

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

Presentan:

**EFRAIN MELCHOR DE LA ROCHA DE LA ROCHA
LAURA ROCIO VILLASENOR PRECIADO**

Ensenada, B. C.

Junio de 1992

Universidad Autónoma de Baja California
Escuela de Contabilidad y Administración
Unidad Ensenada

Memoria del Seminario de Recursos Humanos
Que para obtener el título de: Licenciado en
Administración de Empresas Presentan:

Laura Rosío Villaseñor Preciado

Efraín Melchor de la Rocha de la Rocha

Aprobada por:

Asesor

Licenciado en Administración de Empresas Lidia Covarrubias

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lidia Covarrubias', is written over a horizontal line.

Ensenada Baja California. Junio 92.

INDICE

Introduccion	1 . . .
------------------------	---------

Tema I

Administracion de Recursos Humanos

- Concepto	4 . . .
- Caracteristicas de los Recursos Humanos	5 . . .
- Caracter Multivariado de la Administracion de R. H	6 . . .
- Caracter Contingencial de la Administracion de R. H	6 . . .
- Funciones de la Administracion de Recursos Humanos	7 . . .
- Objetivos de la Administracion de Recursos Humanos	8 . . .
- La Administracion de Recursos Humanos como responsabilidad de linea y funcion de staff	9 . . .
- Dificultades basicas de la Administracion de R. H	10 . . .

Tema II

Analisis y Descripcion de Puestos

- Concepto	13 . . .
- Necesidad legal	14 . . .
- Importancia del Analisis y Descripcion de puestos	14 . . .
- Metodos mas usuales para el Analisis y Descripcion	14 . . .

Tema III

Reclutamiento de Personal

- Concepto	18
- Funcion del Reclutamiento	19
- Fuentes de Reclutamiento	19
- Medios de Reclutamiento	23
- Etapas del Reclutamiento	24

Tema IV

Seleccion de Personal

- Concepto	27
- Objetivo principal de la Seleccion	27
- Elementos de la Seleccion	28
- Proceso de Seleccion	29
- Tecnicas de Seleccion	32
- Control del proceso de Seleccion	32

Tema V

Entrevista

- Concepto	34
- Objetivos generales	34
- Estructuras y tecnicas de la Entrevista	35
- Tipos de Entrevistas	36
- Caracteristicas del entrevistador	40
- Errores mas comunes del entrevistador	40

Tema VI

Capacitacion y Adiestramiento

- Conceptos	43
- Tipos de Adiestramiento	44

- Beneficios de la Capacitacion en la organizacion	.45 . . .
- Beneficios de la capacitacion a los individuos	.45 . . .
- Marco legal	.46 . . .
- Como elaborar un programa de Capacitacion	.48 . . .
- Funciones de Capacitacion y Adiestramiento.	.51 . . .

Tema VII

Higiene y Seguridad Industrial

- Concepto	.54 . . .
- Objetivos de la Seguridad e Higiene Industrial	.54 . . .
- Marco legal de la Seguridad e Higiene Industrial	55 . . .
- Comisiones mixtas de Seguridad e Higiene Industrial	58 . . .
- Integracion y Requisitos	59 . . .
- Funciones de las Comisiones	62 . . .

Tema VIII

La Administracion de Recursos Humanos en Diferentes Sectores

- Sector Comercio	.66 . . .
- Sector de un Organismo Descentralizado	.69 . . .
- Sector Bancario	.72 . . .
- Tabla Comparativa	.77 . . .
Conclusion	82 . . .
Bibliografia	.84 . . .

INTRODUCCION

Dentro de la Licenciatura en Administracion de empresas uno de los temas que hayamos mas importantes, es la

Administracion de Recursos Humanos, La cual a venido tomando mucho auge y se le a dado una mayor importancia en los ultimos anos dentro de nuestro pais y en los ultimos dias en la localidad.

Es por lo cual nos dimos a la tarea de recopilar, analizar e interpretar la informacion obtenida sobre dicho tema.

La cual consideramos que es una rama muy importante, ya que tiene que ver con el recurso mas dificil de conseguir (De buena calidad) y de tratar, pero creemos que es de lo mas interesante, ya que cada persona es diferente en si misma. Pero es el recurso mas preciado de la organizacion y con el cual se puede tener un gran exito o un verdadero fracaso; Esto dependiendo del uso y trato que se le de al recurso.

He aqui la importancia del buen uso y manejo de las tecnicas y procedimientos empleados. Haciendo notar que para cada organizacion esto es diferente, dependiendo del giro, tamano, etc.

A lo cual, a continuacion presentamos la realizacion de nuestro trabajo sobre Administracion de Recursos Humanos, el recurso mas valioso y mas preciado de la organizacion.

" ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS "

"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

La Administracion de los Recursos Humanos ha venido adquiriendo una importancia tal cada dia, en razon de que el funcionamiento de las empresas esta relacionado directamente con el esfuerzo humano, ya que si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organizacion marchara; en caso contrario se detendra.

Las organizaciones poseen un elemento en comun: Todas estan integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso mas preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con minima motivacion para desempenar sus funciones, el exito seria imposible.

Cuando los Recursos Humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos se cimientan las bases mismas de la produccion economica de una sociedad.

La Administracion de Recursos Humanos es una area de estudios relativamente nueva, sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamano de organizacion.

La evolucion de la Administracion de Recursos Humanos ha sido resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida en que los paises han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia de administracion de

personal; también esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que están contribuyendo a la población de un acervo de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacer lo más eficiente.

De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y una de las más importantes porque todo lo demás depende de lo bien que se lleve a cabo esta.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario empezar y recordar algunos conceptos. Así pues empezaremos por traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones para este propósito, diremos que la Administración General es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización.

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

CHIAVENATO IDALBERTO: Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

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

ARIAS GALICIA: Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservacion del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organizacion en beneficiodel individuo, de la propia organizacion y del pais en general.

F. SIKULA, F. Mc KENNA: Trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creacion de un vinculo efectivo entre el individuo y la organizacion.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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

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

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a traves del comportamiento de las personas en las organizaciones

Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneracion economica y afectiva.

d) Los Recursos Humanos son escasos no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. en terminos generales, entre mas escasos resulten los recursos, mas solicitados seran.

EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administracion de los Recursos Humanos es una area interdisciplinaria: Cobia necesariamente conceptos de Psicologia Industrial o Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Ingenieria Industrial, de Derecho de Trabajo de Ingenieria de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingenieria de Sistemas, de Cibernetica etc., Los asuntos normalmente tratados en la Administracion de Recursos Humanos se refiere a una multiplicidad de campos del conocimiento.

EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No hay leyes o principios universales para la Administracion de los Recursos Humanos.

La Administracion de Recursos Humanos es contingencial, o sea, depende de la situacion organizacional:

Del ambiente, de la tecnologia empleada por la organizacion, de las politicas y directrices vigentes, de la filosofia administrativa preponderante, de la concepcion existente en la organizacion 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 tambien la forma de administrar los recursos humanos de la organizacion. De ahi el caracter contingencial o situacional de la Administracion de Recursos Humanos, que no se compone de tecnicas rigidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinamico. Un esquema exitoso de Administracion de Recursos Humanos en una organizacion en cierta epoca puede no serlo en otra organizacion, o en la misma organizacion en epoca diferente, ya que las cosas cambian; Las necesidades sufren alteraciones y la Administracion de Recursos

Humanos debe tener en consideracion el cambio constante que ocurre en las organizaciones. Por otro lado, la Administracion de Recursos Huamnno no es un fin en si misma, sino un medio de alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.- Contratacion y Empleo:

- Reclutamiento.
- Selecccion.
- Contratacion e Induccion.
- Promocion, Transferencias y ascensos.

2.- Capacitacion y Desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitacion.
- Desarrollo.

3.- Sueldos y Salarios:

- Analisis y Valuacion de Puestos.
- Calificacion de Meritos.
- Remuneracion y Vacaciones.

4.- Relaciones Laborales:

- Comunicacion.
- Contratos Colectivo de Trabajo.
- Disciplina.
- Investigacion de Personal.
- Relaciones de Trabajo.

5.- Servicios y Prestaciones:

- Actividades Recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6.- Seguridad e Higiene Industrial:

- Servicio Medico.
- Campanas de Higiene y Seguridad.
- Ausentismo y Accidentes.

7.- Planeacion de Recursos Humanos:

- Inventario de Recursos Huamnos.
- Rotacion.
- Auditoria de Personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada area de actividad, asi como su numero denominacion, estaran en relacion con el tamano, el giro y las politicas de cada organizacion o empresa.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administracion de Recursos Humanos consiste la planeacion, la organizacion, en el desarrollo y en la cooordinacion y control de tecnicas capaces de promover el desempeno eficiente de personal.

La Administracion de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organizacion, trabajando y dando el maximo de si, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la Administracion de Recursos Humano se derivan de los objetivos de la organizacion entera y estos son:

1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades y motivacion para realizar los objetivos de la organizacion.

2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicacion, desarrollo y atisfaccion plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.

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

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPON- SABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF.

Suele decirse que el departamento de personal tiene una posicion organizacional de asesoria mas que de linea. Por lo general la posicion de asesoria es de naturaleza consultiva, de servicio o de apoyo. en teoria una posicion de asesoria no tiene autoridad de linea sobre otras entidades organizacionales. Ademias se dice que una posicion de asesoria esta afuera de la cadena directa de mando, ya que no contribuye directamente a la produccion de venta de bienes o servicios de una compania.

Como un miembro de asesoria de la empresa, al gerente de personal se le llama para aconsejar acerca de los Recursos Humanos de la compania, para proporcionar servicios que se relacionan directamente con la administracion eficaz de los empleados y, en general, para apoyar al componente de linea de la organizacion. Sin embargo, el jefe de personal tambien tiene autoridad de linea sobre el departamento de personal del cual es responsable.

La posicion ideal de la Administracion Recursos Humanos en ocaciones es modificada en la practica por:

- Comprension falsa de lo que es la funcion de Staff del organo de personal.
- Conflictos consecuentes, entre Linea y Staff.
- Diferencias que resulta de diversas filisofias y patrones de gerencia.

De acuerdo a lo que hemos vivido y visto en la práctica podemos decir que el departamento de Recursos Humanos puede considerarse de cualquiera de las dos formas (Lineal o Staff), Siempre y cuando quede bien definido cual de las dos autoridades se habra de manejar.

Es conveniente y mas usual el tipo de autoridad Staff que funciona como departamento asesor; pero se puede manejar una combinación entre Lineal y Staff, esto dependiendo del tipo de empresa que se este manejando. pero a la vez esto podría crear confusión y conflictos dependiendo de los tipos de gerencias.

DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

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

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

3.- Los Recursos Humanos no está solamente dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino, principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.

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

5.- La Administracion de Recursos Humanos trabaja en ambientes y condiciones que no determino, y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeno.

6.- Los patrones de desempeno y de calidad de los Recursos Humanos son en extremo complejos y diferenciados variando de acuerdo con el nivel gerarquico, con el area de actividad, con la tecnologia aplicada y con el tipo de tarea o atribucion.

7.- La Administracion de Recursos Humanos esta llena de desafios y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles. En un terreno poco firme, de vision nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aun teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

" ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS "

"ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS"

No es casualidad que la tecnica de analisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinion de numerosos profesionales que se desarrollan en el area de la administracion de recursos humanos es el analisis de puestos el metodo basico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificacion. A partir de alli se podra continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administracion de salarios, aplicacion de calificacion de meritos, mejores metodos de reclutamiento, seleccion y contratacion, manuales de organizacion, todo esto como base de la planeacion de los recursos humanos.

CONCEPTO

Analisis de puestos: es un metodo cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo.

Descripcion de puestos: Es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto especifico.

Aunque intimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtencion de datos, la Descripcion y el Analisis de puestos son perfectamente distintos entre si.

Mientras la Descripcion se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, como lo hace y porque lo hace), el analisis estudia y determina los requisitos calificativos las

responsabilidades que lo atanen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño.

NECESIDAD LEGAL

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que debiera tenerse por escrito " el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precision posible ". Asi mismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patron podra rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad " al desobedecer el trabajador al patron o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado ". Por ultimo el artículo 134 en su fracción IV marca como obligacion de los trabajadores" ejecutar el trabajo con la intencidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos ".

IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Es importante debido a que todo elemento integrado a una organizacion requirio ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en funcion precisamente de su puesto. Siendo este la unidad basica del trabajo, resulta evidente que apartir de su correcta definicion y estructuracion se estara iniciando la tecnificacion de la administracion de recursos humanos.

METODOS MAS USUALES PARA EL ANALISIS Y DESRIPCION DE PUESTOS

1.- Observacion

a) Introspeccion del trabajo: Este analisis lo hace el interesado; hace un informe y lo presenta, para revision a su superior inmediato.

b) Observacion natural: El analista observa a la persona en la forma en que esta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectua anotaciones. Escribe despues un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

c) Observacion controlada: Es el metodo mas riguroso de apreciacion utilizando incluso mediciones. El analista lleva registros cuidadosos. Es mas objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas.

2.- Cuestionarios

a) De respuestas abiertas: El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresion de quien ocupa el puesto.

b) De eleccion forzosa: Se ofrece al entrevistado varias alternativas para su eleccion cuando estas son pocas y faciles de establecer.

3.- Entrevista

a) Libre: No existe orden establecido ni directiz; se caracteriza por su espontaneidad.

b) Dirigida: Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encausa la entrevista; No tiene la falta de directrices de la anterior.

c) Estandarizada: Normalmente se efectua con base a un cuestionario en el que se establece con precision las pautas a seguir para efectos de posteriores aclaraciones.

4 .- Metodos Mixtos:

A partir de lo que dijimos de cada uno de los metodos de analisis, se hace evidente nuestra preferencia por aquel que no tenga los inconvenientes ya anotados. El mejor resultado se obtiene del metodo mixto, que es una combinacion eclectica de los metodos de analisis. Puede ser formado por combinaciones en los siguientes metodos:

- a) Cuestionario y entrevista, aplicados a la misma persona.
- b) Observacion con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- c) Cuestionario y observacion con el ocupante.

" RECLUTAMIENTO DE PERSONAL "

"RECLUTAMIENTO DE PERSONAL"

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

Desde el punto de vista de la organizacion, el proceso de atraccion y eleccion no es simple.

CONCEPTO: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organizacion.

Basicamente es un sistema de informacion mediante el cual la organizacion divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que se pretenden llenar.

El reclutamiento se debe ocupar de la busqueda y atraccion solo de candidatos idoneos para el puesto. No importa si el puesto por cubrir ya a existido o es una nueva creacion, sus requisitos se deben definir con la mayor precision posible para que el reclutamiento sea eficaz.

El exito en el reclutamiento es dificil de alcanzar si los puestos por ocupar estan vagamente definidos.

FUNCION DEL RECLUTAMIENTO.

Su funcion es descubrir las fuentes de Recursos Humanos dentro de los requisitos exigidos por la organizacion y utilizar los medios mas efectivos para atraer candidatos en numero suficiente y hacer una adecuada seleccion de una fuerza de trabajo eficaz.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El problema basico de la organizacion, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesa especificamente, y en ellas concentrar sus esfuerzo de reclutamiento. Es asi como las fuentes de Recursos Humanos son de nominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidiran las tecnicas de reclutamiento. Hay innumerables fuentes de Recursos Humanos, como lo mencionamos a continuacion.

Podemos decir que existen dos fuintes de reclutamiento, internas y externas, dentro de las cuales encontramos las siguientes:

1.- INTERNAS:

a) Sindicatos: Por la reglamentacion del contrato colectivo de trabajo, estos constituyen una de las principales fuentes a lo que respecta al personal sindicalizado.

Esto funciona en el momento en que la empresa requiere personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato, puesto que es el promotor de sus afiliados ante la empresa que requiere cubrir una vacante.

b) Archivo o Cartera de Personal: Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que en alguna ocasion se presentaron a requerir empleo y que por alguna razon no se les eligio en ese momento.

c) Familiares y Recomendados de los Empleados:

Cuando la politica de la empresa lo permite, al presentarse una vacante, se notifica esta, al personal, para que sean ellos los que nos recomienden algun familiar o conocido.

d) Promocion interna: Esto sucede cuando se estudian los expedientes del personal actual, los inventarios de recursos humanos la historia laboral del personal, con el objetivo de detrmnar si existe o no quienes puedanserascendidos en forma vertical(promocion) u horizontal (transferencia), al puesto vacante, considerando aspectos tanto de conocimientos, aprendizaje yresponsabilidad o capacidad para desempenar el puesto.

Una de las mejores fuentes de reclutamiento para los puestos disponibles, la constituye la de sus propios trabajadores.

Las promociones en el interior tienen diversas ventajas:

Una de ellas es que la organizacion debe tener una buena idea de los puntos fuertes y debiles de sus empleados. El inventario de habilidades que debe contener informacion de

las aptitudes basicas de cada empleado, se puede usar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno. Despues de esta seleccion inicial, se pueden entrevistar a los supervisores pasados y actuales de el empleado a fin de obtener sus evaluaciones de rendimiento.

En general, suelen estar disponibles datos mas exactos en relacion con los empleados dentro de la empresa; por tanto disminuye la posibilidad de hacer una eleccion incorrecta.

No solo sabe la empresa mas en relacion con sus empleados actuales, sino que tambien ellos conocen mas a la empresa y saben mas como opera. Por tanto, cuando se hace reclutamiento interno disminuya la posibilidad de que el empleado se vuelva descontento con la empresa.

Otra ventaja es que el reclutamiento interno puede tener un enfoque positivo sobre la moral y motivacion de los empleados, si evita los despidos y crea oportunidades de promocion.

Cuando los empleados saben que se les tendra en cuenta para un puesto abierto, tienen un incentivo para mejorar su rendimiento, por otra parte, si se le da la oportunidad, por lo general a extranos para ocupar esos puestos, el efecto sera negativo.

Una ventaja final surge del hecho que la mayoria de las empresas tienen una considerable inversion en su fuerza de trabajo. El pleno uso de las habilidades de los empleados, mejora el rendimiento sobre esa inversion.

Principales desventajas que aporta el reclutamiento interno:

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

Otra desventaja es que no puede hacerse en terminos globales dentro de la organizacion, el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una sustitucion, este efectivamente en condiciones de igualarse, al antiguo ocupante del cargo a un corto plazo.

2.- EXTERNAS:

a) Instituciones Educativas: Que son las entidades que se dedican a la preparacion de profesionales en las distintas areas cientificas y tecnologicas, tales como: Universidades, Institutos Tecnologicos, Escuelas Comerciales, Escuelas Tecnicas, quienes cuentan con guias de carreras en las que se puede saber al detalle las características de los posibles candidatos.

b) ASOCIACIONES PROFESIONALES: Cuando las empresas requieren cubrir una vacante de un nivel alto en su estructura y con experiencia en el campo, estas son una fuente segura de reclutamiento.

c) BOLSAS DE TRABAJO: Son organizaciones que se dedican a proporcionar informacion con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

d) AGENCIAS DE COLOCACION: Son tambien bolsas de trabajo de la iniciativa privada y que realizan la labor de reclutamiento.

e) PUERTA DE LA CALLE: Consiste en utilizar precisamente las puertas de la empresa que dan a la calle o los aparadores para colocar un anuncio solicitando personal, el cual podran leer aquellas personas que transiten por la calle y de interesarse, les servira de informacion para saber a quien acudir en busca de una solicitud.

Las empresas tienen a su disposicion una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talentos es mucho mayor que cuando el reclutamiento esta restringido a las fuentes internas, Otra

ventaja importante es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y metodos a la organizacion.

La mayoría de las veces, estas tecnicas de reclutamiento son utilizadas combinadamente. Los factores costo y tiempo son extraordinariamente importantes en la seleccion de la tecnica o del medio mas indicado para el reclutamiento externo. Por lo que, cuanto mayor sea la limitacion de tiempo, o sea, la urgencia para reclutar al candidato, mayor sera el costo de la tecnica de reclutamiento. Pero cuando el reclutamiento es aplicado de manera continua y sistematica, la organizacion puede disponer de candidatos a un menor costo de procesamiento.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

a) PERIODICO: Es quiza el medio mas utilizado, el cual se emplea basicamente con anuncios de primera plana, para el personal ejecutivo o que actualmente esta trabajando. En el caso de quienes estan en busca de empleo se utilizan los anuncios interiores ya que tienen estos la ventaja de ser mas economicos. Son de gran utilidad porque no solamente se publican en el area donde se encuentra la empresa, sino a su vez permite la publicacion en otra ciudad de la republica cuando se quiere efectuar reclutamiento en el exterior y que se tiene la confianza de que la informacion emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares indicados.

Existen dos formas de anunciarse en este medio:

- * Anuncios Cerrados: En los cuales los requisitos son inflexibles y especificos.
- * Anuncios Abiertos: Cuando los requisitos que se piden son muy generales.

b) RADIO Y TELEVISION: Estos anuncios no son muy frecuentes por su alto costo, pero entre los dos el radio es mas barato dependiendo de la cobertura y casi siempre se transmite en la localidad. La television tiene un costo muy elevado dependiendo del horario, duracion y canal.

c) BOLETINES: Se utilizan cuando se requiere captar recursos humanos que estan viviendo cerca de la empresa y se hace por medio de impresos que senalan las vacantes existentes, las prestaciones ofrecidas y se distribuyen hasta los domicilios cercanos.

d) REVISTAS PROFESIONALES: Se utilizan solo cuando se requieren personas calificadas en la profesion a la cualse dirige. Una modalidad de lo anterior serian las Camaras de Comercio, las cuales proporcionan a sus socios boletines semanales que contienen informacion sobre el puesto y sobre empresas que que requieren candidatos.

e) VARIOS: En la actualidad y sobre todo en la plaza, siendo tan grande el problema de la rotacion de personal que las empresas vienen utilizando medios de reclutamiento de muy diversa indole que les permitan llegar hasta el ultimo rincon de la ciudad. dentro de ellos encontramos las mantas pegadas a la fachada de la empresa, mantas colocadas sobre las unidades de reparto o de los autobuses urbanos, altavoces colocados en los autos particulares que van a las diferentes colonias informando de sus vacantes.

Todos los medios de reclutamiento son buenos, lo que hay que saber, es redactar correctamente lo que en realidad se desea obtener, en base al analisis y descripcion de puestos.

ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO.

1.- Examen del mercado de trabajo. Con miras a la verificacion de:

- a) Numero probable de personas, del tipo que se necesita.
- b) Niveles salariales del cargo, en diversas partes del pais.
- c) Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo.
- d) Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- e) Centros de preparacion y de formacion de personal.
- f) Productividad generalmente presentada por esse tipo de empleado en las diversas empresas.
- g) Area que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, etc.) Para la probable obtencion de la mano de obra buscada.

2.- Determinacion de las necesidades del personal. Mediante el estudio de:

- a) Fluctuacion normal del personal, en los diversos cargos de la empresa.
- b) Posibilidades de expansion de la empresa o de algun departamento, por aumento o por transformacion de los metodos de trabajo.
- c) Retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilacion, etc.

3.- Listado del tipo y de las características del personal buscado. La fase de ejecucion debe incluir:

- a) La epoca en que se ejecutara el reclutamiento.
- b) El area que el reclutamiento debe incluir (mercado local, regional, nacional, etc.).
- c) Recursos que seran utilizados.
- d) Sitios de divulgacion de publicidad.
- e) Numero probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
- f) Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos.
- g) Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- h) Quien, cuando y donde se recibira a los candidatos.

La actuacion 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 presenten.

"SELECCION DE PERSONAL"

" SELECCION DE PERSONAL "

Una vez que se dispone de un grupo idoneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de seleccion. Esta fase implica una serie de pasos que anaden complejidad a la decision de contratar y que consume cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen las vacantes.

CONCEPTO:

Es la eleccion de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo tambien adecuado, que permita la realizacion del trabajador en el desempeno de las funciones del puesto, y el desarrollo de sus habilidades y potenciales para contribuir a las metas de la empresa.

El objetivo principal de la seleccion consiste en clasificar aquellos candidatos que se juzgan calificados para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organizacion.

Los departamentos de personal emplean el proceso de seleccion para proceder a la contratacion de nuevo personal.

Como caso previo a la seleccion tecnica de personal, resulta obligado conocer la filosofia y propositos de la organizacion, asi como los objetivos generales, departamentales, y seccionales de la misma.

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

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN.

- Análisis de puestos
- Planes de recursos humanos
- Candidatos

La información que brinda el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requieren cada puesto.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permite asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

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 qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, Empleados)
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- Qué probabilidad de desarrollo y promoción pueden ofrecerles los a los candidatos?
- Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?

- Se esta seleccionando a los mas aptos o descartando a los menos utiles?
- Se busca al mejor individuo o la homogenizacion del grupo de trabajo?

Se esta seleccionando personal para una organizacion y no para una tarea o puesto especifico. Este proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinamica de una organizacion.

PROCESO DE SELECCION.

Paso # 1

Recepcion preliminar de solicitudes: El proceso de seleccion se realiza en dos sentidos: la organizacion elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

El candidato entrega una solicitud formal de trabajo, la cual es proporcionada por la misma empresa o adquirida por el solicitante, la cual servira como cabeza del expediente del mismo. Y en ese momento el administrador de recursos humanos podra darse cuenta de las habilidades por medio de una entrevista preliminar.

Paso # 2

Pruebas de Idoneidad: Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto.

Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Pruebas psicologicas: Estas sirven para medir la personalidad y se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relacion entre personalidad y desempeno con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- Pruebas de Conocimiento: Estas son mas confiables, porque determinan informacion o conocimientos que posee el examinado.
- Pruebas de Desempeno: Estas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

- Pruebas de Respuesta Gráfica: Estas finalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Paso # 3

Entrevista de Selección: Consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

- Puede el candidato desempeñar el puesto?
- Como se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

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

Paso # 4

Verificación de Datos y Referencias: Este paso es muy importante dentro de la selección debido a que la mayoría de los datos y referencias son relacionados con familiares o amigos del solicitante, por lo cual hay que asegurarse bien de que los datos sean reales y no subjetivos. Hay que resaltar que es importante obtener información de referencias laborales, para confirmar como fue el desempeño de sus labores.

Paso # 5

Examen médico: El examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil debe estar lo más completo posible.

Los fines que se persiguen al realizar este son los siguientes:

- Conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas.
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece.
- Conocer si el trabajador no sufre ya, de alguna enfermedad profesional.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal de sus sentidos.
- Sirve como base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud.

Paso # 6

Entrevista con el supervisor: En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tienen en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Paso # 7

Descripción Realista del Puesto: La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Paso # 8

Decisión de Contratar: Este paso señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con la finalidad de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente

conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

TECNICAS DE LA SELECCION.

- 1.- Entrevista de seleccion Dirigidas y no Dirigidas
- 2.- Pruebas de conocimientos Generales y Especificas o de capacidad.
- 3.- Test psicometricos De Aptitudes
- 4.- Test de personalidad Proyectivos, Expresivos e Inventarios
- 5.- Tecnicas de simulacion Psicodrama

Las tecnicas escogidas deberan representar el mejor predictor para un buen desempeno futuro en el cargo.

CONTROL DEL PROCESO DE SELECCION

Es muy comun pensar y/o actuar como si la contratacion fuese el punto final del proceso de seleccion. No hay que olvidar que el proceso de seleccion implica un problema de vaticinio, el seleccionador trata de predecir si el candidato sera efectivo y si obtendra satisfaccion en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones estan siendo correctas o no para, en este ultimo caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de seleccion.

"ENTREVISTA"

" ENTREVISTA "

CONCEPTO

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

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

Resulta de gran ayuda contar con una guia de entrevista, como un apoyo para evitar la omision de areas importantes y para garantizar una secuencia logica de la misma.

OBJETIVOS GENERALES

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

- Dar informacion
- Obtener informacion
- Establecer una relacion de simpatia

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

ESTRUCTURA, TECNICAS Y TIPOS DE ENTREVISTAS.

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

- Apertura: Es la recepcion formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresion como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

- Rapport: Es la corriente de simpatia y comunicacion que se establece con el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

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

- * Tratar con cortesia.
- * Prestar interes al escuchar.
- * Hacer preguntas extensas en lugar de especificas.
- * Seleccionar areas que le sean familiares al solicitante para poder abrir la entrevista.
- * Informarle al candidato de los datos personales que nos proporcionen seran tratados confidencialmente.
- * Que haya privacidad en el lugar en donde se realiza la entrevista.

Se puede danar el rapport por:

- * Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridiculo.
- * Revisar la correspondencia y contestar llamadas telefonicas durante la entrevista.
- * Tratar con desprecio o autoritariamente.
- * Hacere un sin numero de preguntas en seccion precipitada.
- * Poner a prueba la veracidad del aspirante.

- Desarrollo: Es la parte central de la entrevista donde se obtiene mayor informacion, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos escolares y generales principalmente. El tipo de preguntas utilizadas para esta etapa son directas.

- Cima: En esta parte se obtiene informacion basicamente cualitativa y por lo tanto, mas significativa. En este momento es mayor la intervencion del entrevistado que la del entrevistador. Las preguntas utilizadas en esta etapa son de tipo abiertas.

- Cierre: Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista esta a punto de finalizar. Se le puede preguntar al candidato sino tiene algo mas que agregar, o bien sino tiene alguna duda que desee aclarar.

TIPOS DE ENTREVISTAS

- Entrevista de Seleccion: La entrevista es una forma estructurada de comunicacion interpersonal generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener informacion relevante para obtener desiciones beneficas para ambas partes.

La entrevista de seleccion tiene como objetivo especifico el elegir al individuo que por sus caracteristicas, habilidades y experiencias, satisfagan mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

La entrevista de seleccion se enfoca a dos aspectos primordiales:

Primero: El de obtener del candidato la informacion sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, grados de personalidad, interes, etc.

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

- Entrevista Inicial o Previa: Esta es de hecho el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que a la larga serían perjudiciales.

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

- * Tener una impresión personal del individuo.
- * Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa.
- * Aclarar y confirmar con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo.

- Entrevista Formal o Profunda: 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.
- * Motivaciones y actitudes.
- * Intereses.
- * Cultura.

Por lo general debe realizarse después de haber aplicado las pruebas de aptitudes, y en algunos casos después de haber aplicado la batería de pruebas psicológicas.

Para llevarla a cabo se recomienda analizar previamente los resultados obtenidos por el prospecto de las fases anteriores del proceso.

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

- Entrevista de Salida: Es conveniente llevar un control estadistico de las causas de las renuncias de personal, para lo cual se puede implantar el metodo de entrevistas de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales por los cuales es posible que hayan influido en la decision de renunciar.

Por medio de tal entrevista, que se efectua una vez que el empleado presenta su renuncia se intenta la expresion espontanea y libre para que este explique con sinceridad la causa de su egreso.

De la entrevista de salida se obtienen una serie de datos importantes, como son las causas de la misma, nivel de la moral del trabajo en la organizacion, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitacion, deficiencias de la organizacion en general.

Otra razon por la cual resulta importante la entrevista antes de que el individuo se separe de la organizacion es que posiblemente se le puede detener, conciderando en cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

- Entrevista Directa: Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuacion o desempeña una mayor actividad.

Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas.

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

- Entrevista Indirecta: En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar solo el área que interesa y dejando a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera.

Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

- Entrevista de Ajuste: Esta entrevista se realiza, por lo general, a los tres meses de haber ingresado la persona a la organización, con el objeto de retroalimentación, es decir, ahora que ya está adentro nos puede dar su punto de vista sobre diferentes aspectos de la organización.

- Entrevista Planificada: Esta entrevista permite las predicciones más exactas de lo que cada candidato hará, al mismo tiempo, amplifica y redondea la información disponible, relativa a lo que puede hacer. Ningún otro instrumento en el programa proporciona una riqueza comparable y, variedad de material, como la entrevista planificada. Esta no puede

ser completamente efectiva a menos que sea conducida adecuadamente. Depende del estimulo que se le de al solicitante para hablar libre y francamente.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR.

- Respetar autentica y profundamente al entrevistado.
- Habilidad para establecer una relacion y atmosfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona, o sea, apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.
- Saber escuchar.
- Capacidad de planeacion y direccion.
- Capacidad de observacion y sencibilidad.
- Habilidad para oponerse a la presion.
- Fleibilidad en la formulacion de preguntas.
- Etica profesional.

ERRORES MAS COMUNES DEL ENTREVISTADOR.

Por ultimo, creemos conveniente citar los errores mas comunes en los que incurren los entrevistadores novatos y aun los experimentados que se confian y descuidan aspectos vitales para el exito de la entrevista.

- El error mas conocido es el "efecto de Halo", es decir la tendencia de sentir simpatia o antipatia por algun tipo de personas, sin que exista una justifiacion objetiva para ello.

- Otro error es el de hacer entrevistas prolongadas, es decir, con mas tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo satiafaciendo mas bien la curiosidad del entrevistador, que invertir en forma optima el tiempo para consewguir la informacion deseada.

- Otro error que se puede cometer es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista. Debe recordarse que cada entrevista es diferente y, por lo tanto, cada entrevista debe ser tratada como única, individual y personalmente.

Todos estos errores se deben tener presentes en el momento de la entrevista para tratar de no cometerlos o, por lo menos hacerlos lo menos posible.

"CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO"

" CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO "

La Capacitacion a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las mejores fuentes de bienestar para el personal.

En pocas ocasiones los nuevos empleados estan en posicion de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia, es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitacion para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o quizas posean habitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la capacitacion auxilia a los miembros de la organizacion a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de adiestramiento por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situacion, la diferencia entre capacitacion y adiestramiento no siempre es muy nitida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudandolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.

CONCEPTOS.

CAPACITACION: Es un proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y mejorar

actitudes en los trabajadores, con el proposito de conjugar por una parte la realizacion y mejoramiento de los objetivos y por la otra parte la consecucion de los mismos para la empresa.

CAPACITACION: Esta se considera como un proceso aducativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistematico y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades tecnicas, necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

ADIESTRAMIENTO: Accion a encaminada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador para el proposito de incrementar la eficiencia, en su puesto de trabajo.

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 consecucion de los objetivos y fines de la empresa.

El adiestramiento quiere decir en si adquirir destreza. Es una disciplina de caracter practico y para un puesto concreto.

TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

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

- Adiestramiento en la Escuela: Ante todo suponemos que se trata de un verdadesro adiestramiento y no de una capacitacion general. Al contrario de lo que ourre en el adiestramiento en el trabajo, el adiestramiento en la escuela tiene como fin principal adiestrar, el aprovechamiento de lo producido al enseñar es secundario.

Podemos enmarcar la Capacitacion y el adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organizacion.

El subsistema de capacitacion forma parte del sistema de recursos humanos y en ese sentido guarda una estrecha relacion con los siguientes subsistemas:

- * Planeacion y organizacion.
- * Empleo.
- * Remuneraciones.
- * Relaciones laborales.
- * Prestaciones y servicios.
- * Comportamientos humanos.
- * Informacion.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION.

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes mas positivas.
- Mejora las capacidades y desconocimientos de trabajo en todos los niveles de la organizacion.
- Mejora la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organizacion.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Contribuye al desarrollo de la organizacion.
- Contribuye a que se reduzcan los costos.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION A LOS INDIVIDUOS

- Ayuda a los individuos a tomar mejores desiciones y resolver eficientemente los problemas.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento y aprendizaje.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.
- Alimenta su confianza.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfaccion con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

MARCO LEGAL.

Uno de los mas importantes insumos del subsistema de capacitacion son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas lo consignan en la constitucion politica y la ley federal del trabajo, que constituyen una de las legislaciones mas avanzadas del mundo.

A continuacion presentamos los aspectos mas importantes en materia de capacitacion y adiestramiento.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS MEXICANOS.

Art. 123 fracc. XIII.- Obligacion de las empresas a proporcionar capacitacion y adiestramiento para el trabajador.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Sobre el proposito de la capacitacion.

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

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

Sobre las Obligaciones de la Empresa.

Art. 25 Fracc. VIII y 391 Fracc. VII.- Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitacion.

Art. 132 Fracc. XV.- Proporcionar capacitacion y adiestramiento.

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

Art. 153-O.- Informar a la Secretaria del Trabajo y Prevision Social, sobre la constitucion y bases generales de las comisiones mixtas.

Art. 153-E.- Impartir la capacitacion.

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

Art. 153-N.- Presentar ante la Secretaria del Trabajo y Prevision Social 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 Secretaria del Trabajo y Prevision Social lista de constancia de habilidades.

Sobre Los Derechos y Obligaciones De Los Trabajadores.

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

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

Art. 153-I.- Derecho a formar parte de la Comision Mixta de Capacitacio y Adiestramiento.

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

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

Sobre las Comisiones Mixtas De Capacitacion 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 referencia a lo dispuesto en el articulo 878 Fracc. IV.

COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

1.- Introduccion.

El contenido de la introduccion de un programa, respeta las mismas normas establecidas para un proyecto, sin embargo en esta fase ya se cuenta con un diagnostico que proporcione la investigacion de necesidades de capacitacion por lo que se maneja mayor informacion y se puede precisar que problemas se enfrentaran mediante acciones de capacitacion.

Algunos administradores de la capacitacion le llaman a este punto justificacion. Se considera que la capacitacion es una accion que debe justificarse, ya que se concibe como un proceso permanente involucrado en la dinamica de la organizacion, su justificacion existe desde el nacimiento de una empresa y responde a sus cambios, de ahi que al llamar introduccion a este punto es lo mas correcto.

2.- Objetivos.

La redaccion de los objetivos es uno de los puntos mas delicados en la elaboracion de un programa. Aqui es donde el analista debe tener mayor comunicacion con el area usuaria y los

posibles instructores, por otra parte tendra que involucrarlos en el problema, explicarselos con claridad y darle una vision sobre las medidas a tomar para resolverlos.

El analista conjuntamente con el instructor, elaboraran el, o los objetivos especificos de los cuales se determinaran con posterioridad contenidos de capacitacion.

I) Objetivos generales del programa.

El objetivo general o proposito indica la habilidades, conocimientos y actitudes esperadas en forma general, como resultado del programa. Si no existen objetivos especificos en el documento por lo breve del programa, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos:

- a) Conducta final esperada.
- b) Las condiciones en que se desarrollara.
- c) El nivel minimo de efectividad.

II) Objetivos especificos.

Deacuerdo al objetivo general planteado, los especificos, deben particularizarlos con conocimientos, habilidades y actitudes que se esperan como resultado de la aplicacion de los modulos o de los cursos. Su relacion debe incluir los aspectos senalados en las ultimas lineas del inciso anterior.

3.- Politicas.

Todo programa de capacitacion debe plantear claramente las politicas para su desarrollo. Las politicas son lineas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organizacion tomar decisiones en cualquier momento, ante determinada situacion.

En síntesis las políticas, dentro de un programa de capacitación son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta evitara problemas potenciales tanto del área de usuarios, como con los participantes.

4.- Desarrollo del programa.

Este es el capítulo medular de un programa, en el cual se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles de los módulos y/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 cursos así como de los apoyos al programa.

5.- Programación de actividades.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene un programa diseñada para su adecuada operación.

6.- 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 aun de forma general, la estrategia que permita seleccionar la técnica para la investigación de necesidades de capacitación y poder determinar el tiempo.

FUNCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Funcion generica: Planear, programar, evaluar y controlar la capacitacion y el adiestramiento del personal de la organizacion.

- Funcion especifica: Integrar grupos de planeacion, programacion y control para la elaboracion de programas de capacitacion.

- * Investigar y diagnosticar necesidades de capacitacion y adiestramiento.
- * Operar los programas de capacitacion y adiestramiento que respondan a las necesidades especificas de las areas de usuarios.
- * Evaluar los cursos de capacitacion con el fin de garantizar los resultados de la capacitacion y su aplicacion.
- * Dar seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de capacitacion del personal.
- * Mantener actualizados al personal sobre las innovaciones en materia de capacitacion y adiestramiento.

"HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL"

" HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL "

Dentro de los aspectos que comprende la administracion de recursos humanos, unos de los mas importantes, es sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aun dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse determinados elementos que danan la salud del empleado o del jefe.

Hoy nadie discute que el empresario al crear un riesgo y asumirlo como parte de su funcion empresarial, no solo debe ser el responsable economicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sino que esta obligado moralmente a reducirlos y evitarlos en todo aquello que sea posible.

Desde el punto de vista de la Administracion de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservacion de la fuerza de trabajo adecuada. De modo generico, Higiene y Seguridad industrial en el trabajo constituyen doas actividades intimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los emplados.

Como veremos mas adelante, aun desde el punto de vista administrativo y economico el accidente de trabajo o enfermedad profesional, son causas de trastornos administrativos y de gastos ocultos que, con una buena Administracion de Personal, pueden evitarse.

CONCEPTO.

Higiene en el trabajo: Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

Seguridad en el trabajo: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de la enfermedad.

OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

La higiene y seguridad industrial como muchos la denominan tiene un carácter eminentemente preventivo ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos están los siguientes:

- * Eliminación de las causas de enfermedades profesionales.
- * Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- * Prevención de empeoramiento de enfermedades o de lesiones.
- * Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

Estos objetivos podran obtenerse:

- * Por la educacion de los operarios jefes, gerentes, etc. que indiquen los peligros existentes y ensenen como evitarlos.
- * Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la fabrica.
- * Por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados.

La Higiene y Seguridad Industrial deben existir en toda empresa, no solamente por imperativo de la ley, sino porque asi conviene al empresario.

MARCO LEGAL DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Constitucion Politica.

La seguridad en el trabajo se fundamenta en la Constitucion Politica de los Estados Unidos de Mexicanos dentro del articulo 123 fracc. XV la cual dice:

El patron estara obligado a conservar deacuerdo con la naturaleza de su negociacion, 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 sus maquinas, instrumentos y materiales de trabajo asi como a organizar de tal manera que este resulte la mayor garantia de la salud y la vida de los trabajadores y del producto de la concepcion. Las leyes contendran 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 relacion con la Seguridad y la Higiene en el trabajo, segun los siguientes articulos:

Art. 132.- Son obligaciones de los patrones:

Fracc. XVI.- Instalar de acuerdo con los principios de Seguridad e Higiene las fabricas, talleres, oficinas y demas lugares en que deben ejecutarse las labores para prevenir efectos y prejuicios al trabajador.

Fracc. XVII.- Cumplir con las disposiciones de Seguridad e Higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centro de trabajo.

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

Fracc. XXVIII.- Participar en la integracion 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 trabajadore:

Fracc. II.- Observar las medidas preventivas e higienicas que acuerdan las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la Seguridad y proteccion para los trabajadores.

Art. 153 - F.- La Capacitacion y Adiestramiento deberan tener por objeto:

Fracc. IX.- Prevenir riesgos de trabajo.

Art. 391.- El contrato de trabajo contendra:

Fracc. IX.- Las bases sobre la integracion y funcionamiento de las comisiones que deberan integrarse con esta ley.

Art. 412.- El contrato ley contendra:

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

Art. 47.- Son causas de rescisión de las relaciones de trabajo, sin responsabilidades para el patron.

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

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

Art. 51.- Son causas de rescisión de las relaciones de trabajo sin responsabilidad para el trabajador:

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

Art. 52.- El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se de cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patron lo indemnice en los terminos del artículo 50.

REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

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

1.- Disposiciones Generales.

Art. 1.- Este reglamento rige en todo el territorio nacional y tiene por objeto prever en la esfera administrativa a la observancia de la Ley Federal del Trabajo en materia de Seguridad e Higiene y lograr de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo.

2.- Instructivos del Reglamento General de Higiene y Seguridad en el trabajo.

En este apartado la Secretaria del Trabajo y Prevision Social y demas autoridades competentes (Instituto Mexicano del Seguro Social) llevaran a cabo los estudios e investigaciones en los lugares de trabajo de acuerdo con los instructivos que se explicn, los lineamientos y caracteristicas basicas para cada uno de los medios y circunstancias que conforman los establecimientos de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO.

Los tres factores mas importantes de las condiciones fisicas de trabajo son:

- La Iluminacion
- El ruido
- Condiciones atmosfericas.

COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

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, y a la vez, para proponer medidas de prevision y vigilancia de tal manera que se cumplan.

SU INTEGRACION.

Estas comisiones deben comenzar a constituirse inmediatamente despues 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 meteria dispone que dichas comisiones deben estar constituidas en un plazo no mayor de treinta dias, despues del inicio de las labores de la empresa.

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad se deberan constituir por igual numero; tanto de representantes de trabajadores como del patron.

REQUISITOS DE LOS INTEGRANTES.

- a) Trabajar en la empresa.
- b) No ser trabajador eventual o a destajo a menos que todos o la gran mayoria laboren dentro de este regimen.
- c) Ser mayor de edad.
- d) poseer la instruccion y experiencia necesaria.
- e) Haber demostrado honorabilidad y sentido de responsabilidad.
- f) De preferencia que sea el sosten economico de la familia.

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

Los representantes de los trabajadores deberan ser designados por el sindiato, si lo hubiere, y por la mayoria de los trabajadores, cuando no esten sindicalizados.

DETERMINACION DEL NUMERO DE COMISIONES Y DE SUS COMPONENTES.

Como la integracion de la Comision Mixta de Higiene y Seguridad es una obligacion originaria de la empresa, toca a esta, promover su constitucion y organizacion convocando a

los trabajadores a nombrar a sus representantes y a los que el designe, tanto propietarios como suplentes.

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

- * Numero 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 numero de áreas, zonas de trabajo, naves o locales que conformen unidades independientes.
- * Los turnos laborales.

El factor mas comun para determinar el numero de miembros de la Comision Mixta de Seguridad e Higiene esta consignado en el reglamento general de Higiene y seguridad en el trabajo en su instructivo numero 19, en el cual expresa:

- a) Para un numero de trabajadores no mayor de veinte un representante de los trabajadores y uno del patron.
- b) Para un numero de veintiuno a cien trabajadores, dos representantes por cada parte.
- c) Para un numero mayor de cien trabajadores, cinco representantes de ambas partes.

REUNION CONSTITUTIVA.

Los representantes designados deben de reunirse de inmediato, para levantar el acta constitutiva de la Comision

Mita de Higiene y Seguridad, la cual debe tener los siguientes elementos:

- a) Lugar, hora y fecha de la reunion.
- b) Requisitos de la empresa.

- Nombre de la empresa
- Registro Federal de Causantes
- Numero de registro del IMSS
- Division, planta o unidad que corresponda a la comision
- El numero de trabajadores a los que corresponda la comision.
- Domicilio del centro de trabajo.

c) Acentar que el objeto de la reunion es constituir la Comision Mixta de Seguridad e Higiene.

d) Nombre completo y firma de los representantes (presidente, secretario y dos escrutadores) propietarios y suplentes deignados por la mayoria ante la comision.

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 meteria o por una comision organizadora de las Comisiones Mixtas, el contenido del instructivo debe preveer lo siguiente:

- * La definicion de las comisiones.
- * Las funciones de las comisiones.
- * El numero de las comisiones y sus aplicaciones.
- * El numero tatal de los comisionados y asignacion de las comisiones.
- * El procedimiento de investigacion.
- * Las secciones de la mesa directiva.
- * Las secciones de las comisiones.
- * Lugar de las juntas.
- * La sustitucion de los representantes.
- * Los informes de los accidentes y de las medidas que deben adoptar para prevenirlos.
- * El botiquin de primeros auxilios.
- * La documentacion que se utilizara.

FUNCIONES DE LAS COMISIONES.

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

- a) Generalmente proponen medidas correctivas de accidentes y enfermedades en el trabajo; vigilar que estas se cumplan e investigar las causas de los accidentes y enfermedades que suceden en el trabajo.
- b) Detectar específicamente las condiciones y situaciones que pueden producir accidentes y enfermedades profesionales.
- c) proponer las medidas necesarias para impedir las condiciones o situaciones riesgosas e anti-higienicas.
- d) Vigilar que se adopten las medidas mencionadas en inciso anterior.
- e) Vigilar que se observe el reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo.
- f) Vigilar que se cumplan las medidas de seguridad establecidos en el reglamento interior de trabajo.
- g) Instruir a los trabajadores sobre la observacion de una conducta segura.
- h) Vigilar que se usen los dispositivos generales e individuales de seguridad.
- i) Hacer del conocimiento del patron, de las autoridades, o de ambos segun el caso, de las violaciones a las normas internas de seguridad e higiene.

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.

"LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES SECTORES"

" LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES SECTORES"

Para la realizacion de este capitulo nos dimos a la tarea de investigar en tres de los diferentes sectores, con la finalidad de poder comparar como se administra el departamento de recursos humanos dentro de los mismos, y al final lograr obtener las diferencias que existen entre uno y otro.

Los sectores que hemos elegido para nuestro estudio son:

- Sector Comercio
- Sector de un Organismo Descentralizado
- Sector Bancario

En cada uno de estos sectores se trato de investigar todo lo referente al departamento de Recursos Humanos desde cual es su estructura, hasta los diferentes problemas que surgen internamente con los empleados de la organizacion.

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

SECTOR COMERCIO

Dentro de este sector (que se maneja a nivel nacional) se cuenta con una estructura muy especial, se maneja por divisiones y en cada division existe un gerente general, del cual depende un supervisor administrativo por area y del supervisor administrativo dependen de uno a tres supervisores de administracionn y relaciones laborales.

Ya en forma local existe un subgerente de Recursos Humanos del cual dependen un auxiliar administrativo y un jefe de personal en cada tienda y de este ultimo dependen un auxiliar y un encargado del reloj checador.

En cada localidad trabajan cuatro personas en cada tienda y un subgerente para todas las tiendas que existan de la misma.

Este departamento se encuentra en el segundo nivel de importancia ya que depende directamente del gerente general de division; El departamento unicamente actua como asesor, ya que son mediadores entre el emplado y la gerencia en cualquiera de los aspectos que beneficien o perjudiquen a ambas partes. Se cree que este tipo de estructura a funcionado correctamente hasta la actualidad.

Las funciones principales de este departamento son:

- Se encarga del proceso de reclutamiento, seleccion y contratacion de personal.
- Lleva a cabo todo lo referente a nominas, altas y bajas al seguro social, inscripcion ante hacienda.
- Se encarga de que los departamentos tengan el material adecuado para su trabajo.
- Hace un informe del funcionamiento del departamento a la gerencia.
- Lleva acabo todo el papeleo en lo referente al movimiento del personal administrativo.

El sistema que se sigue para el reclutamiento, seleccion y contratacion de personal es el siguiente:

Reclutamiento: Se utiliza el periodico, el cartulineo (este consiste en pegar anuncios en postes, paradas de camion etc.) El reclutamiento interno (se consulta a los empleados si tienen algun conocido que desee trabajar).

Cuando se contrata algun familiar de los empleados se le manda a otra sucursal donde no tenga parientes.

Seleccion: Esta se realiza en base a las solicitudes recibidas y se les clasifica de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos y las vacantes de los mismos.

Contratacion: Una vez que ya se selecciona al personal que va a ser contratado se le da informacion acerca de lo que la empresa le ofrece, cuales son sus derechos y obligaciones, que es la organizacion como empresa; es decir un panorama completo de la misma, que se trabajan los 365 dias del ano, que los dias de descanso son entre semana, etc.

Una vez hecho esto se lleva a la persona seleccionada para una entrevista con la persona que va a ser su jefe inmediato. Esta persona le da una vision amplia de lo que sera su trabajo. Ya concluido este paso, si la persona seleccionada esta de acuerdo, se lleva a cabo la contratacion.

Para realizar la capacitacion del personal vienen personas de fuera de la ciudad a dar los cursos para los diferentes departamentos. Para los niveles gerenciales tambien se imparten los cursos por personas foraneas.

El principal de los objetivos del departamento de Recursos Humanos es combatir la rotacion del personal y tambien dar un buen servicio a los emplados, solucionando sus problemas hasta donde sea posible.

Las politicas de la empresa, referente a este departamento no existen por escrito, pero se trata de agradar al emplado de acuerdo a sus necesidades y el beneficio de la empresa. En todo caso su principal politica es solucionar los problemas del empleado.

Dentro del mismo departamento existe una comision de seguridad e higiene industrial, la cual realiza un recorrido mensual por todas las instalaciones para prevenir cualquier accidente y esta al tanto de que el personal cuente con el equipo adecuado de trabajo.

La fijacion de los salarios en este caso es en base a un tabulador pero se toma en cuenta los incrementos en los salarios minimos, puesto que la empresa paga arriba de este. Tambien se investiga a la competencia para ver como estamos en salarios, y si se esta abajo de los de ellos igualarlos para evitar la rotacion de personal.

Tambien existen algunos tipos de compensaciones e incentivos para los trabajadores como son el pago equivalente a treinta dias de salario en sus vacaciones en lugar de quince dias que marca la ley; se les da un paquete de prestaciones que incluye:

- Seguro de vida
- Seguro de invalidez
- Poliza de seguridad medica
- Fondo de ahorro (esta es adicional a la caja de ahorros)
- Bonos de descuento

Es importante hacer notar que se maneja el analisis de puestos para cubrir una vacante, y existe dentro de la misma un catalogo de empleados el cual facilita el obtener el personal adecuado para el puesto,

El principal problema que se maneja en este departamento y dentro de este sector es la rotacion de personal y el ausentismo.

SECTOR DE UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO

Dentro de este sector el departamento esta estructurado en varias secciones que se encargan de diferentes funciones.

Las secciones son las siguientes:

- Nominas
- Puntualidad y asistencias
- Seguro social
- Reclutamiento y Prestaciones
- Deportes

Dentro de este departamento trabajan ocho personas que desempeñan las siguientes funciones:

- Dos personas en nominas
- Una persona en deportes
- Dos personas en seguro social
- Una persona en puntualidad y asistencia
- Una persona en reclutamiento

Todas estas personas estan bajo la autoridad del jefe del departamento de Recursos Humanos; Podriamos decir que se encuentra dentro del tercer nivel jerarquico ya que el departamento depende de la direccion administrativa la cual a su vez depende de la direccion general.

Este departamento unicamente colabora y asesora a la direccion administrativa ya que ellos son los que autorizan todo lo que el departamento hace, asi mismo apoya a los demas departamentos ya que ellos son los que toman las desiciones con lo que respecta a su personal.

Hasta el momento se cree que a funcionado bien esta estructura se piensa modificar para mediados de ano, ya que se cuente con una estructura que abarque las diferentes jefaturas; es

decir, que en cada jefatura de oficina se lleve a cabo una actividad especifica. Esto debido a que el crecimiento de la organizacion a sido muy grande y ya se necesita de mas personal para atender adecuadamente las necesidades de la misma.

Las funciones que realiza el departamento son:

- Reclutamiento, seleccion y contratacion de personal administrativo.
- Gestionar todo tipo de nombramientos de investigacion y otorgamientos de becas.
- Llevar todo lo referente a prestaciones y seguridad de personal.
- Llevar el control de puntualidad y asistencia.
- Llevar el control de nomina.

El sistema que se utiliza para el reclutamiento, seleccion y contratacion del personal es el siguiente:

Para el reclutamiento y la seleccion del personal se hace en base a las peticiones del personal que hacen las diferentes divisiones y de acuerdo a las características y puestos vacantes se lleva acabo el reclutamiento.

Para el reclutamiento del persoanal administrativo se hace un examen sobre dictado y ortografia, este lo aplica una persona de la organizacion, posteriormente se hace un examende ingles el cual lo aplica una persona externa. Una vez hecho lo anterior se les aplica un examen psicopedagogico para lo cual se recurre a un psicologa para su aplicacion e interpretacion.

En este punto hay que hacer notar que primeramente se revisa la bolsa de trabajo con que cuenta la organizacion y si no hay en esta la persona adecuada para cubrir la vacante se procede a realizar el reclutamiento y la seleccion.

En lo referente al reclutamiento, seleccion y contratacion del personal de investigacion este se hace en cada una de las divisiones. El investigador presente su curriculum vitae y como

en cada uno de las divisiones existe un consejo interno este lo revisa y lo lleva al consejo tecnico que es el que decide si lo contrata o no.

En cuanto al personal de intendencia, el reclutamiento, seleccion y contratacion lo hace la direccion de servicios generales directamente, puesto que cada division sabe sus necesidades.

En lo que respecta a la contratacion del departamento administrativo, una vez que se aplica el examen psicopedagogico se le lleva a la division en que va a trabajar y la persona que va a ser su jefe decide si se le contrata o no. Si la persona no es contratada pasa a formar parte de la bolsa de trabajo.

Para llevar a cabo el principio de induccion se le dice al empleado lo que es la organizacion y cual es el fin que persigue y ademas se le informa sobre sus derechos y obligaciones asi como prestaciones a las que tiene derecho.

El objetivo principal del departamento de Recursos Humanos es apoyar en todo al personal, que se les den todas las prestaciones y que se le cumplan.

Este departamento solamente cuenta con una politica que es en cuanto a contratacion pues solo se le pide que se tenga disponibilidad de horario, que pase el examen y que tenga deseos de trabajar.

Es importante hacer notar que en lo referente al punto anterior lo que se menciona no son politicas sino normas a seguir para la contratacion.

Dentro de este sector tambien existe la comision de seguridad e higiene industrial pero no depende del departamento de recursos humanos sino del departamento de servicios generales.

La fijación de los sueldos y salarios dentro de este sector, no depende directamente del departamento de recursos humanos sino de la Secretaría De Programación y Presupuestos por ser este un organismo descentralizado.

Algunas de los tipos de compensaciones e incentivos que se manejan para los trabajadores son los siguientes:

- Servicio de guardería exclusivos para empleados de la organización.
- Fondo de ahorros en el cual el empleado aporta el 5% de su sueldo y la organización otro 5%.
- El personal que desee estudiar se le apoya.
- Se tiene ayuda matrimonial y desparas.
- Se les da ayuda para transporte.
- Se tiene aportaciones para ayudas médicas.
- Se les apoya en trámites ante el ISSSTE.

También se manejan dentro de este organismo el análisis de puestos.

El principal problema al que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos dentro de este sector es en relación a los sueldos, ya que estos los maneja la Secretaría de Programación y Presupuesto, es casi imposible que el departamento de solución a este problema.

SECTOR BANCARIO

Dentro de este sector su estructura es un poco diferente, la gerencia de Recursos Humanos está compuesta por una dirección general de la cual dependen las direcciones regionales, de estas direcciones regionales dependen las gerencias de plazas y estas tienen bajo su mando a las diferentes sucursales.

En las sucursales se identifican tres áreas que son:

- Área de servicio.

- Area de mercado.
- Area de control.

Es el area de control la que se encarga de los Recursos Humanos en las diferentes sucursales.

Dentro de este departamento trabajan doce personas, las cuales desempeñan los siguientes puestos:

- Un subgerente.
- Dos supervisores.
- Nueve operadores.

A lo cual podemos decir que se encuentra en un segundo nivel; es decir, depende del gerente general, y se encuentra con una autoridad lineal puesto que el es el que toma las decisiones en cuanto a Recursos Humanos se refiere.

Se piensa que hasta la actualidad a funcionado bastante bien con este tipo de estructura que data desde 1982 cuando el responsable era un contralor el cual esta un hombre orquesta puesto que se encargaba de todo.

Las principales funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- Dar un mejor servicio al cliente.
- Que el personal cuente con todo el material necesario de trabajo.
- Que el personal este bien en cuanto a sus prestaciones.

El sistema que se utiliza para el reclutamiento, seleccion y contratacion de personal en este sector es:

Para el reclutamiento de personal este se hace a través de la gerencia de plaza, la que se encarga de aplicar exámenes y a su vez recomienda a la sucursal el personal disponible. La sucursal pide examen médico y selecciona al personal que va a contratar. De acuerdo a las recomendaciones de la gerencia de plaza y selección de la sucursal se contrata al personal que cubra la vacante.

El principio de inducción dentro del sector bancario consiste en dar primeramente un panorama general al

empleado de lo que es el banco, se les da a conocer sus derechos y obligaciones, después se les da una capacitación del puesto que va a desempeñar, por un personal especializado.

Para la capacitación del personal esta se da a través de cursos a todos los niveles sin escatimar en gastos; ni por el lugar ni por el equipo necesario para la capacitación. Dentro de esta misma se emplean tanto asesores internos como externos.

El objetivo primordial del departamento de Recursos Humanos dentro de este sector se podría dividir en dos partes, la atención al público y la situación interna del personal.

En lo que se refiere al público es que se le debe una atención óptima y en lo referente al personal son las siguientes:

- Que el empleado este agusto en su puesto.
- Que sus prestaciones sean oportunas.
- Que exista un ambiente laboral favorable (en este punto se refiere a que el personal se comporte a las reglas del banco, a que no existan grillas dentro del mismo para que no se cree un ambiente de disgusto o de tensión).

En este sector podemos notar que existen políticas muy importantes como son:

- Mantener el vocabulario correcto en el banco.

- Puntualidad y asistencia.
- Estar pendiente de los cajeros.
- No tomar café o algún refrigerio durante las horas de servicio o incluso hasta que no haya clientes.
- Cuidar la imagen del banco.

Aquí también existe una comisión de seguridad e higiene industrial y sus principales funciones son:

- Hacer simulacros de acuerdo a los diferentes riesgos que pudieran ocurrir como pueden ser:

- * Incendios: Saber que tipo de extinguidor usar según sea el caso, ya que se cuenta con diferentes tipos.
- * Asaltos: Se les enseña por medio de video-cassetts que manda el banco central, se hacen simulacros en el propio banco, se les pasan fotografías de asaltos verdaderos.
- * Terremotos: Al igual que los asaltos se les pasan video-cassetts.

Los sueldos y salarios dentro de este sector se fijan de acuerdo a la plaza en donde este ubicada la sucursal y se toma en consideración el costo de la vida. En cuanto a las prestaciones e incentivos estos se manejan de una manera más notable en los altos ejecutivos debido a que estos tienen mayor trato con los clientes, por lo cual las comidas de negocios con los clientes corren por cuenta del banco, además se les proporciona automóvil para uso personal y en caso de viaje de negocios la gasolina la paga el banco.

Se maneja también el análisis de puestos dentro de este sector y además se hace una evaluación mediante un formato el que se ve el grado de trabajo con respecto a sus demás compañeros y para saber como están en su puesto y que tanto saben en cuanto a las diferentes actividades que se realizan en el banco. Este formato sirve para saber si necesita mayor capacitación o si de plano la persona no quiere aprender para proceder a su retiro.

Los principales problemas que se presentan en el departamento de Recursos Humanos dentro del sector bancario pueden ubicarse de dos maneras: Servicio y personal.

En el primer punto que se refiere al servicio, se tiene una demanda excesiva del mismo por lo cual es necesario otra sucursal que este ubicada al otro lado de la ciudad, ya que en esta sucursal se manejan todos los servicios de gobierno y de las grandes empresas.

En el segundo punto se tiene una alta rotacion de personal, en parte esto se debe al excesivo trabajo y ademas que otros bancos atraen a la gente, ya que les ofrecen mejor sueldo y con menos trabajo.

" TABLA COMPARATIVA "

S E C T O R E S

COMERCIO

ORG. DESCENTRALIZADO

BANCARIO

Personas que trabajan en el departamento

4

8

12

Nivel jerarquico

2do. nivel

3er. nivel

2do. nivel

Tipo de autoridad

Asesor

Asesor

Directa

Funcionamiento

Bueno

Bueno, pero con ne-
cesidad de cambios.

Bueno

Funciones del deparatamento

- Reclutamiento.

- Reclutamiento.

- Mejor ser-

- Seleccion.

- Seleccion.

vicio.

- Contratacion.

- Contratacion.

- Prestacion

- Nomina.
- Nomina.
- Material -
- Capacitacion.
- Puntualidad.
- necesario.
- Informe a gerencia.
- Prestaciones.

Reclutamiento

- Periodico.
- Bolsa de trabajo.
- Lo hace la
- Cartulineo.
- Sobre peticion
- gerencia.
- Interno.
- de los deptos.

Seleccion

- Necesidad deptos.
- Prueba conoc.
- Examen conoc.
- Por solicitud.
- Prueba ingles.
- Examen medico.
- Entrevista.
- Examen psico.

Contratacion

- Por aprobacion
- Si pasa los exa-
- Si lo acepta la
- del jefe del
- menes, lo aprueba
- sucursal.
- departamento.
- el jefe depto.

Induccion

Si

Si

Si

Capacitacion al personal

- | | | |
|---------------------|-------------------|----------------|
| - En base a cursos. | - Sobre uso de la | - Cursos y |
| | computadora. | video-cassets. |

Objetivos primordiales del departamento

- | | | |
|--------------------|--------------------|------------------|
| - El empleado este | - El empleado este | - Prestaciones |
| bien. | bien. | oportunas. |
| - Prestaciones | - Prestaciones | - Ambiente labo- |
| oportunas. | oportunas. | ral bueno. |

Politiclas del departamento

- | | | |
|---------------|--------------------|---------------|
| - Solucion de | - En cuanto a con- | - Vocabulario |
| problemas del | tratacion. | correcto e |
| empleado. | | imagen banco. |

Comision Seguridad e Higiene

Si

Si

Si

Sueldos y Salarios

- En base tabulador. - Lo fija la Secre. - Por plaza.

program. y presup.

Prestaciones e Incentivos

- Mas sueldo/ vaca. - Guarderia, despena - Si existe.
- Fondo de ahorro. - Ayuda transporte.
- Bonos de desc. - Fondo de ahorros.
- Poliza medica. - Otorgamiento becas.

Analisis de Puestos

Si

Si

Si

Principales Problemas del Departamento

- Excesiva rotacion.
- Por salarios.
- Excesiva rotacion.

CONCLUSION

CONCLUSION

Por medio del presente trabajo nos damos cuenta de la gran importancia que tiene el contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de cualquier organizacion. Ya que este es el que Administra los Recursos Humanos con que se cuenta, y, dependera de esto el buen o mal funcionamiento del personal, es aqui donde surgen los problemas o las satisfacciones pues si se les da un buen uso al Recurso, habra satisfacciones y si no se le emplea bien existiran entonces los problemas no deseados.

Tambien depende en gran parte de la persona que este a cargo del departamento para que este pueda funcionar de la mejor manera, ya que este se encargara, entre otras cosas del reclutamiento y seleccion del personal, y debemos recordar que siempre debe buscarse a la persona ideal para el puesto adecuado y a un costo tambien adecuado.

Asi no habra duda de tener un buen exito en toda la organizacion, una autorrealizacion en cada uno de los empleados y un beneficio para la comunidad. Mas, con la buena integracion y mutuo entendimiento entre ambas partes (Empresa- Empleados) el beneficio no solo sera para estos, si no para el pais entero y el mundo en general.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Aministracion de personal y Recursos Humanos.

Segunda edicion.

Autor: William B. Werther, Jr.

Keith Davis.

Editorial: Mc. Graw Hill.

Aministracion de Recursos Humanos.

Primera edicion.

Autor: Idalberto Chiavenato.

Editorial: Mc. Graw Hill.

Aministracion de personal. (primera parte)

Decimaoctava reimprecision.

Autor: Agustin Reyes Ponce.

Editorial: Limusa.

Elementos de la Administracion.

Primera edicion.

Autor: Koont's O'Donell.

Editorial: Trillas.

Aministracion de Recursos Humanos. (primera parte)

Primera edicion.

Autor: Raymundo Motolinia Medina.

Alfredo Payan Burgos.

Aministracion de Recursos Humanos.

Decimosexta reimpresion.
Autor: Fernando Arias Galicia.
Editorial: Trillas.

Aministracion de Recursos Humanos

Primera Edicion
Autor: Lloyd L. Byars
Leslie W. Rue
Editorial: Interamericana

Aministracion de Personal

Primera Edicion
Autor: Herbert J. Chruden
Arthur W. Sherman
Mario Sverlik
Editorial: Iberoamerica

El Analisis de Puestos

Quinta Edicion
Autor: Agustin Reyes Ponce
Editorial: Limusa

Valuacion de puestos

Decimaoctava Impresion
Autor: E. Lamham
Editorial: C. E. C. S. A.

Ley Federal Del Trabajo

Cincuentaunava Edicion
Editorial: Purrua