

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA



Seminario de Recursos Humanos

MEMORIA

Que para obtener el título de

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a

Maria Gabriela Lucero Bernal

Ensenada, B. C.

Febrero de 1992.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

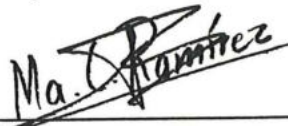
MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

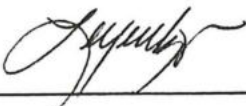
MARIA GABRIELA LUCERO BERNAL



L.A.E. GILDARDO TERRIQUEZ M
PRESIDENTE



L.A.E. CONCEPCION RAMIREZ B.
MIEMBRO VOCAL



L.A.E. LUCIA MARTINEZ V.
SECRETARIO



L.A.E. ALFONSO SANCHEZ CECENA
SUPLENTE



L.A.E. LYDIA COVARRUBIAS R.

A QUIENES SIEMPRE ESTAN,
MI PAPA, MI MAMA, MIS HERMANOS
POR TODO, POR TANTO...

Quiero agradecer sinceramente a algunas personas el haber estado conmigo, y voy a aprovechar este trabajo para hacerlo....

Primero que nada a mis compañeros de clase por los buenos ratos, y también por los malos, de todo se aprende. Muy en especial a Juan A. Corral por ir por mí todos los días, por su amistad y su compañía.

También a Lucy, mi asesora, por su ayuda no solo a terminar esto, sino durante la carrera, por sus consejos y su ejemplo.

A mis maestros que me aguantaron tanto

A la familia Escalante Gándara, a Mary, Cecy e Irene por hacerme sentir en mi casa.

A mi hermana Claudia, mi roommate, por tanto apoyo y paciencia.

A Mónica Platt, José Meixueiro y Herman, Bebé, Rocío e Ivonne, aunque en diferentes tiempos, días que no se olvidan.

A Alejandro, por su cariño.

INDICE

INTRODUCCION	1
I.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	2
El carácter variado de la A.R.H.,	2
El caracter contingencial de la A.R.H. ,	4
La A.R.H. como responsabilidad de línea y función de Staff,	6
La A.R.H. como un proceso,	8
Políticas de R.H.,	9
Planeación de R.H.,	11
Dificultades básicas de la A.R.H.,	11
Los problemas de la empresa de hoy.,	12
Administrando el futuro,	20
II.- SIGNIFICADO DEL TRABAJO.....	22
Necesidades que satisface el trabajo,	22
Jerarquía de las necesidades de Maslow,	28
Determinación de la satisfacción en el trabajo,	29
Importancia del trabajo satisfactorio,	31
III.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	32
Reclutamiento de personal,	32
Proceso de reclutamiento,	35
Selección de personal,	40
El proceso de selección,	45
IV.- SINDICATOS.....	50
Antecedentes históricos,	50
Sindicatos actuales,	53
El contrato colectivo,	57

V.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	58
Presentación, 58	
Aspectos legales, 59	
Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el trabajo, 62	
Reconocimiento de las necesidades de un departamento o un programa de Seguridad e Higiene en la empresa, 70	
VI.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	75
Definición, 75	
Adiestramiento, 75	
Objetivos, 76	
Ventajas, 76	
La interacción en los procedimientos de personal, 77	
Beneficios mutuos, 77	
Capacitación, 79	
Objetivo, 81	
Funciones, 81	
Necesidades de capacitación y adiestramiento, 82	
Marco legal, 83	
Programa, 85	
VII.- ENTREVISTA, SUS DIFERENTES TIPOS Y TECNICAS.....	88
Objetivos generales de la entrevista, 88	
Formas de entrevista, 89	
Técnicas de la entrevista, 91	
Duración de la entrevista de selección, 100	
VIII.- ENTREVISTA PLANIFICADA	102
Principios de la entrevista planificada, 102	
Desventajas, 103	
Como usar la entrevista planificada, 106	
Como obtener datos acerca del solicitante, 108	
La investigación telefónica, 110	
IX.- INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA	115
Definir los rasgos básicos del carácter, 115	
Como usar la entrevista planificada para determinar los rasgos básicos del carácter, 117	

X.- LA INDUSTRIA MAQUILADORA	123
Antecedentes, 123	
Regimen jurídico actual de la Industria Maquiladora, 125	
La A.R.H. en las maquiladoras locales. 131	
Conclusion, 136	
CONCLUSION	137
BIBLIOGRAFIA.....	138

INTRODUCCION

El siguiente trabajo es una recopilación del Seminario de Recursos Humanos, el cual tiene como principal objetivo el estudio de las personas que laboran dentro de una organización y su interacción con la misma, el rol que juegan y su importancia dentro de ésta.

El recurso humano es el motor de la producción, y para que este motor funcione en óptimas condiciones es necesario seguir una serie de pasos y procesos que en este trabajo se explican, para un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.

Enfatiza los beneficios que acarrea el tener un grupo adecuado de personas trabajando para una empresa, cómo obtenerlo, cómo prepararlo y cómo desarrollarlo para obtener los objetivos de la misma, conjuntamente con los del individuo que labora para ella.

Es importante hacer notar que el papel del recurso humano es decisivo en cualquier organización, ya que a pesar de ser tan cambiante y tan susceptible, es en gran parte el responsable del éxito o fracaso de ésta.

Este trabajo es meramente teórico, y en la práctica, las organizaciones difieren unas de otras, por lo tanto sus necesidades son diferentes, así como su problemática. Así pues, el estudio de los recursos humanos provee un criterio y las bases necesarias para su correcto desempeño, pero esto es influenciado en gran parte por el criterio del administrador y las circunstancias en que se desarrolla el grupo de trabajo.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

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

La Administración de Recursos Humanos es definida por varios autores de la siguiente manera:

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 administración de Recursos Humanos de una organización o empresa; determina las necesidades de recursos humanos 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.

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".

EL CARACTER VARIADO DE LA ARH

La ARH es un área interdisciplinaria que engloba varios conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho del trabajo, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, etc. Existen diversos temas normalmente tratados en ARH, por ejemplo: Interpretación y aplicación del test psicológico y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, medicina del trabajo, servicio social, carreras, diseño de cargos, y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismos, de salarios, recreación, auditoría, etc.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la ARH) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la ARH).

TECNICAS DE LA ARH EN AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Tecnicas utilizadas en el ambiente externo:

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

Tecnicas utilizadas en el ambiente interno:

- Analisis y descripción de cargos.
- Evaluación de puestos.
- Entrenamiento.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficio social.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad.

TECNICAS EN ADMINISTRACION DE R.H.

Aplicadas directamente sobre personas:

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

Aplicadas indirectamente sobre personas a través de:

Cargos:

- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación y clasificación de cargos.
- Higiene y seguridad

Planes:

- Planeamiento de RH
- Banco de datos
- Plan de beneficios sociales
- Plan de carreras
- Administración de salarios.

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

EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ARH.

No hay leyes o principios universales para la administración de los Recursos Humanos. La ARH es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter contingencial o situacional de la ARH, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico; un esquema exitoso de ARH en una organización de cierta época puede no serlo en otra organización o en la misma organización en época diferente ya que las cosas cambian.

eficiencia de las organizaciones.

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

En otras organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser descentralizada, los departamentos de Recursos Humanos localizados en cada fábrica o unidad se reportan directamente al responsable de la fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y educación en la solución de los problemas locales, recibiendo asesoría técnica y planes montados en la matriz, ajustándolos a las necesidades de la fábrica o unidad donde están localizados. Sin embargo, presentan la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que son ajustados a las necesidades locales.

En algunas organizaciones el órgano de ARH está situado a nivel decisorio. En otras organizaciones, el departamento de Recursos Humanos se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportándose a un órgano decisorio, generalmente extraño a sus actividades, las decisiones tomadas en la cima no siempre consideran los aspectos relacionados con los recursos humanos por la falta de un profesional a la altura. Los asuntos del personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, aún la ARH es un órgano de asesoría de la presidencia, que presta consultoría y servicio de Staff. Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el órgano de ARH necesitan la adaptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la organización. La localización a nivel, de la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de ARH dependen del diseño de la organización, las concepciones respecto a las personas son causa importante del papel que la ARH tiene en cada organización, pero tal vez lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ARH es que las

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

1) Por qué trabajan las personas ?

Por el trabajo en sí o por los beneficios que este le puede proporcionar ?

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

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

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

3) ¿Qué es lo que necesita la organización? En otros términos, ¿qué recursos humanos necesita la organización para trabajar ?

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

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCIÓN DE STAFF

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

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

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

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

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

El gerente de línea, en estas condiciones, tenderá a considerar al especialista de personal como una fuente de ayuda, no como a 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 línea y los especialistas de staff piensen en divisiones, responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

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

involucrada en la problemática y funciones de la empresa y de cada departamento que va a asesorar, pues de no conocerse bien, puede en lugar de solucionar problemas o tratar de evitarlos, hacerlos aun mas grandes o persistentes.

LA ARH COMO UN PROCESO

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

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

Estos sub-sistemas son interrelacionados e independientes, su interacción hace que cualquier alteracion ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentaron nuevas influencias en otros, y asi sucesivamente.

Cada subsistema tiene ciertos temas cobijados, como lo son:

PROVISION: Reclutamiento y selección de personal.

APLICACION: Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño humano.

MANTENIMIENTO: Compensación, beneficios sociales, registros, higiene y seguridad.

DESARROLLO: Entrenamiento y desarrollo de personal, planeación, desarrollo organizacional.

CONTROL: Banco de datos y sistemas de informacion, auditoria de recursos humanos.

Aun asi, esos subsistemas no son establecidos de una manera unica. Son contingentes o situacionales: Varian de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales organizacionales, humanos, técnicos, etc.

que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también en la misma medida.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

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

Las políticas se clasifican en dos tipos:

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

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

2) En cuanto al contenido cubierto por las políticas:

- a) De salud
- b) De administración
- c) De entrenamiento
- d) De seguridad
- e) De salarios
- f) De beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores entre otros: Antecedentes históricos de la organización, actitudes de

empresa, relaciones con los sindicatos, políticas y restricciones gubernamentales.

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

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
- 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
- Adecuación de salarios y beneficios
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización
- Obtención de una efectiva participación de los empleados

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Las bases de esa política estan resumidas en el estricto sentido de la palabra, una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales: Políticas de PROVISION, APLICACION, MANTENIMIENTO, DESARROLLO Y CONTROL de los recursos humanos.

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

Las políticas relacionadas con la ARH deben tener las siguientes características: Estabilidad, Consistencia, Flexibilidad, Generalidad, Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.

OBJETIVOS DE LA ARH

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera.

Los objetivos de la ARH son:

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

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

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

DIFICULTADES BASICAS DE LA ARH

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

D) LA ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas.

C) Los RH no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.

D) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia, ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de las participantes.

E) La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determina y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

F) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la de tecnología aplicada y con el tipo de área y atribución.

G) La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucros como realmente deben considerarse.

H) La ARH está llena de desafíos y riesgos incontrolables o no controlados, no patronizados e imprevisibles en un terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos aun teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA DE HOY

1) Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo.

2) Hay cambios frecuentes de trabajadores

3) Existe mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos

falta de información.

5) Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.

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

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DÉCADA DE LOS 90's

Hoy como ayer, la mayor parte de las políticas corporativas sobre RH 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 RH 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 desarrollos 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. En la actualidad las Cias. de Cablevisión están interconectando los hogares con centros de comunicación que pueden facilitar a través de un medio electrónico, compras, actividades educativas, servicios bancarios y entretenimiento de diversos tipos.

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

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

1º Un aumento en el número y proporción de mujeres y gente joven que se incorpora al potencial de mano de obra.

2º Mayores presiones por parte de las mayorías para obtener las mismas oportunidades.

3º 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 asimismo, la trascendencia de los cambios que se suceden en la fuerza laboral:

- El crecimiento de la fuerza laboral será considerable
- Las mujeres que se integraran al potencial de mano de obra estarán mejor preparadas.
- El número de personas con más de 50 años de edad disminuirá considerablemente como proporción de la fuerza de trabajo.

generando una fuerza laboral, de acuerdo con lo que sugieren las tasas de crecimiento económico, se está incrementando a un índice mas vertiginoso que lo que pueda absorber el porcentaje de disponibilidad de empleos.

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

El costo potencial que implicaría para muchos empresarios la restructuración de las escalas de salarios podría llegar a ser tan elevado que practicamente 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, si no en su retórica, si en la práctica.

Las políticas sobre los RH de una corporación, no son únicamente cuestión de lo que diga, piense o haga el departamento de personal. Tambien dependen, en sumo grado, del comportamiento que guarden los ejecutivos de línea y de que hasta que punto las llevan a la práctica los altos funcionarios de la compañía. Al examinar el medio ambiente que rodea a la empresa, los gerentes podran obtener una idea de lo que los supervisores pedirán de los empleados. Al analizar las tendencias que sigue la fuerza laboral, podemos formarnos un juicio acerca de lo que los empleados esperan de la compañía.

CONJUGANDO LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO Y DEL PERSONAL

Muchas compañías estan trabajando ahora a un nivel de planeacion que mezcla algunos aspectos humanos con el proceso de planeacion 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 RH solo para asegurar que la compañía

capaz de localizarlo y contratarlo. A este nivel, las compañías emplean la planeación de RH como un medio para controlar el número de personas que utiliza la corporación. El propósito de planear los niveles de empleo es minimizar los costos de personal, o, en algunas compañías, hacer que los empleados se sientan seguros de su puesto.

Unas cuantas compañías están experimentando con un nivel que pretende integrar los aspectos humanos a la planeación estratégica. Dicho nivel implica la evaluación del impacto que pueden tener los desafíos que plantean los RH y el medio ambiente sobre la posición futura de la corporación. El proceso comienza con una evaluación desapasionada de las políticas de personal que utiliza la compañía interesada en determinar cuáles son las prioridades reales o las que están en práctica. Se identifican los desafíos futuros que proponen los RH y la atmósfera en la que se desenvuelve la empresa; las necesidades del personal de la compañía se adaptan a las tendencias que muestran las actitudes de los empleados.

POLITICAS EN LA DECADA DE LOS 90's

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

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

Con 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 aumentos de salarios, ascensos, puestos de mayor interés y responsabilidad, así como reconocimiento personal. Los derechos comprenden la seguridad de conservar el empleo y procedimientos justos cuando surja alguna discrepancia. Los controles abarcan estándares y evaluaciones del desempeño y servicio prestado. También es importante la impartición de

cursos de capacitación y evaluación de los mismos, así como entrenamiento en el mismo trabajo, mantener al personal actualizado en el área que se desarrolla.

Que forma de recompensa posee la corporación ? Puede emplearse para apoyar la consecución de sus objetivos ?

Entre las diversas formas de recompensa podemos mencionar 4:

- Compensaciones
- Ascenso
- Participación
- Selectividad

Las compensaciones y los ascensos se explican por sí mismos. Es importante que quede claro que éstos deben ser otorgados cuando sean bien merecidos y beneficien al trabajador y a la empresa. La participación se refiere a la intervención, cada vez mas importante, del individuo en los procesos de toma de decisiones que tienen injerencia en su trabajo. La selectividad implica el uso de contrataciones, despidos y transferencias para elegir un equipo ideal de trabajo, dentro de un gran grupo de empleados potenciales.

El objetivo de estas políticas es crear un equipo de trabajo unido, satisfecho que esté realmente solidarizado con la empresa y se esfuerce por el cumplimiento de las metas de la organización y que cuide los intereses de la empresa.

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 lograra sus metas una organización.

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

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

Los administradores tienen 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, alguna de estas necesidades y metas pueden estar en conflicto directo con las metas y expectativas del público al que se debe servir.

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

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

RELACIONES INTERPERSONALES

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

Es evidente que no hay que perder de vista lo que se refiere a las metas, ambiciones, aptitudes y fallas. Las personas que trabajan son seres humanos que necesitan y buscan un objetivo. Si bien se han hecho clasificaciones generales de las necesidades humanas, los individuos difieren en la urgencia de dichas necesidades y en la manera en que prefieren que estas se satisfagan. La gente que se afilia a las organizaciones actuales se compromete a trabajar esperando cumplir muchos de sus propios objetivos personales. Esto no solo es válido para el trabajador actual, sino que lo será también para el empleado del mañana. De hecho, en el futuro, muchos individuos afiliados a una organización podrán esperar incluso más de su relación de empleo. Los grupos que previamente se consideraron como minorías de la fuerza de trabajo, aumentarán en número y porcentaje y sus exigencias recibirán más atención. Se supone que conforme 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 se enfrentarán a una amplia variedad de exigencias de los trabajadores. Se volverán altamente insatisfactorias las percepciones estereotipadas de los individuos en la fuerza de trabajo y las acciones referentes a las mismas.

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

ORGANIZANDO EL FUTURO

Muchas organizaciones, conscientes de la importancia del elemento humano, descentralizarán la toma de decisiones y otras actividades. En las organizaciones del mañana será imperativo que los empleos puedan aceptar un conjunto común de objetivos, planes y metas para que puedan contribuir en forma colectiva hacia el logro de metas mutuamente benéficas. Los administradores de alto nivel necesitarán dedicar más tiempo a la toma de decisiones integrativa, para unificar los esfuerzos de todos los miembros en la organización.

Las funciones estructuradas intencionalmente y las relaciones de autoridad continuarán siendo importantes aunque no sigan siempre los

patrones de línea y autoridad lineal, las jerarquías duales, las estructuras matriciales (una forma de supervisión dual en la que los individuos reciben tanto guía administrativa como técnica), las organizaciones funcionales y las unidades tácticas serán más frecuentes en general y hay un consenso en que las organizaciones deberán ser de naturaleza más flexible.

ADMINISTRANDO EN EL FUTURO

Los administradores del mañana podrán aprovechar el presente acervo de conocimientos y experiencias de los administradores de ayer y de los de hoy. Como resultado, hay muchas razones para esperar que los administradores del mañana sirvan de manera más eficaz y constructiva que sus antecesores.

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

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

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

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

NECESIDADES QUE SATISFACE EL TRABAJO

Hablaremos de tres formas de satisfaccion:

- 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 solo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado querido y reconocido por los demas.
- 3.- Necesidades de superación: Estas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de sentirse útil, importante en el actividad que desempeña que ha mejorado su estatus laboral, social y económico.

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

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

NECESIDADES FISICAS Y DE SEGURIDAD

La necesidad de ganarse la vida es la razon mas poderosa para que la gente trabaje, aun los incentivos son también importantes.

EL DINERO

El dinero satisface muchas necesidades. Su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida lo mismo que la seguridad; la posición social en nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que se tiene.

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

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

Aun cuando en la comunidad el ingreso sea solamente una medida aproximada de la posición social, dentro de una empresa sí 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 o el artesano que posee destrezas especiales; la enfermedad o la vejez constituyen otras amenazas para la seguridad.

MEJORAMIENTO PERSONAL

El significado mismo de mejoramiento personal difiere sustancialmente de un sector de la población a otro; puede referirse a más seguridad, empleos de mayor responsabilidad, ingresos más altos, más elevada posición social o

reconocimiento de los colegas de uno. La medida que se escoja depende en parte del trabajo que uno realice.

NECESIDADES SOCIALES PRIMARIAS

El hombre es un animal social y no está contento cuando lo dejan solo mucho tiempo, a menudo se asocia con el prójimo sencillamente porque tiene hambre de compañerismo. En particular los trabajadores cuya vida domestica 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" aun 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 quien tienen pocos nexos sociales.

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

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

El trabajador comun y corriente espera también aceptación de su supervisor, esto es, comprensión y consideración cuando comete un error. El trabajador típico quiere algo de atención tanto del jefe como del compañero de trabajo.

NECESIDADES DE SUPERACION

Una de las necesidades mas fuertes del hombre es la de sentir que se está desarrollando en algo, que su trabajo es de importancia, obtener el sentimiento de realización.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El trabajo que parece inútil conduce a la frustración. La eficiencia y el espíritu de trabajo suelen ser mucho mas altos 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 el las personas que lo ejercen. Los empleos que tienen alto prestigio son mas apreciados por el público, aun cuando otros aspectos del trabajo sean indeseables. De igual modo, los empleos que no dan posición social seran despreciados. Una observación final: Cuando se goza de bastante libertad para decidir como se debe hacer el trabajo, se aumenta la importancia del oficio para el individuo puesto que es una prueba de su capacidad para planear su propio trabajo.

LA DESTREZA

Todos gozamos con 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. Al describir su oficio, un trabajador recalca su dificultad, su complejidad, y el tiempo tan largo que se necesita para aprenderlo.

Los empleados se ofenden con cualquier insinuación de que podrian ser facilmente reemplazados por trabajadores no adiestrados. Desde luego, en parte, esas insinuaciones amenazan la seguridad de su empleo; pero hay mas que eso: si cualquiera puede hacer el oficio de uno, entonces, Qué 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 esta haciendo" y desea recibir "retroalimentación" aun cuando no haya recompensa por el éxito ni castigo por el trabajo mal hecho.

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

PRODUCTIVIDAD

Todos tenemos un sincero deseo de ser productivo, de mantenernos ocupados. La verdad es que es mas difícil aparentar que uno esta ocupado que trabajar. El tiempo pasa mas rápidamente cuando el obrero se asorbe en lo que esta haciendo que cuando trata de evitar el trabajo. Como podemos explicar entonces que los trabajadores haraganeen en su oficio y traten de evitar el trabajo? Semejante comportamiento implica generalmente insatisfacción con el empleo, con la supervisión, o con la compañía como un todo. Los trabajadores que se sienten injustamente tratados dirigen sus energias a combatir el sistema y muestran gran destreza en realizar el menor trabajo posible. Esta reaccion, sin embargo, es sintoma seguro de que la organización tiene problemas graves.

AUTONOMIA

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

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

CONOCIMIENTO

El deseo de conocimiento es un impulso básico del ser humano. A todos les gusta saber no solamente que esta ocurriendo sino también porqué. Estar 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 dá al individuo un sentido de importancia y de progreso.

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS NECESIDADES

Esta varía 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 que las materiales ocupan el lugar "mas alto", va en orden ascendente. En esta jerarquía, una necesidad mas alta no ofrece motivación a menos que todas las inferiores y mas básicas hayan sido "en gran parte" satisfechas; pero una vez que una necesidad de bajo nivel ha sido en gran parte satisfecha, ya deja de ser motivadora.

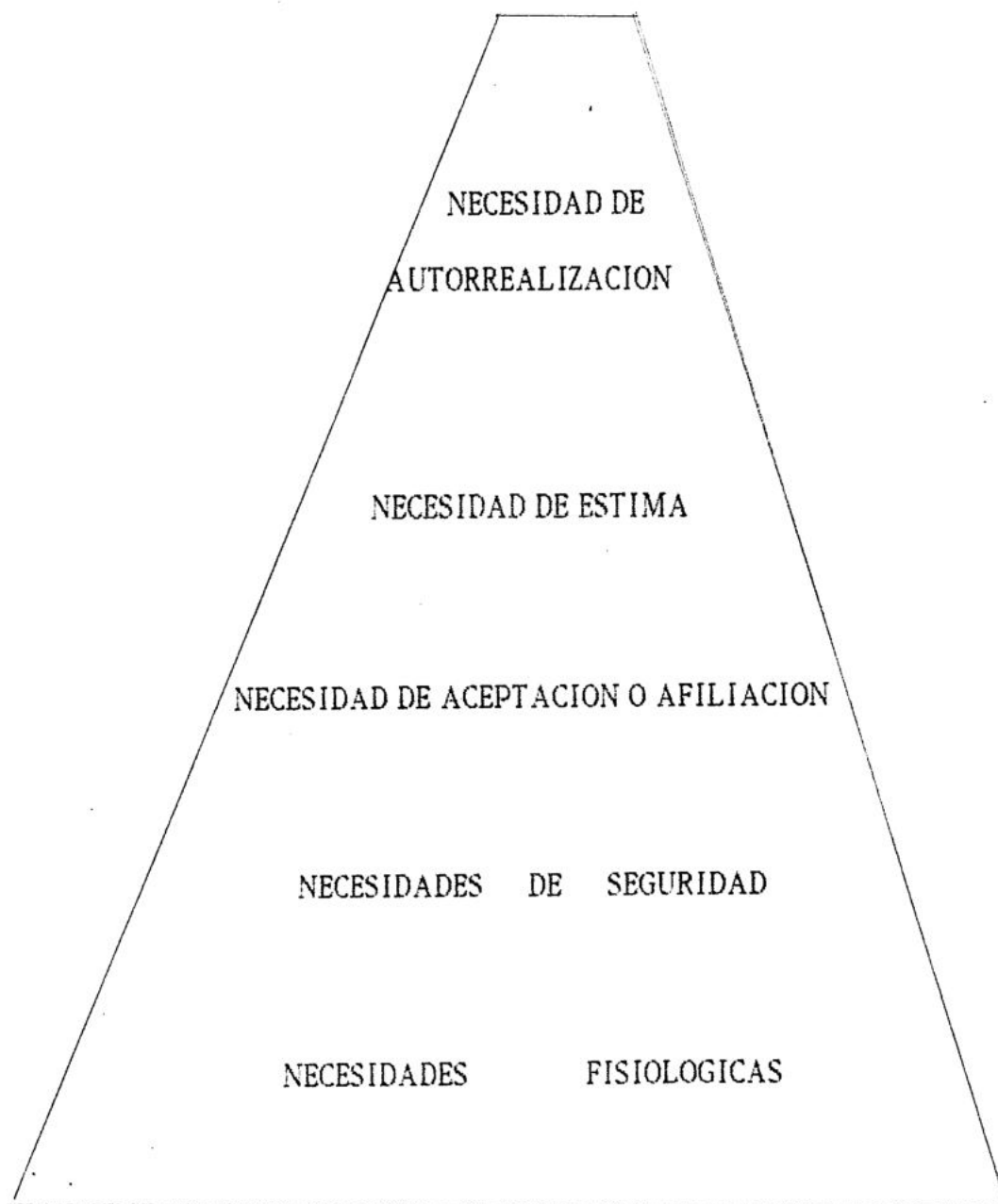
Sin embargo, la hipótesis de Maslow, ha sido objeto de muchas criticas. Los puntos mas significativos son:

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

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



MC CLELLAND:

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

Se han llevado a cabo las mas amplias investigaciones sobre la necesidad de realización (que puede abreviarse nR). De acuerdo con ellas, la nR esta íntimamente relacionada con el espíritu empresarial. La nR 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 mas bajo a cambio de un trabajo mas agradable.

PAPEL DEL DINERO:

Los trabajadores pueden considerar un ingreso mas alto como compensación parcial por la falta de otra forma de satisfacción. La ganancia monetaria es tangible, la psicológica no. El descontento con el empleo es a veces semiconsiente y difícil de expresar con palabras . Desde el punto de vista del sindicato, la magnitud de la paga es una medida de la fuerza de éste mismo y de la habilidad de negociación de sus funcionarios.

DETERMINACION DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO

A.- EXPECTATIVAS:

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

B.- AUTOEVALUACION;

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

C.- NORMAS SOCIALES;

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

D.- COMPARACIONES SOCIALES;

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

E.- RELACION INSUMO-RESULTADO;

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

F.- COMPROMISO

Yo me comprometo con la empresa a cumplir con mi trabajo y la empresa se compromete conmigo a remunerarme por ello.

G.- ILUSIONES;

Si la administración dá gran publicidad a su programa de enriquecimiento de oficios, probablemente creeré que esto es importante y me sentiré desilusionado si el programa no responde a la publicidad.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO SATISFACTORIO

LA NECESIDAD DE 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 el 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 siempre ha sido 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. El trabajo está considerado una necesidad, independientemente de las necesidades materiales.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los años 80's no sólo han sido una década de pérdida para el crecimiento económico global de México, sino 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 Marías que venden chicles, engrosan las filas del subempleo; muchas empresas se encuentran en una situación de virtual subterraniedad, a sea que las organizaciones se encuentran urgidas 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 de 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 tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es su sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

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

por objeto atraer candidatos para seleccionar los futuros participantes de la organización.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

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

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

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

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

La actuación en el mercado de recursos humanos exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diversos puntos de vista que se presenta. Según Dale Yoder el reclutamiento tiene seis fases:

- 1.- Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento.
- 2.- Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función.
- 3.- Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo.

- 4.- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos.
- 5.- Utilización de medios y técnicas para atraer recursos humanos.
- 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:

Investigación

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

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 tipos de trabajo deben realizar.
- 2.- Cuantas personas son necesarias para realizar el trabajo.
- 3.- Cuantas 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.- Cual 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 organo 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 algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existente en el área de recursos humanos: mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano emite de debera 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 recursos humanos 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 éste caso, se exigen, generalmente, no sólo la dotación de una partida extra-presupuestal, que cubra el salario del empleado que se vinculará, sino la autorización superior para que la sección de reclutamiento pueda verificar si hay candidatos en reserva (o sea, si hay candidatos para ejercer este cargo que estén en el archivo, o si hay la posibilidad de una promoción interna) o si se necesita buscarlo en alguna proveedora.

Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. . En otros términos, el mercado de recursos humanos presenta las fuentes mas variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticados y localizados por la empresa que pasa a influirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender sus necesidades.

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

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que 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 un input de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados unicamente en la propia empresa, y su consecuencia en el procesamiento de recursos humanos.

Sistema de reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo por medio de la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) ó 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 test psicotécnicos de personalidad.
- b) Conocimientos de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.
- d) Exámen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de valorar la diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que serán necesarios.
- e) Exámen de los planes de carreras o planes de profesionalización, con miras a verificar la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.
- f) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.

Principales ventajas que aporta el reclutamiento interno.

- Evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, de integración del nuevo empleado, etc., por lo tanto es económico.
- Es más rápido, evita demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera de candidatos.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos. 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 bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente se lo merecen.

Principales desventajas que aporta el reclutamiento interno.

- Puede generar un conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no 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 cargo.

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 otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Pancartas o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de clase.
- Contactos con las universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en 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 recursos humanos más adecuadas.

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

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

Sistema de reclutamiento mixto

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

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

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

Para este reclutamiento se utilizan los siguientes documentos:

1.- Ficha de de entrevista de reclutamiento, donde son resaltados los motivos del no aprovechamiento de los entrevistados.

2.- Ficha de entrevista de reclutamiento-requisitos exigidos y clasificaciones.

SELECCION DE PERSONAL

Importancia de la selección.

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

En el área laboral, es hasta principios de éste 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 hombre.

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

Sobrevivir en condiciones de competición, depende de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se dispone, siendo los recursos humanos el elemento mas valioso con que cuenta una

organización, 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 de trabajo, lo cual suele ser un proceso que exige tiempo y dinero. Al sustituir a los empleados se genera incrementos en los costos indirectos y directos.

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 del entrevistador de selección la calificación en los test o en las formas de solicitud. El paso final es comparar las predicciones con las mediciones.

El predictor del éxito de un solicitante en un puesto será su calificación total en la forma de solicitud ya pesada. Enseguida, el investigador compara este predictor con un grupo nuevo 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 artificio de selección, normalmente el proceso es mucho más largo y complicado. Por esa razón, la mayoría de los ejecutivos no pueden realizar su propio estudio de evaluación, pero cuando menos pueden saber que se necesita para hacerlo y aceptar la importancia de hacerlo. La evaluación no puede mejorar las selecciones que se harán mañana, pero sí las que se realizarán el año entrante.

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

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

Qué es la selección

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 y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

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

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

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

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

- A que nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente ?
- Que probabilidad de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos ?
- Cuales son las políticas y limitaciones contractuales ?
- Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo similar) ?
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles ?
- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo ?

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

Principios de la selección 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 aptitudes de los candidatos en su propio beneficio y en el 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 puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

b) Orientación

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

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

c) Ética profesional

Si no es aceptado el candidato, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene mas capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que puedan convertirse en fuente de frustración para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el

seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Esta es una gran responsabilidad.

Elementos de la selección técnica

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

a) Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. 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 éstas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

c) Análisis y valoración de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valoración 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 recursos humanos

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

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya 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.- Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- 4.- Investigaciones
- 5.- Examen médico

Hoja de solicitud

Es como la cabeza del expediente del empleado. Es para rechazar amablemente a los candidatos inhabiles; a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, alguna vez

podremos quizá utilizarlos. Sirve también para cerciorarse, "a primera vista", de los requisitos mas obvios y fundamentales.

Entrevistas

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

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, mas detallada que en la solicitud
- Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar
- Cuales son sus aficiones principales y sus gustos

Modo general de conducir la entrevista

- a) Conviene recibir lo mas amablemente que se pueda al candidato
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajador)
- c) Procurar la sencillez y cordialidad con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar mas que de ser entrevistados
- e) Garantizar y realmente buscar la lealtad, el interés, el sigilio
- 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

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

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

- Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato.
- 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, la estructura de las movilizaciones, los conflictos de tendencia, etc." (Tesis Sra. Martínez Negrete de Herrera). 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"

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

Requisitos para su aplicación efectiva

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

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

Investigaciones

Existen varios tipos de investigaciones, estos son:

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

Exámen Médico

El exámen médico se coloca así siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo mas completo posible. Los fines que se persiguen 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) Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- h) Investigar su estado general de salud.
- g) Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir enfermedades crónicas.

DECISION FINAL

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

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 mas protegido frente al patrón cuando está unido a un sindicato de trabajadores, pues no es lo mismo que uno solo 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 quién defendera sus intereses hasta donde pueda 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: de 1850 aparecen las sociedades mutualistas, dirigidas a ayudar al trabajador en los casos de enfermedad y desempleo, facilitándole crédito para resolver problemas profesionales o personales, es la primera de ellas al parecer; luego la sociedad de artesanos fundada en 1850 en Guadalajara. Algunos años mas 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, que pronto llega a tener 28 sociedades obreras afiliadas. Todo ello era obra de Rhodakahaty. Las reglas de dicha organización establecían que el movimiento obrero mexicano no habría de utilizar mas que métodos de lucha conformes a la ley, y por otra parte que sus miembros que daban obligados a no participar en políticas para evitar corromperse: "La política, afirmaban, ha quebrado la sagrada unidad humana; no dejemos que rompa la sagrada unidad obrera".

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

capitales extranjeros. Durante éste periodo el sindicalismo fué victima frecuente de la represion gubernamental, a pesar de lo cual, el porfiriato, consiente de la utilidad política y el apoyo que podia obtener del movimiento obrero, respalda en sus luchas a los grupos laborales cuyas pretenciones fueran "moderadas" y, en tanto, se demostraban fieles al régimen del viejo caudillo. De aquí 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 Paz Porfiriada se vió alterada por multitudes de huelga activadas por trabajadores independientes, quienes a falta de una organización sindical de carácter nacional, obraba por su cuenta y riesgo. Las empresas mas afectadas por tales movimientos huelguísticos fueron la ferrocarrilera y la industria textil. Los principales motivos aducidos: solicitudes de disminución de la entonces fatigantes jornadas, 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 ha sucedido en México durante el último medio siglo, apoyaban a los intereses patronales, sirviendose para ello inclusive del ejército. Entonces la injusticia se proyectó en contra de los de abajo.

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. Su fuerza y su unión eran incipientes. Dominaba todavía el mutualismo, el generoso iniciado y sustentado desde muchos años atrás por el pensamiento católico, y el interesado y egoísta, apoyado por distintos políticos que buscaban servirse de las masas trabajadoras en provecho de sus intereses de partido y personales. Entre otros, destaquemos los nombres del general Bernardo Reyes, gobernador de Nuevo 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, cada uno de ellos tenia su respectiva mutualidad.

Sin fuerza y 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 parece, 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.

El 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 López Portillo " lucha de clases no, el asunto es vital. Bien que los trabajadores luchan 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 Maxismo, inventor y patrocinador de la lucha permanente entre el trabajo y el capital hasta que el primero se coma al 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 pues, espera que el capital y el trabajo se realicen con plenitud, sin escatimar logros a sus respectivas funciones sociales.

DEFINICION DE SINDICATOS Y SINDICALISMO

SINDICATOS: Asociaciones de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses

También actúan ante el Estado, lucha por determinadas leyes, etc. En Argentina en 1878 se constituyó un sindicato de obreros gráficos y hoy

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

SINDICALISMO: Corriente en el movimiento obrero que mantiene una actitud negativa hacia la participación de los sindicatos y de los obreros en la lucha política, hacia el propio partido político del proletariado. Los sindicalistas suelen considerar al movimiento sindical y la lucha económica como el único camino al socialismo, en el cual, según ellos, los sindicatos deben dirigir la producción social. Es una tendencia pequeñoburguesa, oportunista, que facilita la actividad política de la burguesía en el seno de la clase obrera.

SINDICATOS ACTUALES

El ARTÍCULO 356 de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO define a los SINDICATOS de la siguiente manera:

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

CLASIFICACION Y TIPOS DE SINDICATOS DE TRABAJADORES (art 360)

- a) **GREMIALES:** Misma profesión, oficio o especialidad, ej. : carpinteros.
- b) **DE EMPRESA:** Varias profesiones, oficios o especialidades en la misma empresa.
- c) **DE INDUSTRIA:** Varias profesiones, oficios o especialidades en dos o mas empresas industriales. Ej: sindicato de la industria de la construcción.
- d) **NACIONALES DE INDUSTRIA:** Varia profesiones, oficios o especialidades en dos o mas entidades fedrativas. Ej: sindicato de los trabajadores petroleros de la Rep. Mex.

CLASIFICACION DE SINDICATOS DE PATRONES (art. 361)

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

FORMAS DE SINDICALIZACION

- 1.- a) Verticales: Por una rama o sector de producción.
b) Horizontales: Entidad, profesión, oficio o especialidad sin atender rama.
- 2.- a) Unica: En cada región, empresa o industria, un solo sindicato.
b) Plural: Reconoce a todos los sindicatos que se formen.
- 3.- a) Abiertos: No se requiere cumplir con requisitos.
b) Cerrados: Solo cumpliendo los requisitos.
- 4.- a) Locales: De una región.
b) Nacionales: De todo el país.
- 5.- a) Puros: Sólo trabajadores o sólo patrones.
b) Mixtos: Trabajadores y patrones.
- 6.- a) Simples: Por individuos.
b) Complejos: Por unión de sindicatos.
- 7.- a) Reconocidos: Con personalidad y capacidad.
b) Inscritos: Únicamente 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 con 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 periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorge este.

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 en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I.- Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva.
- II.- Una lista con el número, nombre y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones empresa o establecimiento en los que 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 que se refieren las fracc. 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) Procesado no.
- d) Representantes 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, no pueden ser trabajadores (art 362)
- g) Menores de 14 a 16 años sí, pero no formar parte de la mesa directiva. Art 372.

- h) Orden eclesiástica no.
- i) Funcionarios servicio exterior, sí
- j) Extranjeros sí, pero no formar parte de la mesa directiva.
- k) Trabajadores bancarios sí pero deben examinar problema de paralización individual.
- l) Empleados universitarios sí.
- m) Profesores universitarios sí, pero debe analizarse su condición específica.
- n) Trabajadores de los sindicatos sí.

PROHIBICIONES A LOS SINDICATOS (ART. 378)

- 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 (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.

FEDERACION

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

CONFEDERACION

Unión de varios Estados que se someten a ciertas leyes comunes, ligas o asociaciones.

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 el 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 (422)

Definición legal (Art. 386 LFT): 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 mas empresas o establecimientos.

AMBITO DE APLICACION

- a) De empresa: Contrato colectivo de empresa (art. 386 LFT)
- b) De industria: Contrato colectivo ley u obligatorio (art. 404 LFT)

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

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

I.- PRESENTACION

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

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

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

OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

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

II.- ASPECTOS LEGALES SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

CONSTITUCION POLITICA FEDERAL

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

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

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

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

ART. 132 Son obligaciones de los patrones:

Fracción XVI.- Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene: las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores para prevenir riesgos y perjuicios al trabajador.

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

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

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

ART 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

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

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

Fracción IX.- Prevenir riesgos de trabajo

ART. 391.- El contrato de trabajo contendrá:

Fracción IX.- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deberán integrarse con ésta Ley

ART. 412.- El contrato Ley contendrá:

Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX.

ART. 47.- Son casusas de rescisión de las relaciones de trabajo, sin responsabilidades para el patrón:

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

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

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

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

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

Otros artículos de esta Ley que hablan sobre la materia son : ARTS. 504, 512, 512-A a F, 527, 527-A, 529, 992, 994, 995, 996, 997, 999, 1001, 1002, 1003, 1008, 1009; los cuales hacen referencias en forma mas detallada sobre la seguridad e higiene y sus aplicaciones.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La composición de este Reglamento está dividido en dos partes principales:

1.- Disposiciones generales:

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

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

En éste apartado la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y demás autoridades competentes (IMSS) llevarán a cabo los estudios e investigaciones en los lugares de trabajo de acuerdo con los instructivos que

se explican, los lineamientos y características básicas para cada uno de los medios y circunstancias que conforman los establecimientos de trabajo

III.- LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

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

1.- Su integración

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

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

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

LOS REQUISITOS DE LOS INTEGRANTES SON:

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

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

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

DETERMINACION DEL NUMERO DE COMISIONES Y DE SUS COMPONENTES

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

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

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

El factor mas común para determinar el número de miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, está consignado en el Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo en su instructivo número 19, en el cual expresa:

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

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

c).- Para un número mayor a cien trabajadores, cinco representantes por parte.

Para determinar el número de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que deben establecer una misma empresa, se debe tomar en cuenta el número de divisiones, plantas o unidades que integren la empresa, cuando éstas se encuentran ubicadas en diferentes domicilios.

2.- LA REUNION CONSTITUTIVA

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

a) Lugar, hora y fecha de la reunión

b) Requisitos de la empresa

- Nombre de la empresa
- Registro Federal de Causantes
- Numero de Registro del Imss
- División, planta o unidad que corresponda a la Comisión
- El número de trabajadores a los que corresponda la Comisión
- Domicilio del centro de trabajo

c) Asentar que el objeto de la reunión es constituir la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

d) Nombre completo y firma de los representantes (presidente, secretario y dos escrutadores) propietarios y suplentes designados por la mayoría ante la Comisión.

3.- DEL REGISTRO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

El registro de las Comisiones se debe realizar por Ley ante las autoridades de trabajo (Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o ante su Delegación Federal del

Trabajo que corresponda, dentro de los treinta días siguientes a la iniciación de las actividades de la empresa.

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

* copia del acta constitutiva

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

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

- a) Las de jurisdicción Federal, ubicadas en los Estados ante la Delegación Federal del Trabajo correspondiente.
- b) Las de jurisdicción Local, ubicadas en los Estados ante las autoridades laborales estatales correspondientes.
- c) Las de jurisdicción Local, ubicados en el Distrito Federal, ante la autoridad laboral del Departamenteo del Distrito Federal.
- d) Las de jurisdicción Federal, ubicados en el Distrito Federal, ante la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

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

4.- EL INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

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

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

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

5.- FUNCIONES DE LAS COMISIONES

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

- a) Generalmente proponen medidas preventivas de accidentes y enfermedades en el trabajo; vigilar que éstas se cumplan e investigar las causas de los accidentes y enfermedad que sucedan en el trabajo.
- b) Detectar específicamente las condiciones o situaciones que puedan producir accidentes o enfermedades profesionales.
- c) Proponer las medidas necesarias para impedir las condiciones o situaciones riesgosas o antihigiénicas.
- d) Vigilar que se adopten las medidas mencionadas en el inciso anterior.

e) Vigilar que se observe el Reglamento General de Seguridad e Higiene en en el Trabajo.

f) Vigilar que se cumplan las medidas de seguridad establecidos en el Reglamento Interior del Trabajo.

g) Instruir a los trabajadores sobre la observación de una conducta segura.

h) Vigilar que se usen los dispositivos generales o individuales de seguridad.

i) Hacer del conocimiento del patrón, de la autoridades, o de ambos según el caso, de las violaciones a las normas internas de Seguridad e Higiene o el Reglamento de la Materia.

j) Informar a los trabajadores y a las autoridades del trabajo de los siniestros y de las medidas adoptadas para evitar su reincidencia.

k) Colaborar con las autoridades en los programas de seguridad que emprendan.

l) Colaborar con las autoridades del trabajo, con las sanitarias y con las instituciones de seguridad industrial social en la investigación de accidentes y enfermedades profesionales.

m) Colaborar con los servicios de Seguridad e Higiene y con los servicios médicos, si están establecidos en la empresa.

n) Vigilar que los botiquines de primeros auxilios se encuentren debidamente dotados.

DE LAS VISITAS

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

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

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

OBJETIVOS DE LA VISITA

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

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

14.- Equipo contra incendios.

15.- Procedimiento de operacion.

16.- Limpieza.

FORMA DE ACTA DE VISITA MENSUAL

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

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

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

- Entrevista con el personal y directivos de la empresa
- Recabación de informes generales sobre la empresa
- Análisis de la información estadística de riesgos de trabajo.
- Detección sensorial de las probables causas de los riesgos potenciales dentro de las instalaciones de la empresa, lo que implica.
 - a) Identificación de condiciones peligrosas.
 - b) identificación de actos inseguros.

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

1.- Entrevistas con el personal y directivos de la empresa.

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

2.- Recabación de informes generales sobre la empresa.

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

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

DATOS BASICOS DE INFORMACION GENERAL SOBRE LA EMPRESA

- a) Razón social. Nombre con la que está registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las Cámaras respectivas.
- b) Registro patronal. Es el número que corresponde a un patrón al registrar a su empresa ante el IMSS.
- c) Clase, fracción y grados de riesgo.

d) Domicilio de la empresa.

e) Rama de actividad económica. Las empresas se agrupan por procesos productivos homogéneos y se clasifican en tres sectores generales: primario, secundario y terciario.

f) Información de los trabajadores.

- Número total de trabajadores.
- Número de mujeres y hombres
- Número de eventuales y de planta
- Distribución de trabajadores por área, departamentos o secciones.
- Distribución por turnos de trabajo
- Rotación de turnos de trabajo.

g) Información de la producción.

- Tipo y consumo de materias primas
- Productos y volúmen de producción
- Tipo y volúmen de subproductos y desechos.
- Descripción general del proceso de producción.

h) Información de los servicios preventivos de riesgos de trabajo de la empresa.

- Organización de los servicios preventivos
- Área de seguridad e higiene
- Programas de prevención de riesgos de trabajo
- Acciones realizadas y resultados obtenidos
- Servicios médicos de la empresa.
- Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.

3.- ANALISIS DE LA INFORMACION ESTADISTICA DE RIESGOS EN EL TRABAJO.

Se deben analizar los siguientes aspectos:

- 1.- Accidentes y enfermedades ocurridas en la empresa.
- 2.- Número total de incapacidades temporales, permanentes, parciales y totales, incluyendo el número de días por casos, así como la información de defunciones.
- 3.- Distribución de riesgo de trabajo por área, departamento y puesto de trabajo.
- 4.- Tipo de accidentes.
- 5.- Agente de la lesión
- 6.- Parte del cuerpo afectada.
- 7.- Tipo de lesiones.

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

a) Planear acciones de control de riesgos de trabajo a través de un diagnóstico situacional para identificar áreas críticas, máquinas, trabajadores, etc.

b) Detectar necesidades prioritarias de mejoras de condiciones, medio ambiente o capacitación a los trabajadores.

c) Estar en posibilidad de evaluar las medidas preventivas aplicadas con anterioridad.

4.- DETECCIÓN SENSORIAL DE LAS PROBABLES CAUSAS DE LOS RIESGOS POTENCIALES.

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

Para el recorrido de reconocimiento sensorial por cada una de las instalaciones de la empresa, se recomienda comenzar con los almacenes de materias primas, continuar con los departamentos o áreas que correspondan

a cada una de las etapas del proceso de producción, hasta concluir en el departamento en que se encuentra el producto terminado ó en las áreas de distribución y ventas. De ser posible, el investigador se hará acompañar por el encargado de seguridad de la empresa y el representante de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. Es muy importante puntualizar antes de iniciarlo.

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

b) Personal que lo acompaña durante su visita.

c) Ruta a seguir durante el recorrido.

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

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

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

CONCLUSION

Para reducir las pérdidas económicas derivadas de los riesgos de trabajo, conviene optimizar los recursos de trabajo y los recursos organizativos y humanos de la empresa, y aprovechar los servicios de apoyo que el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ofrece para conformar criterios y programas que normen las acciones preventivas de Seguridad e Higiene en los centros laborales.

Es evidente que para superar la crisis actual resulta indispensable conjugar e integrar capacidades tecnológicas y habilidades para el trabajo y encausar todo ello de manera tal que se garantice el logro de un constante aumento de la producción y una elevación significativa de la productividad, paralelamente al logro de las mejores condiciones de salud y seguridad de los trabajadores en el país.

No se debe olvidar que una vez ocurrido los riesgos de trabajo, además de los costos que éstos significan para la empresa, ocasionan daños difíciles de reparar, tanto al trabajador y su familia como a la sociedad en general.

Después de un accidente ya nada es igual, y el problema se hubiera podido evitar al descubrir a tiempo la circunstancia o condición que lo originó.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DEFINICIONES

La capacitación es la acción de preparar a un candidato probado para un puesto superior. Es de carácter mas bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

El adiestramiento es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los abjetivos y fines de la empresa.

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

ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento quiere decir en sí, adquirir destreza. Es una disciplina de carácter práctico y para un puesto concreto.

Hay dos tipos de adiestramiento:

Adiestramiento en el trabajo.- Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir", y el fin secundario "enseñar".

Adiestramiento en escuela.- Ante todo suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general. Al contrario de lo que ocurre en el adiestramiento en el trabajo, el adiestramiento en escuela tiene como fin principal adiestrar; el aprovechamiento de lo producido al enseñar es secundario.

OBJETIVOS

El adiestramiento es uno de los procedimientos de personal utilizados por la empresa para la consecución de los fines organizativos. Puede dirigirse a habilitar a un empleado nuevo, hacia objetivos intermedios, como reducción de desechos, mejorar la calidad o reducción de accidentes. Pero ultimamente es un instrumento para la productividad de productos y servicios a un precio competitivo que además resulte rentable.

El problema de conseguir un empleado llegue rápidamente a ponerse a punto para contribuir a los objetivos de la compañía es importante. Su actividad no puede considerarse como rentable hasta que produce con regularidad productos o servicios que pueden ser vendidos a una cantidad muy superior a la que supone su trabajo. El adiestramiento persigue que ésto se pueda lograr.

No opera de manera aislada a otros procedimientos de personal, que dependen mutuamente para su eficacia.

VENTAJAS

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

1.- Reducción de los costos laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas en la producción y del tiempo requerido para conseguir que el empleado inexperimentado llegue a un nivel aceptable de eficacia.

2.- Reducción de los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos.

3.- Reducción de los costos de personal de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos.

4.- Reducción de los costos de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos desde la industria al consumidor.

5.- Reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.

LA INTERACCION EN LOS PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL

La efectividad de una organización está relacionada estrechamente con numerosos factores, en particular con la eficacia de otros procedimientos de personal. Es especialmente interesante su relación con la efectividad de la selección y de los procedimientos de situación de empleados en sus puestos. Una cuidadosa selección de los operarios hubiera eliminado los de aprendizaje lento antes del adiestramiento y hubiera producido un rendimiento mucho mayor de los esfuerzos de adiestramiento.

Hay evidencia, aunque no sea totalmente concluyente, de que una mala selección de personal puede elevar los costos de adiestramiento y reducir su eficacia.

Por otra parte, puede haber condiciones en la organización con marcada influencia en un programa de adiestramiento. Presiones sociales hechas por los empleados antiguos pueden influenciar el rendimiento de los nuevos. El clima general de una compañía puede afectar materialmente los resultados de un programa de adiestramiento para la supervisión.

BENEFICIOS MUTUOS (EMPLEADO Y EMPRESA)

El adiestramiento es un instrumento de la Dirección. Puede preguntarse entonces cual es el interés del empleado individual en las actividades adiestradoras de su empresa. Los programas de adiestramiento pueden ser de valor relativamente pequeño si no se considera cuidadosamente al individuo o individuos para los que van destinados. También sabemos que el empleado concreto tiene que recibir algún beneficio personal de su adiestramiento si ha de participar en él de manera eficaz.

Además, muchas actividades relacionadas con el personal, que incluyan un adiestramiento si ignoran la dignidad y el valor básico del empleado y solamente tratan de utilizarle como un instrumento, están ya condenadas al fracaso. De esta forma, tenemos que insistir que solamente será eficaz si se

instrumenta de acuerdo con las conveniencias inmediatas y remotas de los empleados.

Tomando las cosas a largo plazo, el interés del empleado en el adiestramiento tiene que coincidir con el de la empresa.

Si durante un período de tiempo una organización falla en conseguir sus objetivos básicos, termina por fracasar. Mientras un adiestramiento ayuda a una compañía a producir productos rentables, ayuda también a que el empleado conserve su puesto y a que otros lo puedan encontrar. Además podemos afirmar que el éxito continuo de una empresa es bueno para sus empleados. El adiestramiento, al contribuir al éxito de la compañía, contribuye también al bienestar de los empleados.

Además hay beneficios inmediatos y evidentes para los empleados de una compañía en la que existe un eficaz programa de adiestramiento. El primero de ellos es que se dá al empleado una oportunidad adecuada para aprender los deberes y responsabilidades de su cargo. No se le deja suelto para que haga lo que buenamente puede, perdiendo tiempo con ello.

Si tiene la capacidad y temperamento que se requiere, no experimentará la desagradable sensación de fracaso que podría sobrevenirle si no se vé preparado para desempeñar sus obligaciones. No se conoce el número de ceses y dimisiones que son fruto de un adiestramiento inadecuado. Sospechamos que éste número es realmente elevado. Un adiestramiento adecuado dá al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar los deberes por los que se le paga. Bien puede ser que un programa de adiestramiento bien planeado y bien ejecutado impresione a los empleados con el sentimiento de que la empresa tiene un interés real en su bienestar.

Puede sentir que realmente se hace un esfuerzo para ayudarle a acomodarse a las demandas del trabajo y a las esperanzas de sus superiores, compañeros y subordinados. Un programa así tenderá desde luego a reducir el sentimiento de extrañeza y soledad que se engendra normalmente en una situación nueva o extraña. El obrero productivo en la industria americana se ve frecuentemente pagado por algún sistema de destajo.

Aún cuando el módulo de pago sea el rendimiento diario, hay diferentes escalas de prima según las diferentes habilidades. Un empleado adiestrado

conveniente puede alcanzar una escala de prima de producción superior a la de otro que no lo está. También es evidente que cada individuo desempeña mejor su trabajo cuando puede hacerlo de una manera en que se sienta cómodo y acostumbrado. Cuando el personal está bien adiestrado es evidente que hay menos accidentes.

Si todo esto es verdad, el trabajador de producción tiene que tener un gran interés en el adiestramiento que le ofrece su empresa desde el punto de vista de dinero, reducción de fatiga y seguridad.

El empleo administrativo tiene los mismo beneficios del adiestramiento que el obrero. Estos beneficios pueden ser no tan evidentes y pueden diferir mucho; pero son también reales.

El empleado tiene oportunidades de encontrar valores económicos, personales y sociales en su trabajo si está bien adiestrado.

CAPACITACION

Definición: La capacitación es la acción de preparar a un candidato probado para un puesto superior. Es de carácter mas bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Tipos de capacitación

La unidad capacitadora va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de la necesidad de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

1.- Capacitación para el trabajo.

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

a) Capacitación de preingreso: este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades del puesto.

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

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

2.- Capacitación en el trabajo

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

3.- Desarrollo

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

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

b) Integración de la personalidad: La formación de los eventos organizacionales para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de

trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

OBJETIVO DE LA CAPACITACION

Enseñar al personal como hacer mejor su trabajo, mantenerlo actualizado y desarrollar al mismo, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con su mayor desempeño al alcanzar los fines de la organización.

FUNCIONES

1.- Función genérica: Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo.

2.- Funciones específicas:

a) Integrar grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación.

b) Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.

c) Operar los programas de capacitación y desarrollo que responden a las necesidades específicas de las áreas usuarias.

d) Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de 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 desarrollo.

c) Operar los programas de capacitación y desarrollo que responden a las necesidades específicas de las áreas usuarias.

d) Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de 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 desarrollo.

NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Hay tantas ideas de las necesidades de capacitación y adiestramiento como personas dedicadas a su planificación y dirección. El proyecto que presentamos no es un accesorio fácil de las investigaciones básicas necesarias en éste terreno. Se trata de una aproximación triple a las exigencias de la capacitación y adiestramiento y consiste en los siguientes pasos:

1.- Análisis de organización: Determinar donde hay que cargar el acento en la capacitación y adiestramiento de la organización.

2.- Análisis de operaciones: Determinación del contenido para desempeñar de una manera efectiva su cargo.

3.- Análisis humano: Determinar habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que le encarga su organización.

Para entender el uso de estas tres ideas, es conveniente que insistamos en sus diferencias. El análisis de organización se ocupa, sobre todo, del estudio general de la empresa, sus objetivos, sus recursos y la situación de estos mismos en orden a la consecución de los fines. En cierta manera los empleados se consideran de una forma impersonal. Aunque nos ocupamos del descubrimiento de individuos que tienen necesidad de capacitación o adiestramiento, no nos preocupan ahora sus específicas necesidades de ello, a esto se dedican el análisis operacional y el análisis humano.

El análisis operacional se consagra al análisis de la tarea o cargo, sin fijarse en el empleado que lo desempeña. Incluye la determinación de lo que el empleado debe hacer, el comportamiento especial que se requiere para ello, si la tarea ha de realizarse con efectividad. Pero el enfoque es sobre la tarea no sobre el hombre.

El análisis operacional enroca al nombre. Esto supone dos cosas: La determinación de la habilidad, conocimientos y actitudes del que ocupa una posición, y la habilidad, conocimientos y aptitudes que tiene que desarrollar para llenar las exigencias de su cargo. Aquí se enfoca netamente al individuo en su presente posición y sus posibilidades futuras.

Las técnicas para conseguir estos objetivos no están plenamente elaborados. Hay que hacer una considerable investigación metodológica antes de que podamos alcanzar estos objetivos con cierta precisión.

Las tres fases de la determinación de las necesidades de la capacitación y adiestramiento están estrechamente relacionadas y no se realiza con aislamiento mutuo.

MARCO LEGAL

Uno de los mas importantes insumos del subsistema de capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas lo consignan en la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, que constituyen una de las legislaciones mas avanzadas del mundo.

A continuación presentamos los aspectos mas importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Art. 123 fracc. XIII.- Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Sobre el proposito de la capacitación

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

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

Sobre las obligaciones de la empresa

Arts. 25-VIII y 391-VII.- Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación.

Art. 132 XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento.

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

Art. 153-0.- Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

Art. 153-E.- Impartir la capacitación

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

Art. 153-N.- Presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) los planes y programas e informar avances y modificaciones de los mismos.

Art. 153-Q.- Aplicar inmediatamente los planes.

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

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores

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

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

Art. 153-I.- Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

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

Art. 153-U.- Obligaciones a acreditar o presentar exámenes de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Sobre planes y programas sobre las sanciones.

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

Art. 153-Q.- Requisitos de los planes

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

COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

I.- Introducción.

Debe hacerse una referencia del área usuaria o del puesto sobre el cual se capacitará (objetivos y funciones).

Debe plantearse el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan sobre éste.

Establecer un vínculo lógico entre el problema y el programa que se pretende realizar.

Mencionar brevemente el contenido del documento.

Delimitar sus alcances.

En ésta fase se cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de capacitación y se puede precisar a que problemas se enfrentarán mediante la capacitación.

II.- Objetivos.

La redacción de los objetivos es uno de los puntos mas delicados en la elaboración de un programa . El analista debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores. Debe explicárseles el problema con claridad y darles una visión sobre las medidas a tomar para resolverlo.

A) Objetivo General del Programa

Este indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos: 1) conducta final esperada; 2) las condiciones en las que se desarrollará; 3) el nivel mínimo de efectividad.

B) Objetivos específicos

De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizarse los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los módulos o de los cursos. Su redacción debe incluir los últimos puntos del inciso anterior.

III.- Políticas

Todo programa de capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo. "Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación"

Las políticas de un programa de capacitación son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta evitará problemas del área usuaria con los participantes; establecerá el compromiso de respetar ciertas "reglas del juego".

Ejemplos de políticas son las siguientes:

- a) El programa de capacitación estará sujeto a las prioridades detectadas por la Unidad de Capacitación y Desarrollo.
- b) La contratación de instructores quedará a cargo de la UCD.
- c) El área usuaria apoyará las acciones de capacitación desarrolladas por la UCD, proporcionando la información necesaria y el personal calificado para la consecución de los programas.
- d) Las evaluaciones al personal serán del tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.

IV.- Desarrollo del programa

En éste se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles de los módulos o cursos. Se puede observar también la cobertura de la acción y permite tener una idea inicial de los requerimientos en materia de aulas, coordinadores y los puntos relacionados con la operación del programa.

Posteriormente a las especificaciones sobre el universo, es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras. Es decir, apuntar el contenido de los módulos o cursos, así como de los apoyos al programa (folletos, cartelones, etc.)

Existen formas en las cuales se puede detallar los datos del curso así como facilitar su evaluación.

V.- Programación de actividades

El I.M.S.S. tiene un programa diseñado para su adecuada operación.

VI.- Presentación del programa

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

LA ENTREVISTA. SUS DIFERENTES TIPOS Y TECNICAS

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

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

OBJETIVOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

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

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

Las entrevistas utilizadas en la industria difieren de acuerdo a sus objetivos, estos pueden ser:

- 1.- Evaluar a un candidato con fines de contratación, ascensos o transferencias. Este tipo de entrevistas suelen denominarse entrevista de selección o de colocación.
- 2.- Obtener información del entrevistado sobre sus actitudes hacia el trabajo, la compañía, etc.
- 3.- Ayudar al empleado en cualquier problema personal individual o del trabajo, puede que sea perjudicial para su desempeño en el trabajo o fuera de él.

4.- Evaluar al entrevistado con respecto a su capacidad para desenvolverse en un conjunto dado de circunstancias difíciles. Esas entrevistas suelen denominarse de evaluación o de estrés.

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

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

a) Tener una impresión personal del individuo.

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

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

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

FORMAS DE LA ENTREVISTA

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

La entrevista dirigida se identifica por llevar una estructura previamente establecida en donde el entrevistador "dirige" la entrevista hacia los aspectos que son de su interés. Las ventajas de este tipo de entrevista son: descartar

la posibilidad de pasar por alto algo de importancia y además uniformar de cierta manera las distinciones personales de los entrevistadores a seguir un mismo patrón de preguntas.

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

A continuación presentamos una guía de entrevista dirigida o estandarizada.

Nombre

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

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

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

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

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

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

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

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

LAS TECNICAS DE LA ENTREVISTA

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

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

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

A) PREPARACION PREVIA PARA LA ENTREVISTA

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

AMBIENTE FISICO.- El establecimiento de un ambiente merece una mención especial pues lleva consigo dos aspectos:

- físico: oficina privada y confortable
- mental: buena disposición de ánimo y confianza

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

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

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

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

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

En general, las siguientes reglas de comportamiento del entrevistador contribuyen a establecer el llamado rapport:

- a) Tratar con cortesía
- b) Interés al escuchar
- c) Hacer preguntas extensas en lugar de específicas
- d) Seleccionar áreas que le sean familiares al solicitante, para poder abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin peligro para el entrevistado.
- e) Informarle al candidato que los datos personales que nos proporcione serán tratados confidencialmente. (Pero será suficiente solicitarlos en una ocasión, de preferencia o máximo dos veces... el abuso de esta regla lo hará sospechar).
- f) 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 el candidato le habla.
- 3) Petulancia acerca de los acontecimientos que parecen intrascendentes y tontos al entrevistador, pero no al solicitante.
- 4) Tratar con desprecio o autoritariamente
- 5) Hacer un número de preguntas en sucesión precipitada
- 6) Poner a prueba la veracidad del aspirante, abierta o claridosamente.

PRESION DEL TIEMPO

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

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

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

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

CIMA DE LA ENTREVISTA

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

Si el rapport ha continuado, es el momento preciso para conocer los puntos débiles del entrevistado y aquellos aspectos críticos que serán definitivos al tomar una decisión final.

CIERRE

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

"Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta mas"

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

"Para terminar, dígame..."

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

"le avisaremos por telegrama nuestra decisión"

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

B) OBTENCION DE DATOS

Como se dijo con anterioridad, uno de los propósitos de la entrevista es obtener información. En la entrevista psicológica, pudiéndose incluir en la selección, los medios que se utilizan para obtener información son: escuchar, observar y preguntar.

ESCUCHAR.- La clave de la comunicación efectiva esta en la capacidad de escuchar de tal manera que tanto el que habla como el que escucha obtenga el máximo provecho. Escuchar no implica unicamente una actitud pasiva, en la cual el entrevistado pueda estar comodo, mostrándose alejado, desinteresado e indiferente, sino por el contrario, requiere una entrega total.

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

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

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

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

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

PREGUNTAR

Es en medio mas directo y común para obtener información del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la entrevista. El entrevistador debe tener presente algunos puntos generales que le sirvan de base al utilizar la pregunta durante la entrevista, la cual requiere poseer suma habilidad, ya que la manera en que formule las preguntas puede afectar profundamente la respuesta que recibió. A continuación señalaremos algunos de los aspectos mas significativos de este renglón:

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

7) No solo es importante la buena formulación de las preguntas, también lo es la interpretación de las respuestas

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías:

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

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

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

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

C) EVALUACION DE LA ENTREVISTA

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

Cuando termina la entrevista es necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo como se comporta durante la entrevista; no se puede establecer en forma rigurosa aspectos concretos para el registro de impresiones, ya que la entrevista puede considerarse como un arte: lo que se hace es eludir los prejuicios que el entrevistador tiene al registrar sus comentarios. Podemos incluir los siguientes aspectos como apoyo a la evaluación:

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

CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR

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

- Respetar auténtica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatía es imprudente, ya que el entrevistador transmitirá, a través de medios sutiles y subconscientes su verdadera actitud y sentimientos.

- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona, o sea, apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.
- Saber escuchar, alentando al entrevistado a que hable libremente, sin necesidad de ayuda, omitiendo juicios que puedan influir en sus respuestas.
- Capacidad de planeación y dirección. Planear el curso del proceso, el cual no ha de ser rígido, y encausar la conversación hacia el tema original, guiando la entrevista.
- Capacidad de observación y sensibilidad. Captar, por un lado, lo que la persona dice, así como los sentimientos que esconden la palabra, ideas y reacciones no expresadas.
- Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitado para funcionar en todos los niveles sociales, económicos y educativos, sin que sea decisiva para su efectividad la percepción que haga del entrevistado como un individuo igual, superior o inferior a él.
- Habilidad para oponerse a la presión. Es necesario que el entrevistador controle la presión que pueda originarse en la entrevista, porque ella puede afectar los resultados en dos formas: reduce el nivel de habilidad y actividad del entrevistador, lo cual produce pérdida de confianza; Y disminuye la calidad de su participación y por consiguiente, también la del entrevistado.
- Flexibilidad en la formulación de preguntas. La entrevista exige gran habilidad para utilizar la pregunta y esta habilidad depende del entrenamiento y la experiencia. Un entrevistador sin experiencia se mostrará ansioso por no saber que preguntar, escuchará superficialmente, tratará de memorizar preguntas, temerá a los silencios, no explotará cuidadosamente el material aportado por la poca atención que puede prestar, etc.
- Ética profesional. Las normas éticas existentes parecen ser subjetivas, mas que un producto de investigaciones; pero se estima que todo entrevistador debe evitar violar creencias y tabúes de los entrevistados, guardar como confidencial el material recibido, evitar críticas o enjuiciar la conducta

personal y social, tener convicciones lo mas cientificas que sea posible y respetar las costumbres de otros.

- Otra caracteristica de gran importancia es la objetividad en el entrevistador. Para actuar con éxito en el campo de la entrevista hace falta mucho mas que un simple interés por las personas, aunque este factor debe ser muy tomado en cuenta, ya que el elemento mas importante de la entrevista es el entrevistado.

A continuación mencionaremos algunos de los aspectos basicos que el entrevistador debe tener presente para lograr la objetividad en sus apreciaciones:

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

DURACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

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

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

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

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

LA ENTREVISTA PLANIFICADA

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

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

IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA

Se ha dicho que la entrevista es una de las mas valiosas armas de que dispone el administrador., lo que se hace para complementar datos del solicitante. Tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista vale lo que valga el entrevistador.

LUGAR DONDE SE EFCTUARA LA ENTREVISTA

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

PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA PLANFICADA

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

Sus principios básicos son:

- 1.- El comportamiento de una persona se determina en alto grado por sus hábitos o rasgos de carácter.
- 2.- Los hábitos o rasgos de carácter se desarrollan temprano en la vida y pronto llegan a ésta, tan profundamente enraizados que son casi imposibles de cambiar. Por lo regular nunca cambian espontáneamente.
- 3.- Los hábitos de un individuo pueden ser determinados al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado. Que patrones de conductas han 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 u en su situación doméstica.
- 4.- Un conocimiento comprensivo de los hábitos básicos del candidato permitirán una predicción de sus efectos en su actuación laboral.

COMO PREDECIR LA ADAPTABILIDAD DEL TRABAJO

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

DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS USUALES

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

- 1.- La mayor parte de los entrevistadores no conocen exactamente que áreas explorar y que buscar exactamente. Mientras muchos procedimientos de selección reúnen una sorprendente cantidad de información, no siempre están bien enfocados. Con demasiada frecuencia, el interrogatorio se conduce sin ton ni son, sin seguir ningún plan real, o se concentra en una sola área limitada.

2.- Después de que el entrevistador ha reunido la información del solicitante, puede no saber como interpretarla. La mayor parte de los entrevistadores experimentados son capaces de evaluar el factor "puedes hacer" muy acertadamente, pero no siempre interpretan completamente, o son incapaces de interpretar el significado de los patrones de hábitos como base para predecir los rasgos de "hará".

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

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

b) Efecto de la experiencia anterior en el entrevistador: Todos los entrevistados tienen alguna tendencia a ser influidos en sus juicios por experiencias anteriores, agradables o desagradables. Un director siempre rechazaba a los ex vendedores de automóviles porque una vez empleó a uno que era perezoso e ineficiente. O bien, el entrevistador pudo haber olvidado completamente que una vez tuvo una experiencia penosa y humillante con un maestro que tenía orejas grandes y pelo negro, y siempre rechazará a los candidatos que le recuerden a esa persona. Otro entrevistador puede aceptar a un solicitante solo porque le recuerda a su hermano preferido.

c) La confianza en las ideas "tradicionales": Otra fuente de error en la entrevista proviene de la excesiva confianza en los estándares de selección que se basan en prejuicios comunes. Estos incluyen tales creencias tradicionales sobre gente como aquella de que la persona con "ojos evasivos" o "mandíbula débil" es necesariamente pobre de carácter. Ninguno de éstos, u otros similares estándares, tiene base científica alguna. Es importante que el uso de tales pseudoniveles sea reemplazado por un enfoque mas objetivo.

COMO LA ENTREVISTA PLANIFICADA SUPERA LAS DEBILIDADES

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

1.- Una cobertura sistemática: Se han tomado medidas para la cobertura completa de la experiencia de trabajo del candidato, educación y entrenamiento, antecedentes familiares antiguos, situación social y domestica, actual, condición económica y salud. El entrevistador conoce exactamente que 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 cuales el candidato espera dar respuesta. Después de que se ha establecido una relación cordial, abordan los tópicos mas personales.

3.- Modales agradables: Un entrevistador con modales rudos, uno que tenga el hábito de monopolizar la conversación, puede disuadir al candidato de hablar libremente; sobre todo de proporcionar información voluntariamente. En consecuencia, pueden ser retenidos datos valiosos. Los entrevistadores deben ser amistosos, cordiales y persuasivos.

4.- Una personalidad bien ajustada: El entrevistador debe estar relajado y libre de prejuicios o predisposiciones. Debe tener capacidad para ser objetivo en sus juicios sobre los demás. Algún desajuste serio, o fuertes predisposiciones (tales como ciertas tendencias a ser jactancioso, excesivamente sospechoso, o a estar convencido de su propia infalibilidad) socavarán su capacidad para elaborar juicios válidos sobre los solicitantes.

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

En realidad, no es normalmente difícil hallar entrevistadores con calificaciones adecuadas, sin embargo, las normas básicas en la selección de entrevistadores nunca deben ser transgredidas.

FORMULARIOS PARA SER USADOS EN LA ENTREVISTA

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

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

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA

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

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

1.- PREPARAR LA ENTREVISTA: Antes de comenzar, el entrevistador debe estudiar la solicitud, los resultados de la prueba, los hallazgos de la investigación telefónica y toda la información que haya sido obtenida acerca del solicitante.

2.- PREPARAR EL ESCENARIO DE LA ENTREVISTA: Si es posible, la entrevista deberá tener lugar en una oficina privada. Si no se dispone de tal oficina, deberá hallarse en un sitio tranquilo.

3.- SALUDAR AL CANDIDATO: Desde el principio, el entrevistador debe hacer todo lo posible para que el solicitante se sienta cómodo y bien recibido. Debe levantarse y saludar al posible candidato cuando entra al salón.

4.- CUBRIR TODAS LAS AREAS DE ANTECEDENTES EN LA ENTREVISTA: Cada una de las formas de la entrevista planificada cubre sistemáticamente seis áreas principales de los antecedentes del candidato: su historia laboral, su educación y entrenamiento, sus antecedentes familiares, su posición financiera, su situación doméstica y social, y su salud.

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

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

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

8.- DEDICAR EL TIEMPO SUFICIENTE A LA ENTREVISTA: La entrevista no debe ser apresurada. Algunas personas habitualmente miden cada pregunta. Puede tomar tiempo al solicitante poner en orden sus pensamientos cuando trata de recordar hechos de 10 y hasta 20 años atrás.

9.- USAR UNA FORMA DE CONVERSACION: Uno de los peores errores que un entrevistador puede cometer es leer mecánicamente las preguntas, tal como están escritas en el formulario de la entrevista. Estas preguntas están escritas solo para servir de guía al entrevistador; están allí para recordarle las áreas que hay que cubrir.

10.- EVITAR PREGUNTAS SUGERENTES: Las preguntas sugerentes no deben usarse en la entrevista. Dan al candidato una señal de lo que el entrevistador espera oír. A menudo le proporciona una respuesta preparada y una oportunidad para salirse graciosamente de una situación embarazosa.

11.- VENDER EL EMPLEO SOLAMENTE CUANDO LA EMPRESA DESEA EMPLEAR AL CANDIDATO: Muchos entrevistadores cometen el serio error de tratar de vender el empleo al candidato antes de que la empresa haya tomado la decisión final de emplearlo o no. Esto significa que el entrevistador no deba escribir el trabajo.

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

COMO OBTENER TODOS LOS DATOS ACERCA DEL SOLICITANTE

RAZONES PARA VERIFICAR

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

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

METODO PARA INVESTIGAR A LOS SOLICITANTES

Tradicionalmente, la mayor parte de la información acerca de los candidatos se obtenía de 6 fuentes:

1.- Cartas " A quién corresponda"

Este tipo de carta ha demostrado ser de muy poco valor, excepto para confirmar las fechas de empleo en trabajos anteriores. Obviamente, ningún solicitante presentará una carta que no sea elogiosa. A menudo el mismo escribe su propia recomendación en papel robado del depósito.

2.- Referencias Personales

Las referencias personales como son suministradas por el solicitante raramente contribuyen con información significativa. Tales declaraciones consisten, usualmente, en generalizaciones indulgentes y vacías. Nadie se referirá intencionalmente a un patrono que dará una información no satisfactoria y raramente alguien pondrá por escrito información que no es elogiosa.

3.- Certificado de estudios

Los certificados de cursos tomados y grados obtenidos por cada estudiante son asunto de registro en todos los colegios y universidades. Algunas instituciones proporcionan certificados solamente al antiguo alumno, y muchas hacen un pequeño cargo por suministrar esta información. Puesto que puede llevar días, y hasta semanas, obtener un certificado, se debe considerar al factor tiempo implicado.

4.- Papeles de baja del servicio militar

Los antiguos reservistas tienen consigo normalmente sus papeles de licencia del ejército, o por lo menos una tarjeta de identificación. Si el Estado

no prohíbe esta práctica, los papeles de baja pueden ser verificados, así como la fecha de clase anotada.

5.- Informes de crédito

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

6.- Investigación con patrones anteriores

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

LA INVESTIGACION TELEFONICA

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

2.- Se gana más y mejor información. Si se utiliza un enfoque adecuado, el patrón anterior puede ser convencido para abrirse y revelar información que nunca pondría por escrito.

3.- Son medios más baratos para conseguir información. Por lo general, este sistema implica solamente 2 o 3 llamadas locales y se evita el gasto, considerablemente mayor de visitas personales y de correspondencia. Aún en el caso de hacer llamadas de larga distancia, el costo está bien justificado por el valor de la información obtenida.

4.- La información obra en nuestro poder antes de la entrevista. La experiencia ha demostrado que hacer esta investigación con antelación, tiene varias ventajas. Para comenzar, es más fácil para el entrevistador planificar preguntas si tiene información anticipada, particularmente si sabe donde existen inconsistencias.

5.- El tono de la voz del patrón anterior y sus inflexiones son frecuentemente reveladoras. La forma que responde a preguntas como: lo volverían a contratar ustedes ? proporcionan frecuentemente un indicio de su opinion real sobre el solicitante. Dice si de mala gana o no?

6.- La investigación telefónica es una técnica sistemática de conseguir información. Es una investigación cuidadosamente planificada y estructurada, diseñada específicamente para conseguir la información requerida de cada solicitante.

COMO CONDUCIR LA INVESTIGACION TELEFONICA CON LOS ANTIGUOS EMPLEADORES

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

La mayoría de las empresas se muestran renuentes a dar información a cualquiera, a menos que conozcan a quién están llamando y el propósito para el que será usada la información. La persona que llama, por consiguiente, debe identificarse, dando su nombre completo, título y la empresa que representa. Seguidamente debe hacer una simple declaración como:

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

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

COMO HACER FRENTE AL PROBLEMA DE LA RESISTENCIA

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

Si el antiguo supervisor parece no desear hablar, porque no está seguro de la identidad de quién llama, se le puede sugerir que llame de vuelta para

verificar la llamada. Si es una llamada de larga distancia, se le puede sugerir que haga la llamada con cargo revertido.

Si la persona al otro extremo del teléfono no puede suministrar la información debido a la política de la empresa, la persona que llame solicitará hablar con su superior y entonces ofrecer una explicación de éste tipo:

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

Hacer un momento de pausa y después continuar:

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

TECNICAS EFECTIVAS PARA PREGUNTAR

Los primeros hechos que requieren verificación son las fechas de empleo y terminación de servicios. Usualmente es mejor verificar el mes y el año. A menudo, cuando hay discrepancias en fechas entre las suministradas por el candidato y aquellas obtenidas por el antiguo patrón, aparecen también las discrepancias. La mayoría de las empresas tienen la capacidad de proporcionar fechas de empleo al momento. Desde este punto, la conversación telefónica puede seguir fácilmente la secuencia de cualquier forma de verificación telefónica que se utilice.

La pregunta clave en tales formas- colocadas expresamente cerca del fin de la lista, para que la persona contactada hable libremente- "reemplazarían ustedes al solicitante...?" Frecuentemente comentarios que han sido favorables hasta este punto, tomarán un cambio decidido. La persona que habla puede indicar que el individuo no sería reemplazado y explicaría por que dudaría en reengancharlo. Debería notarse, no obstante, que algunas empresas mantienen una política de no reemplazar antiguos empleados. En tal

caso, es importante determinar cual seria la respuesta si no existiera esta norma.

COMO MANEJAR LAS INCONSISTENCIAS

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

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

PORQUE LAS INVESTIGACIONES DEBEN SER HECHAS CON MAS DE UN PATRON

Obtener los puntos de vista de varias personas es siempre útil al seleccionar empleados. Algunas veces se hallara que un anterior patrón tiene prejuicios o predisposiciones favorables o desfavorables acerca de un candidato por causas puramente personales. Esto puede ocurrir, como hemos demostrado anteriormente cuando un empleado valioso se ha ido de una organización. Un anterior empleado resentido puede tratar de bloquear sus esfuerzos para conseguir otro trabajo. Si bien tales cosas ocurren raramente, ellas sirven para destacar la injusticia que pueda hacerse a un candidato, si es juzgado únicamente por la palabra de un jefe anterior y sin una oportunidad subsiguiente de contar su propia historia.

Si es posible, para cada candidato deben hacerse dos mas llamadas telefónicas. Sin embargo no es aconsejable remontarse a mas de cinco años.

COMO VERIFICAR LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES

Muchos solicitantes jóvenes no tienen ningún registro de trabajo, o han tenido solamente trabajos de medio tiempo. En éstos casos, la investigación con antiguos patrones no es muy significativa y puede resultar imposible. El colegio, por tanto, es el lugar apropiado para conseguir información.

Donde el tipo de posición o responsabilidad que ha de ser asumida por el candidato acertado lo requiere, se pueden y deberían ser obtenidas transcripciones de los registros académicos de los solicitantes. Los registros de secundaria son generalmente fáciles de conseguir, pero algunos colegios y universidades tienen una forma estricta, estipulando que las transcripciones serán proporcionadas únicamente al antiguo estudiante, o por medio de su petición específica, por escrito.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION TELEFONICA EN LA SELECCION

La investigación telefónica, en sí misma, no es ordinariamente un medio de selección. Sin embargo, puede usarse como un tamiz en donde los reportes adversos son obtenidos consistentemente de más de un patrón anterior y/o escuela, es decir, donde sin ninguna duda puede determinarse que el solicitante es, de plano, indeseable.

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

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

INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

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

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

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

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

Este tipo de entrevista proporciona un marco de referencia importante y común en candidatos específicos. Cuando se ha usado adecuadamente los resultados de predicción en el comportamiento laboral han sido muy exactos, reduciendo así la rotación de personal, como algunas otras consecuencias de una mala selección. Para determinar, detectar, y evaluar los rasgos del carácter así como la motivación y madurez, debe haber una preparación correcta, ya que éstos términos son un tanto abstractos.

DEFINIR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER

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

ENFOQUES PARA EVALUAR RASGOS DE CARACTER

Por medio de la entrevista planificada es posible:

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

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

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

* La manifestación repetida del rasgo - aunque en variado contexto-, de la conducta del solicitante, es lo que representa el diagnóstico. El entrevistador nunca debe de llegar a una conclusión teniendo como base un caso aislado.

SIETE DE LOS RASGOS DE CARACTER MAS RELEVANTES

- Estabilidad
- Laboriosidad
- Perseverancia

- Lealtad
- Confianza en si mismo
- Habilidad para llevarse bien con los demás
- Don de mando

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

COMO USAR LA ENTREVISTA PLANIFICADA PARA DETERMINAR LOS RASGOS BASICOS DEL CARACTER

ESTABILIDAD

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

El tiempo de permanencia en cada uno de sus empleos es el primer indicio de estabilidad en el solicitante. La inestabilidad se refleja por un deseo crónico de probar otro trabajo, a menudo sin hacer un análisis realista de las posibilidades de superarse donde está. Un ejemplo es el de aquella persona que ha sido sucesivamente vendedor, oficial de contabilidad, empleado de fábrica y cocinero, en un período corto de tiempo.

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

- a) Ha vivido en el mismo lugar por un período razonablemente largo ? O se ha mudado frecuentemente sin razón aparente ?
- b) Ha permanecido en sus empleos por períodos razonablemente largos ? O ha saltado de un trabajo a otro ?
- c) Han sido todos sus trabajos en el mismo campo ? O ha cambiado frecuentemente su línea de trabajo?
- d) Han sido sensatos sus razones para dejar sus trabajos, en vista de las condiciones de aquel momento? O ha estado persiguiendo una quimera?
- e) Frecuentó solamente un instituto de comercio o universidad? O frecuentó varios institutos?

f) Tuvo siempre la misma especialización a lo largo de su educación? O la cambió varias veces?

g) Ha permanecido casado? O ha sido divorciado varias veces?

Aunque el candidato pueda tener explicaciones aceptables o racionalizaciones que justifiquen cada cambio, la inestabilidad será notoria y esto nos determinará si se quedará o no en el empleo el suficiente tiempo para recuperar la inversión que supone emplearlo y entrenarlo.

LABORIOSIDAD

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

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

a) En sus cambios de trabajo, hay lapsos de más de dos meses sin haber estado empleado?

b) Ha progresado en sus trabajos, siendo promovido o ha logrado aumentos por sus méritos?

c) Ha escogido trabajos duros ? O busca la forma más fácil de ganarse la vida?

d) Ha mostrado iniciativa en sus trabajos anteriores? O ha avanzado sin esfuerzo alguno?

e) Fueron sus logros escolares acordes con su capacidad y tiempo disponible? O sólo se deslizó por ellos?

f) Ha usado su tiempo libre constructivamente?

Una persona desaplicada nunca escoge voluntariamente trabajos difíciles o responsabilidades. Cualquier esfuerzo le estorba. En cambio una persona aplicada toma responsabilidades seriamente. Si es preciso trabaja horas extras para sacar el trabajo adelante. Su diligencia es contagiosa.

PERSEVERANCIA

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

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

- a) Ha demostrado en sus anteriores empleos que tiene la habilidad para vencer obstáculos y completar tareas difíciles?
- b) Ha continuado su educación hasta finalizar?
- c) Terminó su educación pese a las dificultades financieras? O renunció a estudiar cuando surgieron?

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

LEALTAD

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

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

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

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

CONFIANZA EN SI MISMO

"Es el hábito de apoyarse en sus propios pies, tomar sus propias decisiones y pelear sus propias batallas, antes que depender de otros para que lo hagan"

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

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

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

Hay algunos trabajos como los de naturaleza gerencial que requieren de gente con mucha confianza en sí mismos, pero la mayor parte de los trabajos de producción y oficina en nuestra economía moderna requieren tan sólo de un mínimo de confianza en sí mismo. El trabajo es repetitivo, rutinario y estrechamente supervisado. Los candidatos con poca confianza en sí mismos son más adecuados para trabajos de tipo "producción en masa".

HABILIDAD PARA LLEVARSE BIEN CON OTROS

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

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

- a) Fué efectivo en los empleos que tuvo que trabajar con otros? O fué mas exitoso donde podía trabajar solo?
- b) Se llevó bien en la escuela con maestros, y compañeros? O tuvo dificultades con ellos?
- c) Disfruta de los juegos y deportes en los que debe cooperar con otros?
- d) Le gusta la gente con la que ha trabajado?

La habilidad de llevarse bien con la gente implica algo mas que la capacidad de ser superficialmente amistoso. Ello incluye la habilidad para aceptar facilmente las criticas, reconocer la validez de las opiniones de otros y aceptar sin resentimiento el hecho de tener rivales que están tratando de socabarlo.

DON DE MANDO

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

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

- a) Ha disfrutado siendo supervisor?
- b) Ha tenido éxito en este trabajo?

- c) Alcanzó posiciones de mando o dirección en las actividades escolares, en los grupos sociales a los cuales pertenece?
- d) Como niño exhibió el rasgo de conducción con sus compañeros?

Estos siete rasgos de caracter se manifiestan en varios grados. Algunas personas carecen de varios de éstos o casi todos de ellos. El grado hasta el cual el candidato posee cada uno de éstos rasgos o cualidades, puede ser obtenido del registro de la entrevista planificada.

LA INDUSTRIA MAQUILADORA

1.- ANTECEDENTES

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

La instalación de maquiladoras en México data de 1965. En ese año se ubicaron 12 plantas maquiladoras que generaron un total de 3000 empleos, como una respuesta a la desocupación creada por la cancelación del programa de braceros o Acuerdo Internacional sobre Trabajadores Migratorios que finalizó por decisión norteamericana en 1964.

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

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

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

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

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

En 23 años de actividad, ésta industria ha respondido con mucho al objetivo central para la que fué impulsada: El abatimiento del desempleo y el crecimiento económico en la zona fronteriza. No obstante han destacado que pese a contribuir con 13.6 por ciento de la población económicamente activa del sector manufacturero nacional y generar divisas por mas de \$1,500 millones de dólares, éste crecimiento económico no se ha traducido en un desarrollo de la región. Y no les falta razón. Las carencias notables en vivienda, agua, luz, servicios educativos, y servicio médico, así como transporte y comunicaciones, entre los mas importantes, contrastan con los resultados aportados por las empresas maquiladoras.

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

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

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

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

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

Una de las características de la industria maquiladora es que preferentemente da ocupación a la población joven. Ello contribuye de manera importante a la imagen industrial de este sector, pues los parques industriales están poblados por jóvenes obreros y obreras vestidos con ropas de colores llamativos y modernos que contrastan con la edad y calidad del vestido de los obreros de la zona industrial del centro del país.

Pero la diferencia entre esta joven industria y las de la zona centro del país es mas que ésta. No es extraño encontrar canchas de basquetbol o voleibol en los patios de las plantas maquiladoras y una ojeada rápida a los periódicos locales dan cuenta de los encuentros deportivos de los equipos de éstas. Tampoco es extraño encontrar limpios y amplios comedores con una sección al aire libre. En muchos de estos comedores los alimentos que proporcionan son notoriamente de buena calidad. Es habitual encontrar a ejecutivos de la empresa en los comedores de las fábricas.

Llama la atención la filosofía productiva de ésta industria, y que puede ser resumida en la sentencia "haciéndolo bien desde la primera vez". este tipo de empresa no admiten piezas o productos defectuosos y han aplicado un sistema de control que les permite asegurar 100 por ciento de la calidad de sus productos. Naturalmente, esto ha demostrado que la fuerza de trabajo mexicana compite en calidad, y no solo en precio, a nivel internacional.

2.- REGIMEN JURIDICO ACTUAL DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

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

a) Como se obtiene la autorización para operar una empresa maquiladora ?

A través de la aprobación del programa de maquila la que también permitirá la importación temporal de materias primas y auxiliares, envases, material de empaque, etiquetas y folletos, herramientas, equipos y accesorios de producción y seguridad industrial, manuales de trabajo y planes industriales, maquinaria, aparatos, instrumentos para el procesado así como laboratorios.

b) A quien se le autoriza ?

A personas físicas mexicanas.

A ~~personas~~ morales con capital de cualquier origen pero constituidas de acuerdo a la legislación mexicana.

c) Dónde se solicita ?

En SECOFI o en sus delegaciones federales. Adicionalmente, una vez aprobado el programa por SECOFI, se deberá presentar por una sola vez a la Dirección General de Aduanas o a la Aduana de la jurisdicción de la empresa, una solicitud a fin de que se le apruebe el régimen de importación temporal que elija para llevar a cabo el programa.

d) A través de que documento ?

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

e) Como emite SECOFI su resolución ?

A través de una autorización dirigida a la Dirección General de Aduanas. Además del otorgamiento de un número o clave del Registro Nacional de Industria Maquiladora a la empresa solicitante el que deberá utilizar en todos sus trámites ante el Sector Público Federal y deberá renovar cada dos años.

f) Existe algún plazo para que la industria maquiladora inicie sus operaciones, después de ser aprobado su programa ?

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

g) Existe alguna limitación en cuanto a monto de mercancías para su importación y exportación a través del programa de maquilas ?

No, pero cuando los bienes objetos del programa se encuentren sujetos a cuotas específicas de exportación, SECOFI asignará la parte que a cada empresa le corresponden de acuerdo a los montos disponibles y considerando entre otros factores los siguientes:

- Incorporación de insumos nacionales
- Grado de transformación
- Origen del capital de la empresa

h) Cuanto tiempo podrán permanecer en el país las materias primas y componentes y cuanto tiempo los equipos y maquinaria ?

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

i) Puede una maquiladora efectuar ventas de sus productos en el mercado nacional ?

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

- * Cumplir con el grado de integración nacional que le sea fijado.
- * Conservar la misma calidad que en sus exportaciones.
- * Cumplir con el presupuesto de divisas que se les fije.

- * Dar asistencia técnica a sus proveedores nacionales.
- * Atenerse a los lineamientos generales establecidos para su rama industrial.
- * Cumplir con los requisitos establecidos en disposiciones legales aplicables en la materia.

j) Que obligaciones deberán las maquiladoras cumplir de acuerdo al decreto ?

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

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

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

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

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

k) Que sucederá si no se cumple con estas obligaciones ?

Se suspenderá su programa temporalmente o se cancelará en forma definitiva su registro y en caso de reincidencia se cancelará definitivamente su programa.

l) Puede una empresa cancelar su programa antes de lo previsto ?

Si, pero debería solicitar a SECOFI su certificado de cancelación con 30 días de anticipación. SECOFI lo otorgará siempre y cuando la maquiladora se encuentre al corriente de sus obligaciones fiscales, laborales, y cualquier otra índole que establezcan las leyes.

m) Es el reconocimiento aduanero en las maquiladoras similar al de las demás empresas ?

No, pues únicamente en la primera importación de las maquiladoras se procede al exámen de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley Aduanera y de los Artículos 96 y 97 del Reglamento de la Ley Aduanera, aunque dicho reconocimiento se limitará solo al 2 por ciento de los bultos que constituyen la importación. En importaciones posteriores de una mercancía anteriormente clasificada, la autoridad aduanera se limitará a verificar que la fracción declarada en el pedimento corresponde a la clase y nombre dela mercancía ya clasificada. Por lo que respecta a retorno o exportación, el reconocimiento aduanero se hará con el pedimento, la factura o lista de embarque.

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

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

o) Cuando por efectos del proceso productivo resulten desperdicios de materiales o productos terminados que no reúnan los requisitos de calidad, podrán venderse éstos en el país ?

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

p) Qué otros destinos puede darse a los desperdicios ?

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

q) Tiene la empresa maquiladora la obligación de garantizar el importe total de los impuestos de las importaciones que realice ?

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

r) Cuando por emergencia se requiera la importación urgente de refacciones o de materia prima a fin de no afectar la producción de empresa maquiladora, que procedimiento aduanal puede aplicarse ?

La maquiladora podrá realizar la importación y la Dirección General de Aduanas lo notificará a SECOFI.

s) Puede la empresa maquiladora retornar la totalidad de sus equipos y maquinaria en forma simultánea ?

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

t) Cuando por causas ajenas a la voluntad de la empresa y éstas sean de fuerza mayor, accidente o fortuitas se pierdan las mercancías importadas temporalmente, se hará efectiva la fianza ?

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

3.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS MAQUILADORAS LOCALES.

Para conocer de una forma general la situación en que el departamento de personal funciona en la industria maquiladora, se estructuró una entrevista dirigida, de ésta manera se obtendrían datos en una forma ordenada y sistemática para lograr la mayor información posible que podrá proporcionar indicadores importantes en cuanto a la organización y operación del departamento de personal como parte elemental de la administración de los recursos humanos dentro de una empresa. Se seleccionó una muestra de tres maquilas, sin embargo se logró solo la información de dos de ellas. Una vez recopilada la información, se redactó en forma descriptiva los datos proporcionados por éstas.

Con seis meses de iniciadas las actividades y todavía en proceso de organización, se encontraba la primera empresa maquiladora sujeta a la investigación. El número de trabajadores que allí laboran oscilan entre 100 y 150, según así lo requieran los volúmenes de producción. La actividad preponderante de la empresa maquiladora es la exportación de tarjetas de circuito integrado, que sirven como componentes para la producción de niveles para la construcción.

Esta empresa maquiladora cuenta con un departamento de personal integrado por un jefe de departamento y una secretaria ejecutiva. La posición jerárquica del departamento se encuentra a nivel gerencial y depende directamente del gerente de planta. En el área de producción los inspectores y jefes de línea que dependen del jefe del departamento de producción, también tiene la obligación de reportar al jefe de personal, es decir, éste último delega responsabilidad y autoridad al igual que el jefe de producción a los inspectores y jefes de línea de producción.

Las políticas del departamento de personal no se encuentran bien definidas; sin embargo existe un reglamento interior de trabajo que regula las condiciones en que deba prestarse el trabajo y aunque el mencionado reglamento no se encuentra por escrito a la vista de los interesados, éstos sí tiene la obligación de conocerlo.

Una de las funciones primordiales de éste departamento es el reclutar y seleccionar personal, función que se realiza como a continuación se describe:

Para el reclutamiento de personal se hace uso de dos fuentes: una interna y otra externa.

La fuente interna de reclutamiento consiste en un archivo de solicitantes, el cual se consulta antes de proceder al reclutamiento externo, si se encuentra en éste archivo a la persona que reúna los requisitos del puesto vacante, se le comunica vía telegrama al candidato para posteriormente ser entrevistado.

En el caso de la fuente de reclutamiento externa, se utiliza la prensa o el periódico. Una vez que el candidato se presenta a la empresa, si éste no es reclutado por el periódico, se procede a entrevistarle, ya que de éste se cuenta con una solicitud archivo. Si éste procede de una fuente externa se le proporciona una solicitud diseñada previamente por la empresa.

Una vez que el jefe del personal realiza la entrevista de reconocimiento se les cita para una fecha posterior. Este lapso de tiempo servirá para analizar los resultados de la entrevista de cada uno de los candidatos al puesto. Una vez que los trabajadores potenciales se presentan por segunda ocasión, se les aplica un examen teórico práctico, si el candidato es para un puesto administrativo a nivel gerencial, el examen será de conocimientos, pero si el candidato es para un puesto a nivel operativo o fuerza de trabajo su examen consistirá principalmente en el grado de habilidad manual que éste posea.

Una vez conocidos los resultados del examen se procede a seleccionar al personal más apto para ocupar el puesto de que se trate, al cual se le avisa por medio de un telegrama o teléfono.

Cabe hacer mención que el proceso de reclutamiento de personal a nivel de fuerza de trabajo es continuo, de ésta forma se puede contar con un archivo de solicitantes que permita obtener candidatos cuando así se requiera reduciendo los costos que esto implica. Las personas que son seleccionadas en vista de ser satisfactorios los resultados de su examen teórico práctico, se les realiza una segunda entrevista para su contratación. Una vez contratada la persona se procede a darle entrenamiento y considerarse parte del inventario de los recursos humanos de la empresa.

A nivel operativo la empresa cuenta con nueve categorías de trabajo, que son como siguen: ensambladores #1, #2, #3; preparadores #1, #2, #3; retocador, empacador y calibrador.

Existe un tabulador de sueldos que se ajusta a lo establecido por la comisión de salarios mínimos, sin embargo, la función de nóminas corresponde al departamento de mismo nombre (nóminas).

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

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

Otra de las funciones que corresponde al departamento de personal en esta empresa es, el de integrar una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y aunque esta Comisión Mixta existe formada por tres representantes por parte del trabajador y tres por el patrón, no se cuenta con un programa previamente establecido que pueda servir como guía en las actividades de ésta. A esto se alude que el índice de accidentes es realmente bajo por la naturaleza del trabajo que se realiza dentro de ésta empresa. Sin embargo si se cuenta con medidas como extinguidores, letreros de advertencia, equipo y herramientas necesarias, botiquín, etc., que se podría decir que son básicas en la previsión de accidentes en el trabajo.

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

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

La empresa tiene un índice de rotación de personal del orden del 6 por ciento, esta información debe proporcionarla el jefe de personal mensualmente. Además de éste índice, el jefe de personal se encarga de llevar estadística de datos referente al personal como asistencias, puntualidad, productividad y eficiencia.

La segunda empresa maquiladora investigada, se dedica a la exportación de rines de aluminio. Se entrevistó al jefe de personal. La posición jerárquica de este puesto está a nivel gerencial o mandos intermedios. Este rinde cuentas directamente al gerente de planta. El perfil profesional de esta persona es el de un ingeniero industrial; se podría muchas veces preguntar, en casos como éste, como es que un ingeniero esté donde no le corresponde y la respuesta fué la siguiente: Es muy importante la actividad o función específica que tiene encomendada un encargado del departamento de personal en una empresa como ésta, ya que entre éstas funciones es de suma importancia la supervisión del trabajo realizado por los empleados del área de producción, se necesitan conocimientos de tipo técnico en la supervisión de éste proceso de producción y si no relacionamos ésta importancia entre quién estará al mando de las personas que producen y los conocimientos técnicos específicos, van a existir dificultades para entender la labor de los trabajadores y los problemas que conlleva la misma.

Tal vez el ingeniero tenga algo de razón, pero es probable que su lugar muy bien podría estar en producción y no en personal. Es importante mencionar que el departamento de personal en esta empresa no se encuentra como de línea y asesoría sino mas bien tiene una relación funcional, es decir, operativo.

Esta empresa maquiladora cuenta con 100 trabajadores de los cuales 83 pertenecen al sindicato y 17 son empleados de confianza. Los empleados sindicalizados cuentan con un contrato colectivo de trabajo. Los sueldos y salarios se determinan en base a lo que se establece por la Comisión de Salarios Mínimos, así como comparando con el mercado de trabajo del ramo.

Una de las tareas específicas encomendadas a este departamento es la actualización cuando se requiera de los manuales de obligaciones o procedimientos, que se encuentran especificados por operador y por área.

El plan de prestaciones al trabajador está integrado por préstamos personales, bonos de dispensa, bonos por asistencia y puntualidad y un premio otorgado al trabajador que de acuerdo a su trabajo y capacidad en el mes no haya tenido que ser sancionado por la falta de uso del equipo de protección y sin accidente alguno por ese periodo. Estos programas integrados de prestaciones los elabora el departamento de personal junto con el de contabilidad.

La función de selección y reclutamiento también le corresponde al departamento de personal. Para reclutar posibles candidatos se utilizan boletines por televisión y recomendaciones de los mismo trabajadores. Los requisitos son que se cuente con los conocimientos requeridos para el puesto solicitado, en este caso se hace un análisis de conocimientos por medio de una entrevista estructurada. Se pide solicitud de empleo con fotografía, carta de recomendación de su empleo anterior y en caso de no haber tenido, una carta por alguna persona física de la cual pueda ser válida su recomendación y carta de no antecedentes penales. Una vez que el trabajador potencial ha cumplido y aprobado estos requisitos se procede a contratarlo poniéndolo a prueba por un período de 28 días. Si su desempeño es satisfactorio en este período se le considera como parte del inventario de recursos humanos.

El departamento de personal también se encarga de la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento está formada por cuatro representantes por el trabajador y cuatro por el lado patronal. La capacitación de los trabajadores se lleva a cabo por agentes capacitadores internos, es decir, por los mismos empleados de la empresa, estos pueden ser trabajadores a nivel supervisión con experiencia y expertos operadores. Es importante señalar que la capacitación en esta empresa se podría decir que es especializada ya que las tareas en el área de producción varían aún comparándolas con las tareas o funciones de otra empresa similar. Es por esto que la capacitación y adiestramiento se lleva a cabo por personal de la empresa.

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

4.- CONCLUSION

La presente investigación ha permitido llegar a la conclusión de que la organización del departamento de personal en estas empresas maquiladoras que particularmente se estudiaron se encuentran en forma desordenada, tal vez no se ha dado la importancia que este departamento tiene dentro de una organización; los departamentos de personal de estas empresas se concretan a realizar parcialmente las funciones básicas de éste departamento. La importancia de este campo del conocimiento debe llevarse a cabo no solo a la empresa como ente económico, sino a la luz de los desafíos provocados por cambios en los valores sociales, los requerimientos técnicos que demandan las empresas modernas, la creciente ingerencia del gobierno en la reglamentación de las relaciones de trabajo y los cambios en la composición cualitativa y cuantitativa de los trabajadores. La posición de un departamento en la organización es de suma importancia, ya que debe considerarse la función de asesoramiento de este departamento, sin embargo, parece ser que sólo se trabaja con la ya preestablecido por las gerencias o dirección. Se carece de un conocimiento mas profundo de lo que para el trabajador es el clima organizacional. Los modelos motivacionales son hechos a un lado a falta de su practicibilidad y experiencia por quienes están al tanto de dicho departamento. No existen planes y programas que puedan guiar las acciones de este departamento. Los puestos de personal en éstas dos empresas se encuentran sin una oficina particular y sin personal preparado para enfrentar la operación del departamento. Existe desvinculación entre alta gerencia y departamento de personal, es decir, no existe el valor sustancial de éste departamento para la gerencia.

CONCLUSION

Hemos visto lo determinante que es el elemento humano dentro de la empresa. La diferencia que existe entre una organización con adecuados recursos humanos, identificados con la empresa e integrados a la misma, seguros y satisfechos es muy notoria; no sólo evita situaciones no deseadas como alta rotación de personal, ausentismos, calidad pobre, altos costos de capacitación, etc., sino que mejora el funcionamiento de la empresa.

Es una área dentro de la Administración de Empresas que no se debe de descuidar ya que sabiendo aprovechar el elemento humano con que cuenta una organización se tiene ya una gran posibilidad de éxito.

Es básico que los altos mandos tengan la preparación, conocimientos, y habilidades para coordinar y optimizar sus recursos humanos, ya que los beneficios que brinda el tener las personas idóneas son impactantes, no sólo para la empresa y su gente, sino para la sociedad misma y su economía, ya que al fin de cuentas las empresas son eso, gente.

En esta época, en que nuestro país está sufriendo cambios económicos tan importantes, como el Tratado del Libre Comercio, nuestros empresarios deben estar muy consientes que para poder competir con otros productos extranjeros, nuestra calidad debe estar al nivel de éstos, y para poder aumentarla hay que capacitar a nuestros trabajadores y empleados. Los Recursos Humanos juegan ahora un papel muy importante pues de ellos depende en gran parte el éxito de este tratado; capacitación y motivación son factores decisivos para mejorar la calidad de nuestros productos , y concientización para así juntos hacer un esfuerzo hacia el progreso.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre Martinez, Eduardo. Manual de Seguridad e Higiene. Ed. Trillas.

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

Blum, Milton, I. ; Naylor, James, C. Psicología Industrial. Ed. Trillas.

Calderón Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Ed. Limusa.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill.

Expansión. No. 521. El empleo y la empresa. Grupo Editorial Expansión.

Gómez, Miguel A.; Gómez, Víctor. Manual de los derechos de los tabajadores.

Icaza de Medina Mora, Luis. Revista USEM.

Koont's; O'Donnell. Elementos de la Administración. Ed. Trillas.

McGee, William. Capacitación y Adiestramiento y Formación Profesional. Ed. Limusa.

Mills, L. Quinn. Administración de Recursos Humanos.

Reglamento General de Seguridad e Higiene emitido por la Secretaría de Prevención Social y el I.M.S.S.

Reyes Ponce, Agustin. Administración de Personal. Ed. Limusa

Scholz, William. Administración lucrativa de hoteles y moteles. Ed. Continental, S.A. de C.V.

Smith, C.; Wakeley, H.; Psicología de la Conducta Industrial. Ed. McGraw Hill.

Strauss; Sayles. El trabajo y su significado.

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