos generales para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participacion activa del supervisor o jefe inmediato, y del representante del departamento de R. H.

Errores de un programa de orientación

Además del peligro, siempre muy real, de que la orientación a el empleado sea muy débil, hay otras posibilidades de dificultades que tanto el departamento de R. H. como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación tenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios que debe llenar.
- Es negativo que deba empezar con la parte más desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que lleve a cabo funciones para las que no está preparado y en las que existe gran posibilidad de fracasar.

No tomar en cuenta las consideraciones anteriores es el mejor camino al fracaso de un programa de orientación.

Seguimiento de la orientación.

El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuanto se les informó en la primera sesion. Sin el seguimiento

estas lagunas podrian permanecer ahí.

Por lo general, el departamento de R. H. utiliza un cuestionario o entrevista, que se hace en un lapso posterior a la entrada del personal de nuevo ingreso, para saber como va el empleado en el desempeño de sus funciones, y saber, si el programa de orientación está cumpliendo sus objetivos.

Además de los programas de orientación existen otras formas de evitar la rotación de personal que entra en la organización, y del que ya tiene cierta antigüedad en la misma. Estas formas son:

1.- Rotación de puestos.

A fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de personal de una función a otra función. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciias, etc.

2.- Capacitación.

Por medio de la capacitación continua de los empleados se evita o se reduce en sumo grado la rotación de empleados, ya que estos sienten que la organización tiene interés en ellos.

3.- Especialización.

La especialización tiende a aumentar la satisfacción del personal, puesto que saben que las funciones laborales que realizan son, sino vitales, importantes para la organización.

FORMULA PARA TASA DE ROTACION DE PERSONAL

El término tasa de rotación de personal se refiere al número

de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización: por lo cual, la tasa de rotación de personal para un departamento u organización es un indicador importante de la eficiencia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas por el personal administrativo y de supervisión, así como del departamento de R.H.

Por lo que se desprende del parrafo anterior es importante computar las tasas de cambios del personal, para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

$$\frac{\text{Número de renunciaciones en un mes}}{\text{Número de empleados a medio mes}} \times 100$$

LA ENTREVISTA DE SALIDA

La tasa de rotación de personal no es el unico factor a considerar. También es importante la calidad del personal que se va de una organización, es por ello que en un esfuerzo por determinar por qué se van los empleados muchas organizaciones realiza entrevistas de salida el último día de trabajo.

Existen varias formas de llevar a cabo una entrevista de salida entre las que podemos mencionar:

- 1.- Baraja de 19 cartas.
- 2.- Cuestionario.
- 3.- Biografico, etc.

1.- BARAJA DE 19 CARTAS

Este método consiste en que cada carta contiene una

declaración referente a la opinión sobre la compañía con respecto a la seguridad del trabajo, lo justo del sueldo, las relaciones con los supervisores, etc. Al entrevistado se le pide que arrene las cartas en tres pilas de acuerdo con: lo que se hace, lo que se hace parcialmente, y lo que no se hace dentro de la organización. Una vez separadas las cartas, el entrevistador habla de las tres pilas, pregunta cuáles son las razones por las que las clasifico de esa manera y solicita al entrevistado sugerencias de mejoras. Las ventajas de este método en comparación con otros modos de realizar entrevistas de salida son:

- a) Se acumula mucha información sobre reacciones en muy poco tiempo.
- b) El juego de cartas generalmente resulta estimulante para el empleado y aumenta su motivación a participar en él.
- c) Se puede controlar la objetividad de las respuestas del empleado.

2.- CUESTIONARIO

Este método consiste en obtener información referente a las razones por las cuales los empleados se van de una organización mediante una serie de preguntas escritas en una hoja el último día de trabajo y pedirles que la llenen. Si el empleado no tiene resentimientos, puede ofrecer información útil a la organización.

3.- BIOGRAFICO

Este método consiste en relacionar la rotación de personal

con la información biográfica obtenida en la solicitud de trabajo. Mediante este procedimiento se puede encontrar que factores como la edad, escolaridad, la proximidad al trabajo, etc; se relacionan de una manera u otra y de este modo obtener información para seguir explorando las características que hay que buscar en los solicitantes de trabajo, esto con el fin de disminuir al mínimo la rotación de personal.

Si bien la dirección debe preocuparse por determinar las causas de rotación de personal en su organización, el conocer otros estudios de organizaciones similares, ofrecerá una base de comparación.

Es importante hacer notar que, si el método empleado no incluye información de los empleados en cuanto a sus motivos de abandono, puede ser que nunca sepan las verdaderas causas de la rotación.

SINDICATOS

Las relaciones colectivas de trabajo se dan entre un sindicato de trabajadores frente a un patrón o un sindicato patronal.

El empleado se encuentra más protegido frente al patrón cuando está unido a un sindicato de trabajadores, pues no es lo mismo que uno sólo luche contra el patrón a que lo haga un grupo unido.

Por lo tanto se concluye que la función del sindicato dentro de las relaciones colectivas de trabajo es importantísima, pues por una parte se encuentra el patrón quien defendiera sus intereses hasta donde queda y por otra se encuentra el sindicato de obreros que lucha por un mejoramiento inmediato de sus condiciones de vida.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia de las agrupaciones de trabajo en México puede resumirse así: En 1850 aparecen las sociedades mutualistas, dirigidas a ayudar al trabajador en los casos de enfermedad y desempleo, facilitándole resolver problemas profesionales o personales, es la primera de ellas al aparecer: luego la sociedad de artesanos fundada en 1850 en Guadalajara. Algunos años más tarde aparecen la de los sastres en 1864 y la de sombrereros en 1886.

La primera organización obrera de carácter nacional se establece en 1872, en un gran círculo de obreros de México, de pronto llega a tener 28 sociedades obreras afiliadas. Todo ello era obra de Khodakahaty. Las reglas de dicha organización establecían que

el movimiento obrero mexicano no habria de utilizar más que métodos de lucha conforme a la ley, y por otra parte que sus miembros quedaban obligados a no participar en politicas para evitar corromperse: "la politica, afirmaban, ha quebrado la sagrada unidad humana: no dejemos que rompa la sagrada unidad obrera".

Los primeros sindicatos, en su acepción moderna, no aparecen en México sino hasta el periodo comprendido entre los años de 1880 y 1905. Nacen en virtud de las grandes concentraciones de operarios en las múltiples fábricas promovidas por la politica porfirista de industrialización y apertura a los capitales extranjeros. Durante este periodo el sindicalismo fue victima de la frecuente represión gubernamental, a pesar de lo cual, el porfiriato, conciente de la utilidad politica y el apoyo que podia obtener del movimiento obrero, respalda en su lucha a los grupos laborales cuyas pretenciones fueran "moderadas" y, en tanto, se mostraban fieles al régimen del viejo caudillo. De aqul que las conquistas obreras durante estos años y de manera principal, la organización sindical sólo alcanzara pocos avances. En 1905 el obrerismo mexicano se encontraba en franca decadencia. Muy a pesar de todo lo anterior, la década posporfiriada se vio alterada por multitudes de huelgas activadas por trabajadores independientes, quienes a falta de una organización sindical de carácter nacional, obraba por su cuenta y riesgo. Las empresas más afectadas por tales movimientos huelgísticos fueron la ferrocarrilera y la industria textil. Los principales motivos aducidos fueron: solicitud de disminución de la entonces fatigante jornada, despidos injustificados y excesivo favoritismo hacia los trabajadores

extranjeros en perjuicio de los intereses y derechos de los obreros mexicanos.

Los gobernantes de aquellos años, contrariamente a lo que a sucedido en México durante el último medio siglo, apoyaban a los intereses patronales, sirviéndose para ello inclusive del ejército. Entonces la injusticia se proyectó en contra de los de abajo, como hoy.

Se señalan como los principios de la decadencia del régimen de Porfirio Díaz los años de 1906 y 1907. Durante ellos se desarrollaban en nuestra patria los sangrientos sucesos de Cananea, Río Blanco, Orizaba y Nogales. Al estallar en 1910 la revolución, el movimiento obrero se encontraba en pañales: los trabajadores constituían una minoría diseminada en los cerca de dos millones de kilómetros cuadrados de territorio nacional, en que su fuerza y unión eran incipientes. Dominaba todavía el mutualismo, iniciado y sustentado desde muchos años atrás por el pensamiento católico, y el interesado y egoísta, político que buscaba servirse de las masas trabajadoras en provecho de sus intereses de partido y personales. Entre otros, destaquemos los nombres del general Bernardo Reyes, gobernador de Nuevo León, de Guillermo de Anda y Escandón; gobernador del D.F., y el de Manuel Romero Rubio; nada menos que padre político del presidente Porfirio Díaz, y cada uno de ellos tenía su respectiva mutualidad.

Sin fuerza ni unidad, los grupos obreros no tuvieron una participación de importancia en el movimiento armado de 1910: comenzaron a tenerla con Carranza años después de que Díaz se había embarcado en el Ipiranga. En 1916 cierra la casa del obrero mundial y aparece la CROM (Confederación Regional Obrera), su

lema era: Salud y revolución social. El 24 de febrero de 1936 nace la CTM (Confederación de Trabajadores de México), para sustituir a la caduca CROM y heredar el viejo poder.

En el sexenio del presidente López Portillo informó que los trabajadores organizados han otorgado una tregua que es responsable, pero que de ninguna manera significa claudicación o posibilidad para que las injusticias en el país se acrecenten. Algo más y de suma importancia dijo: " Lucha de clases no, el asunto es vital, bien que los trabajadores luchen por sus intereses y bienestar dentro de los límites de la justicia y en tanto dejen de considerar a los patrones como naturales y permanentes enemigos de los trabajadores, como lo considera el Marxismo, inventor y patrocinador de la lucha permanente entre el trabajo y el capital hasta que el primero se coma el segundo. Luchar contra el capital cuando éste se oponga a las justas, debidas y posibles demandas obreras es una cosa, luchar contra los empresarios hasta exterminarlos, es otra ".

Para terminar, es justo que se siga insistiendo en los deberes de la función social de la propiedad, pero además, es conveniente poner en circulación otra verdad, arrumbada o desconocida: el trabajo también tiene una manifiesta función social. México espera que el capital y el trabajo se realicen con plenitud, sin escatimar logros a sus respectivas funciones sociales.

DEFINICION DE SINDICATOS Y SINDICALISMO

Sindicato: Asociaciones de obreros y/o empleados creadas con el propósito de defender en comun sus intereses, principalmente el

de los patrones: mejoramiento de los salarios o bien de las condiciones de trabajo. También actúan ante el Estado por determinadas leyes, etc.

Sindicalismo: Corriente del movimiento obrero que mantiene una actitud negativa hacia la participación de los sindicatos y de los obreros en la lucha política, hacia el propio partido político del proletariado.

Los sindicalistas suelen considerar al movimiento sindical y la lucha económica como el único camino al socialismo, en el cual, los sindicatos deben dirigir la producción.

Sindicatos Actuales.

El Artículo 356 de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO (L.F.T.) define a los Sindicatos de la siguiente manera:

" Asociación de trabajadores o patrones constituidas para el estudio, mejoramiento y defensas de sus respectivos intereses ".

CLASIFICACION Y TIPO DE SINDICATOS DE TRABAJADORES.

Artículo 360:

- I) Gremiales: Misma profesión, oficio o especialidad.
- II) De Empresa: Varias profesiones, oficios o especialidades en la misma empresa.
- III) De Industria: Varias profesiones, oficios o especialidades en dos o más empresas industriales.
- IV) Nacionales de Industria: Varias profesiones, oficios o especialidades en dos o más entidades federativas.

CLASIFICACION DE SINDICATOS DE PATRONES.

Articulo 361:

- I) De uno o varias ramas de actividades sólo en una entidad.
- II) De uno o varias ramas en diferentes entidades federativas.

FORMAS DE SINDICALIZACION

- I.- a) Verticales: Por una rama o sector de producción.
 - b) Horizontales: Entidad, profesión, oficio o especialidad sin atender rama.
- II.- a) Unica: En cada región, empresa o industria, un sólo sindicato.
 - b) Plural: Reconoce a todos los sindicatos que se formen.
- III.- a) Abiertos: No se requiere cumplir con requisitos.
 - b) Cerrados: Sólo cumpliendo los requisitos.
- IV.- a) Locales: De una región.
 - b) Nacionales: De todo el país.
- V.- a) Puros: Sólo trabajadores o sólo patrones.
 - b) Mixtos: Trabajadores y patrones.
- VI.- a) Simples: Por individuos.
 - b) Complejos: Por unión de sindicatos.
- VII.- a) Reconocidos: Con personalidad y capacidad.
 - b) Inscritos: Unicamente con tacto.

Tendencias Ideologicas Sindicales.

- 1.- Blancos: Al servicio del patrón.
- 2.- Amarillos: Colaboracionista.
- 3.- Rojos: De lucha.

CONSTITUCION DE UN SINDICATO

ART. 364 (L.F.T.). Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o tres patrones por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del período comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorge éste.

ART. 365 (L.F.T.). Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las juntas de conciliación y arbitraje los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I.- Copia autorizada del acta constitutiva.
- II.- Una lista con el número, nombre y domicilio de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, o establecimiento en los que prestan sus servicios.
- III.- Copia autorizada de los estatutos.
- IV.- Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Los documentos a los que se refiere las fracciones anteriores serán autorizados por el secretario general, el de actas, y el de organización, salvo lo dispuesto en los estatutos.

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

- A) Militares, no.
- b) Policías, no.
- c) Procesados, no.
- d) Representantes del patrón, no.
- e) Empleados de confianza, sí. (Pero no pueden formar parte del sindicato de trabajadores en general. ART 363. L.F.T.).
- f) Menores de 14 años. no pueden ser trabajadores (ART 362).
- g) Entre 14 y 16 años, sí. pero no formar parte de la mesa directiva. (ART. 372).
- h) Orden eclesiástica, no.
- i) Mujer casada, no, cuando el marido se oponga por justa causa.
- j) Funcionarios de servicio exterior, sí.
- k) Extranjeros, sí, pero no formar parte de la mesa directiva.
- l) Trabajadores bancarios, sí, pero deben examinar problemas de paralización individual.
- m) Empleados universitarios, sí.
- n) Profesores universitarios. sí, pero debe analizarse su condición específica.
- o) Trabajadores de los sindicatos, sí.

PROHIBICIONES A LOS SINDICATOS ART. 370.

- A) No intervenir en asuntos religiosos.
- B) Ejercer profesión de comerciantes con ánimo de lucro.

En 1940 se suprimió la prohibición de intervenir en asuntos

políticos.

OBLIGACIONES DE LOS SINDICATOS ART. 377.

- A) Proporcionar informes de su actuación como sindicato.
- B) Comunicar cambios a la autoridad registrada dentro de los diez días.
- C) Informar cada tres meses altas y bajas de miembros.

COALICION Y SINDICATO.

La coalición se constituye igual que el sindicato. La importancia de la coalición es exigir la firma del contrato colectivo de trabajo o la reparación de una violación al mismo. Esas son las dos únicas funciones de la coalición. La diferencia específica entre ambos es que la coalición es un acuerdo temporal, en tanto que el sindicato es una asociación profesional definitiva.

CONTRATO COLECTIVO.

Nociones generales (ART. 386 al 403).

Nacimiento: Pacto entre sindicato y patrón para redactar por escrito las prestaciones para el trabajo.

Ventajas: a) Regula las condiciones de trabajo conjuntamente y no con cada trabajador.

b) Crea estabilidad.

c) Obtienen los trabajadores mejoras ascendentes.

Antecedentes: Europa: asociación de compañeros y maestros (1562)

México: 1912. tarifas de industria textil.

Distinción: No es contrato de equipo, ni contrato tipo, ni reglamento interior de trabajo (ART. 422).

Definición Legal (ART. 386 L.F.T.): Convenio celebrado entre sindicato de trabajadores y uno o varios patrones o sindicatos de patrones para establecer condiciones de prestaciones de servicios en una o más empresas o establecimientos.

Ambito de aplicación:

a) De empresa: Contrato colectivo de empresa (ART. 386 L.F.T.).

B) De industria: Contrato colectivo ley u obligatorio (ART. 404 L.F.T.).

El sujeto por parte de los trabajadores es siempre un sindicato de trabajadores.

DIALECTICA EMPRESA-SINDICATO

De acuerdo a los aspectos legales vistos las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrollan en un campo ideológico o teórico puesto que el trato diario que los empleados reciben de los supervisores, el programa de compensaciones de la empresa, y los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de R.H., entre otros factores, conforma el entorno laboral de la organización. Cuando existe una organización sindical, los miembros de ella pueden iniciar acciones colectivas respecto a determinados problemas o áreas descuidadas.

De cualquier forma, las acciones que emprenden los trabajadores depende del tratamiento que hayan recibido, ya que cuando consideran que el tratamiento ha sido inaceptable, se pone en acción el sindicato para mejorar la situación en favor de los trabajadores. En caso de que las negociaciones emprendidas no conduzcan a los resultados que desea el sindicato es probable que la situación conlleve a un conflicto abierto: la huelga.

La interrupción de labores que trae consigo la huelga significa una prueba a fondo de la capacidad de adaptación y sobrevivencia de la organización y del sindicato.

A pesar de que el departamento de R.H. no constituye siempre el equipo directo de negociación con el sindicato o con la empresa, por lo general, prestan su asesoría en muchos aspectos. Aún después de que terminan negociaciones, los profesionales de R.H. deben administrar los términos y condiciones del contrato colectivo, es por eso que su participación en el proceso de negociación puede ayudar en gran medida a la labor de administración de los convenios incluidos en un contrato colectivo de trabajo.

CONCLUSION

Con el contenido de esta memoria podemos reafirmar la importancia del elemento humano dentro de toda organización, sea cual fuere su giro o actividad, tamaño, capital, etc: por lo cual, debe contar con alguna persona especializada o con experiencia en el Área de Recursos Humanos: ya sea éste un Licenciado en Administración de Empresas, Lic. en Psicología, Lic. en Relaciones Industriales, etc: o cualquier persona que tenga los conocimientos necesarios en la Administración de Recursos Humanos. Pero siempre tomando en cuenta que la capacidad y preparación que tenga el Recurso Humano se reflejara en el buen funcionamiento de la organización, trayendo un beneficio no sólo para el trabajador y la organización, sino también para la sociedad misma y el país en general.

Por último podemos decir:

" EL EXITO DE UNA ORGANIZACION ES EL RECURSO HUMANO ".

BIBLIOGRAFIA

- Manual de Seguridad e Higiene.
Aquirre Martínez Eduardo
Editorial Trillas
- Administración de Recursos Humanos.
Arias Galicia Fernando
Editorial Trillas
- Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal.
Calderón Cordova Hugo
Editorial Limusa
- Administración de Recursos Humanos.
Chiavenato Idalberto
Editorial McGraw Hill
- Elementos de la Administración
Koont'z - O'Donnell
Editorial Trillas
- Capacitación y Adiestramiento y Formación Profesional.
McGee William
Editorial Limusa
- Administración de Personal
Reyes Ponce Agustín
Editorial Limusa
- Ley Federal del Trabajo
Urbina Trueba Jorge
- Administración de Recursos Humanos.
Quinn L. Mills
Editorial McGraw Hill
- Administración de Personal y Recursos Humanos.
William B. Werther, JR./Keith Davis.
Editorial Mc Graw Hill.
- Constitución Política de los E.U.M.
Editorial PORRUA. S.A.