

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMIMISTRACION

UNIDAD ENSENADA



**MEMORIA DEL SEMINARIO
DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

Licenciado en Administracion de Empresas

PRESENTA:

Maria Leticia Martinez Garcia

ENSENADA, B. C.

NOVIEMBRE DE 1992.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

MEMORIA DEL SEMINARIO
DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración de Empresas

Presenta:

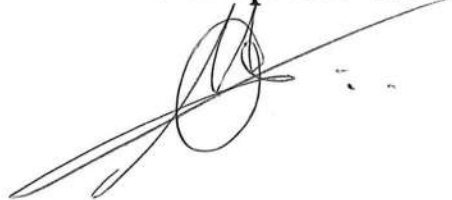
María Leticia Martínez García

Aprobada por:

Asesor

Licenciado en Administración de Empresas

Gildardo Terríquez Mardueño



Ensenada Baja California, Noviembre 92.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DEDICO

A mis padres con amor y cariño.

A ti Carlos, por el apoyo y esfuerzo compartida.

AGRADECIMIENTOS

Un sincero agradecimiento a todas las personas que me ayudaron en el desarrollo de esta memoria.

A mi asesor L.A.E. Gildardo Terríquez Mardueño, por su valiosa colaboración en la revisión y elaboración de este trabajo.

Ing. Raúl Avilez del Departamento de Capacitación y Adiestramiento en la empresa de Cementos.

Lic. Oscar Estrada del Departamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo. I.M.S.S.

Lic. Alfredo Jiménez. Asesor Empresarial.

Dr. Arturo Perzabel. Gerente Regional de Hoteles la Pinta.

L.C.C. Ana Isabel Martínez G. del Centro de Cómputo de la Facultad de Ciencias

Mil Gracias.

I N D I C E

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION.....	5
-------------------	---

CAPITULO 1.

1.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	9
1.2. Relaciones de la Administración de Recursos Humanos con otras ciencias.....	11
1.3. Formación del departamento de Recursos Humanos en el mundo y en México actualmente.....	13

CAPITULO 2.

2.- DOTACION DE PERSONAL A LA ADMINISTRACION.

2.1. Origen del reclutamiento y selección.....	16
2.2. Problemas críticos de los Recursos Humanos y del aprovisionamiento de personal.....	18
2.3. Políticas y procedimientos de reclutamiento.....	21
2.4. Selección y colocación de empleados.....	35

CAPITULO 3.

3.- LA ENTREVISTA DE SELECCION Y LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

3.1. La entrevista de empleo.....	41
3.2. Métodos o formas de entrevista.....	44
3.3. Fases de la entrevista.....	50
3.4. Selección y entrenamiento del entrevistador.....	52
3.5. La entrevista planificada.....	55

CAPITULO 4.

4.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

4.1. Conceptos y diferencias de capacitación y adiestramiento ..	59
4.2. Desarrollo del empleado.....	61
4.3. Papel y función de la sección de entrenamiento y desarrollo.....	62
4.4. Políticas y problemas del desarrollo de empleo.....	63
4.5. Principales tipos de entrenamiento y objetivos.....	64
4.6. El marco legal de la capacitación y adiestramiento.....	67

CAPITULO 5.

5.- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

5.1. Higiene industrial.....	71
5.2. Seguridad industrial.....	72
5.3. Comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo.....	73
5.4. Aspectos legales sobre higiene y seguridad industrial.....	77
5.5. Reconocimiento de las necesidades de un departamento o programa de higiene y seguridad en una empresa.....	80
5.6. Los accidentes de trabajo en Ensenada, su importancia y repercusiones sociales y económicas.....	83

CAPITULO 6.

6.- SINDICATOS.

6.1. Antecedentes.....	90
6.2. Conceptos y estatutos.....	92
6.3. Personalidad jurídica.....	94
6.4. Tipos, registro y cancelación.....	96
6.5. Situación actual de los sindicatos (tendencia).....	98

CAPITULO 7.

7.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES SECTORES.

7.1. Sector servicios (Turismo)..... 101

7.2. Sector transformación..... 107

7.3. Sector pesquero..... 108

CAPITULO 8.

8.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA.

8.1. Antecedentes..... 110

8.2. Evolución..... 113

8.3. Situación actual..... 114

8.4. Tendencias (con el Tratado de Libre Comercio)..... 117

CAPITULO 9.

**9.- EL RETO DE LA ADMINISTRACION MODERNA DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO..... 124**

CONCLUSION..... 128

BIBLIOGRAFIA..... 130

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

INTRODUCCION

En la actualidad podemos apreciar que las teorías tradicionales no son suficientes para satisfacer las necesidades de las grandes y complejas organizaciones empresariales modernas. En el ámbito de la Administración de Recursos Humanos no se puede dejar de ignorar una mayor influencia de las teorías de la organización y de las investigaciones en ese campo. Los conceptos tradicionales acerca de la Administración de Recursos Humanos y de relaciones laborales han evolucionado rápidamente conforme han aparecido nuevos conceptos y nuevas explicaciones del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

La eficiencia, con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado, por lo que cada administrador debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los problemas que surjan así como de aumentar la productividad y competitividad. La administración efectiva de los Recursos Humanos requiere también del desarrollo de programas que permitan que los empleados sean seleccionados y entrenados para aquellos puestos que se adecuen más a sus habilidades, aptitudes, conocimientos, etc, además de una gran motivación para que apliquen su máximo esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización y en base a dicha contribución sean justamente remunerados. La Administración de Recursos Humanos deberá brindar las oportunidades de desarrollo de las potencialidades de los individuos comprometiéndose al logro del crecimiento integral de los miembros de su organización.

El presente trabajo es una memoria, la cual es requisito para la titulación del Licenciado en Administración de Empresas, en la opción titulación por Memoria del Seminario de Administración de Recursos

Humanos. El Licenciado en Administración de Empresas deberá aplicar todos éstos conocimientos en las organizaciones actuales.

En las áreas tales como:

- Dotación de Personal a la organización a través de reclutamiento y selección.
- Entrevistas de selección.
- Capacitación y adiestramiento.
- Seguridad e higiene
- Sindicatos.
- La Administración de Recursos humanos en los sectores: servicios, transformación, pesquero.
- La administración de Recursos Humanos en la industria maquiladora.
- El reto de la administración de Recursos Humanos ante el Tratado de Libre Comercio.

Las organizaciones de hoy demandan cada vez más la participación de los profesionales de la Administración de Empresas por lo que es importante mantenerse en un nivel de actualización de conocimientos para entender mejor el comportamiento humano y la forma en que éste afecta y es afectado por la organización en la cual se emplea a los individuos.

LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc. que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las 'Oficinas de Selección'.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el 'Jefe de Personal' que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICION (ARIAS GALICIA)

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

1.2. RELACIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON OTRAS CIENCIAS.

Las ciencias del comportamiento que se relacionan con la administración y que son consideradas como importantes para las buenas relaciones con los empleados son las siguientes:

CON LA PSICOLOGIA

CON LA INGENIERIA INDUSTRIAL

CON LA SOCIOLOGIA

CON LA ANTROPOLOGIA

CON EL DERECHO

CON LA ECONOMIA

CON LAS MATEMATICAS

CON LA FISILOGIA:

La Fisiología es la ciencia que estudia las funciones de los organismos: funciones de relación que por mediación del funcionamiento de los aparatos sensoriales, nervioso y motor permiten la adaptación a las variaciones del medio.

Actualmente se ha dado énfasis a la Ergonomía, rama de la Fisiología y la Psicología aplicada, la cuál estudia al hombre en el trabajo y particularmente, las relaciones hombre-máquina. Su finalidad es el conocimiento de los principios subyacentes del comportamiento del hombre en las diversas situaciones de trabajo y la observación de las posibles interacciones entre el medio de trabajo (comprendidas las máquinas) y el hombre. Su aplicación debe permitir el aumento de la eficiencia del trabajo realizado, gracias a una mejor adaptación de la máquina al hombre y gracias a una mejor estructuración de la unidad hombre-máquina-trabajo-entorno.

La Ergonomía es un terreno híbrido que acude a diversas disciplinas para delimitar mejor las posibilidades y los límites del hombre. Así la frontera entre la Ergonomía y otras disciplinas no aparece clara.

Los principales aspectos que atiende la Ergonomía son los siguientes:

- 1) Factores temporales: ritmo de trabajo, atención, vigilancia, fatiga, percepción, etc.
- 2) Influencia del medio: luz, ruido, pesadez, vibraciones, temperatura, etc.
- 3) Transmisión de la información: de hombre a hombre, de hombre a máquina, de máquina a hombre; disposición de las fuentes de información, compatibilidad de las órdenes, legibilidad, contenido y significado del mensaje, etc.

Desde el punto de vista ergonómico, una de las tareas más importantes que deberá atender el profesional de la Administración de Recursos Humanos es tratar de conservar y mejorar el estado de salud de los integrantes humanos en los centros de trabajo y, como tal, es muy importante evitar que se presenten los aspectos mencionados:

- 1) Factores temporales
- 2) Influencia del medio
- 3) Transmisión de la información

Puesto que sus efectos se traducen en aumento de la incidencia de riesgos de trabajo, en baja productividad, tanto en calidad como en cantidad; lo que da como resultado merma en la economía del trabajador, del centro de trabajo, y por lo tanto, de la sociedad.

1.3. FORMACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO Y EN MEXICO ACTUALMENTE.

Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando su personal como lo habían venido haciendo, por lo que centralizó en las llamadas Oficinas de Selección las funciones de reclutamiento y selección.

Aún cuando el departamento de personal existió en el momento que se constituyeron estas oficinas, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cuál se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento.

Al inicio de la década de 1920, el campo de la Administración de personal se encontraba bastante bien establecido y en muchas de las organizaciones privadas como gubernamentales ya existía un departamento de personal que fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración.

En México actualmente el Departamento de Recursos Humanos ya no es como solía ser, las organizaciones actuales están buscando nuevas formas de administrar sus Recursos Humanos, mismas que permitan y alienten al involucramiento total de las personas en los quehaceres organizacionales:

- Sistemas objetivos de evaluación del desempeño.
- Mejores programas de remuneración.
- Planes motivadores de reconocimiento y de incentivos.
- Programas de capacitación desarrollo sustentados en una minuciosa detección de necesidades reales, actuales y futuras.
- Diseño de trabajos desafiantes que eviten la rutina y la

repetición

- Planes de carrera.
- Medios de comunicación descendente, ascendente y horizontal que permitan el flujo de mensajes eficientes y oportunos.
- Sistemas que aprovechen el talento y la creatividad del personal a todos los niveles.

En fin, acciones de todo tipo que conduzcan a un incremento notable de la calidad de vida en el trabajo.

DOTACION DE PERSONAL
A LA ADMINISTRACION

2.1. ORIGEN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO:

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

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

DEFINICIONES DE SELECCION:

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

- Procedimiento que se utiliza para la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización.

Durante la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose sólomente en observaciones y datos subjetivos, puede decirse que era

intuitiva, como la que se realiza en algunas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no se pueden apreciar a simple vista, por lo que se hace necesario una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores. Fue a principios del siglo que se inició la selección técnica en el área laboral.

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

2.2. PROBLEMAS CRITICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL.

El departamento de Administración de Recursos Humanos representa a la organización externamente en los varios mercados de la mano de obra de los cuales obtiene sus trabajadores manuales, supervisores, gerentes de administración media y ejecutivos. También sirve a la organización como un centro en el cual se convergen la administración de políticas y procedimientos para el análisis de necesidades de personal, las pruebas de los solicitantes que desean ingresar, las pruebas y evaluación de los candidatos internos para puestos vacantes en forma de promociones, transferencias y los procesos de liquidación de trabajadores que se van, que se retiran, que mueren o que son despedidos. Además el departamento de Administración de Recursos Humanos debe tener responsabilidades de asesoría, de control o servicio en amplias áreas problemáticas que rodean a la función de empleo como despidos, discriminación racial y la aplicación de los conceptos de 'Empleo Justo'.

En estos asuntos la estabilidad y coordinación se lleva a cabo mediante la centralización de políticas y procedimientos de dicho departamento.

Hay fuertes presiones sobre las actividades de la organización en relación con recursos humanos y el aprovisionamiento de personal. Algunos problemas a los que el departamento se enfrenta son los siguientes:

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

Un problema grave en la planeación del potencial humano es el control de la relación entre las cantidades utilizadas de mano de obra directa (costo variable) e indirecta (costo indirecto de producción).

Durante las últimas décadas la proporción de trabajadores indirectos en varias organizaciones parece haber crecido enormemente mientras que ha decrecido la de trabajadores directos. Las organizaciones se han dado cuenta que al contar con grupos de servicio y unidades de organización administrativa, la mano de obra indirecta representa un mayor costo.

PRACTICAS DE EMPLEO JUSTO

Las organizaciones enfrentan muchos problemas concretos que exigen políticas y procedimientos determinados cuidadosamente. Los Departamentos de Administración de Recursos Humanos tienen un papel importante ante la aplicación de tales políticas y procedimientos.

La contratación inicial de un empleado, el entrenamiento y promoción de empleados, y la remuneración de empleados representan áreas de decisión administrativa en las cuales se centran frecuentemente prácticas discriminatorias como discriminación por raza, religión, nacionalidad y sexo.

Hay individuos bien calificados cuyas contribuciones potenciales no se están utilizando por completo. Estos grupos incluyen a las mujeres, las personas con impedimentos físicos, las personas de edad avanzada y minorías raciales. Debido a los prejuicios que se tenían con estos grupos, muchas organizaciones se privaron de empleados potenciales con talentos y calificaciones para aportar una contribución valiosa.

Hoy en día se marca una tendencia de aprovechar los servicios de estos grupos que anteriormente eran rechazados para la mayoría de los puestos.

Estos cambios en sus políticas en gran medida se han dado por las presiones de legislaciones que reglamentan las prácticas de empleo, y también porque las organizaciones han tomado conciencia que estos recursos humanos pueden ser también aprovechados.

PERSONAL CIENTIFICO Y TECNICO.

Otro problema crítico es el de aprovisionamiento de personal científico y técnico. La escasez de individuos ha hecho que el reclutamiento de estas personas sea más difícil.

La demanda de personal en ciertas áreas profesionales es probable que siga siendo aguda, la solución al problema es la de incrementar considerablemente el suministro disponible, algunas organizaciones están utilizando materiales promocionales, empleos de tiempo parcial y visitas a planteles para dar a conocer a los estudiantes de preparatoria, de escuelas terminales y universitarios las oportunidades disponibles para ellos en los campos científicos y técnicos.

Aparte de los problemas relativos a la escasez de la oferta, el reclutamiento de personal científico implica también el problema de motivar a estos individuos para entrar a una organización, porque quizá ellos busquen en un puesto algo diferente a lo que ofrece la organización.

2.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO.

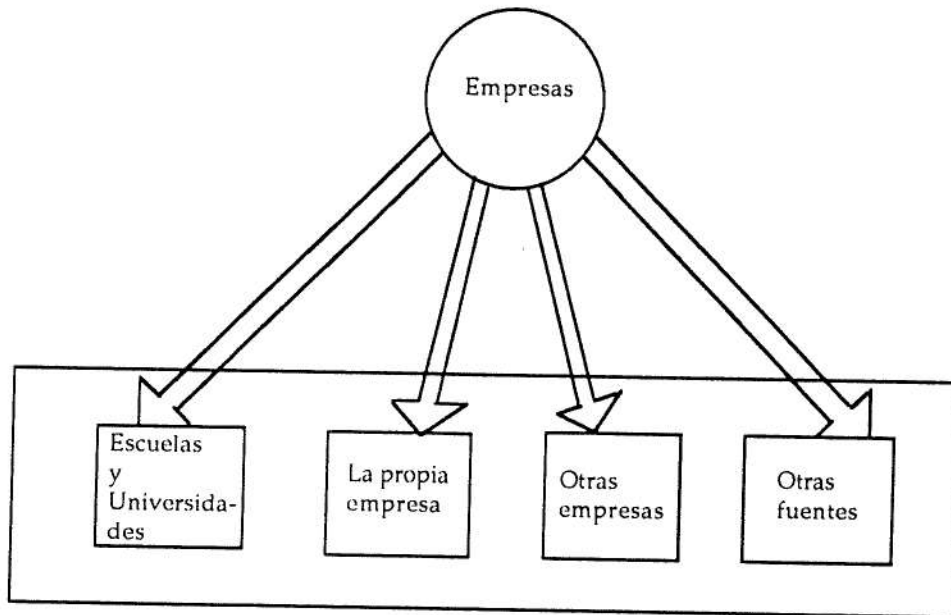
El reclutamiento como un proceso de atracción de posibles empleados para la organización se dá a través de un sistema que nos auxilia a descubrir posibles candidatos y a inducirlos a que hagan una solicitud de empleo.

El problema básico de la organización es identificar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesén específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

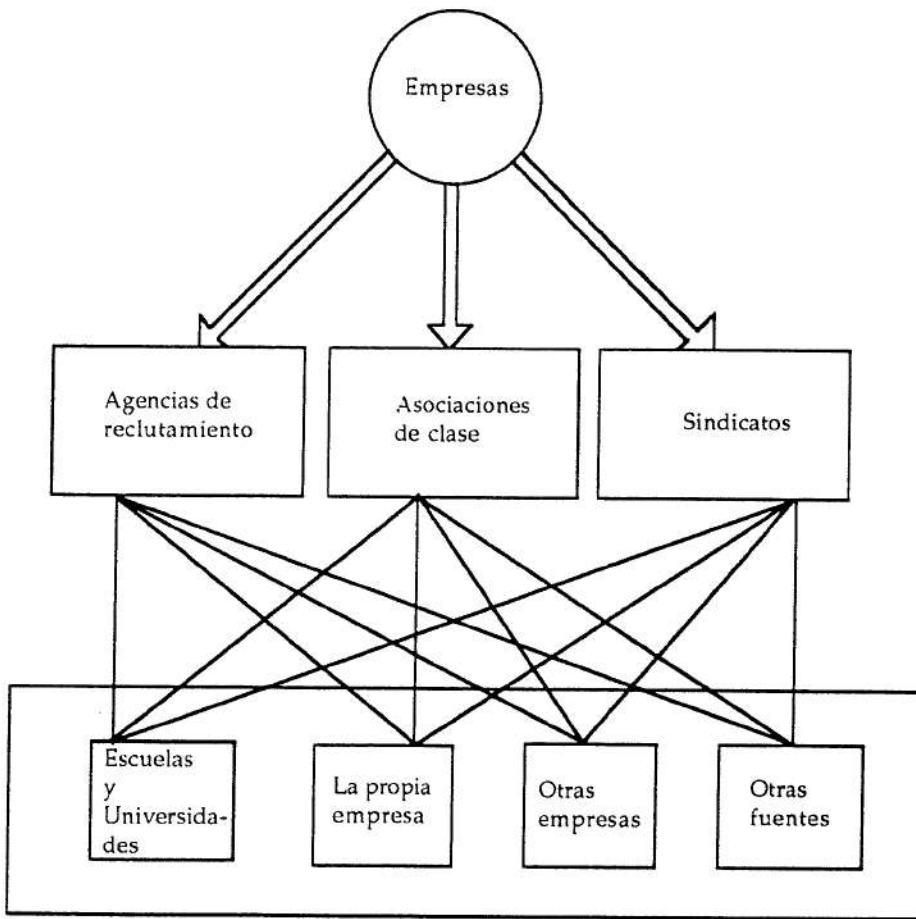
Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presentan probabilidades de entender requisitos pre-establecidos por la organización.

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

Fuentes primarias de reclutamiento
(Contacto directo empresa-mercado)



Fuentes secundarias de reclutamiento
(Contacto indirecto empresa-mercado)



FASES DEL RECLUTAMIENTO

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

ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO

LA ETAPA DE LA INVESTIGACION:

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

LA ETAPA DE EJECUCION:

1. La época en que se ejecutará el reclutamiento.
2. El área que el reclutamiento debe incluir.

3. Recursos que serán utilizados.
4. Sitios de divulgación de publicidad.
5. Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
6. Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos.
7. Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
8. Quién, cuándo, y dónde se recibirá a los candidatos.

ASPECTOS DEL RECLUTAMIENTO

- Qué tipos de trabajos deben realizar.
- Cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo.
- Cuántas personas existen en la organización actual y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento.
- Dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias.
- Cuál es la situación del mercado de trabajo total y como penetrar en él.
- Cómo redactar anuncios efectivos,
- Cómo obtener personas para las entrevistas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existente en el área de recursos

humanos: mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deberá llenar en el documento.

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

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

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

RECLUTAMIENTO INTERNO:

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

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

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección.

- b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.
- d) Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato y del grupo que está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

Ventajas del Reclutamiento Interno

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

Desventajas del Reclutamiento Interno

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

RECLUTAMIENTO EXTERNO:

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

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Anuncios en la portería de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones.
- Contacto con las Universidades.
- Conferencias y charlas.
- Contacto con otras empresas que actúen con el mismo mercado.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) Determinación de las necesidades de personal.
- b) Localización de las fuentes de mano de obra.
- c) Especificación de los cargos.
- d) Costo de la técnica de reclutamiento.
- e) Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento.

Características de las Técnicas

- Consulta a los archivos de los candidatos:

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

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

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

- Avisos en la portería de la empresa:

Es un sistema utilizado generalmente para cargos de bajo nivel. Es de bajo costo, pero su rendimiento y rapidez en los resultados dependen de la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc.; ya que en este caso el medio es estático, y el candidato va hacia el, tomando la iniciativa.

- Contactos con sindicatos y asociaciones:

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

- Contactos con las Universidades:

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

- Conferencias y Charlas:

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

- Contacto con otras empresas:

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

- Anuncios en periódicos y revistas:

Es considerada como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público en general y sus discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- Agencias de Reclutamiento:

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

La mayoría de las veces, estas técnicas de reclutamiento son utilizadas combinadamente. Los factores costo y tiempo son extraordinariamente importantes en la selección de la técnica o del

medio más indicado para el reclutamiento externo. Por lo que , cuanto mayor sea la limitación de tiempo, esto es, cuanto mayor sea la urgencia para reclutar el candidato, mayor será el costo de la técnica dereclutamiento. Pero cuando el reclutamiento es aplicado de manera continúa y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un menor costo de procesamiento.

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

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

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

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

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

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

5. Competencia interpersonal.

En realidad, una empresa nunca hace el reclutamiento interno o el reclutamiento externo. Un sistema debe de complementar al otro, ya que al hacer un reclutamiento interno, el individuo desplazado para la posición vacante necesita ser remplazado en sus posición actual. Si es reemplazado por otro empleado, el desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una posición que debe ser ocupada, mediante el reclutamiento externo, a menos que este cargo sea cancelado.

RECLUTAMIENTO MIXTO

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

El reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativa de sistema:

- a) Inicialmente, utiliza reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables.
- b) Utiliza el reclutamiento externo, y el reclutamiento interno concomitantemente.
- c) Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.

Ventajas del Reclutamiento Externo

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

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno.

El período de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del cargo, sino también de otros factores como:

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

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

CONSIDERACIONES DE RECLUTAMIENTO

Hay un número de factores que afectan las prácticas de reclutamiento de muchas organizaciones. Las características del solicitante son

importantes. Debe considerarse el tema de buscar un aspirante interno o externo. Recientemente, la obligación de la responsabilidad social para los grupos en desventaja ha hecho que las decisiones de empleo sean mucho más difíciles. Además la legislación federal, las ordenes ejecutivas, las normas estatales de empleo, y varias políticas de personal organizacional influyen en las acciones del proceso de empleo. Todos estos factores hacen que el reclutamiento del empleado sea una función mucho más complicada de lo que parece a simple vista. Como las empresas evalúan de manera distinta estas consideraciones, las prácticas y políticas de reclutamiento se desvían mucho dentro y entre diversas organizaciones. Como ya se indico, mientras las 'fuentes' de reclutamiento proporcionan oportunidades de reclutamiento, las 'consideraciones' son factores que podrían restringir el potencial de reclutamiento de cualquier organización.

RECLUTAMIENTO

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

2.4. SELECCION Y COLOCACION DE EMPLEADOS

Las organizaciones tienen el derecho de seleccionar a los miembros que participan en ellas, ya que su compromiso con un empleado presupone beneficios a largo plazo, duración y estabilidad; al mismo tiempo esperan de él calidad y también una actuación razonable en el desempeño de su trabajo. Las organizaciones salen beneficiadas con la selección cuidadosa que realizan.

FASES DEL PROCESO DE SELECCION

SOLICITUD DE EMPLEO:

Localizados los candidatos, el ambiente en el que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado al mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas.

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

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR:

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

ENTREVISTA DE SELECCION:

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca. Lo cual indica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar de la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel al que se está seleccionando.

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

Una actitud informal, práctica, 'de mangas de camisa', relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias.

PASO:

1. Defina el puesto.
2. Defina los requisitos necesarios para llenar el puesto.

3. Revise el curriculum y/o solicitud de acuerdo con los requisitos necesarios para llenar el puesto.

LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS:

En ésta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en su relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que deben ser válidas, confiables y debidamente estandarizadas, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente en las áreas de la organización.

INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES:

Las investigaciones de los antecedentes se basan en el principio general de lo que una persona hará bien en el futuro ya lo ha hecho en el pasado. Las fuentes de dicha información incluyen datos escolares, patrones anteriores, referencias de la personalidad y otras personas que conozcan la vida o el trabajo del candidato. Es muy importante que tales referencias especifiquen el tiempo de conocer al empleado y sus capacidades.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION:

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

ESTUDIO SOCIOECONOMICO:

La investigación socioeconómica debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

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

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediato del futuro empleado, por ser el o los directores responsables del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

FILOSOFIAS GENERALES DE SELECCION

Existen dos filosofías generales de selección y evaluación:

RIESGOS SUCESIVOS:

La mayoría de los programas de selección de empleados se basan en el concepto de los riesgos sucesivos. Esto significa que para ser contratados, los candidatos deben aprobar todos los exámenes (la solicitud, las pruebas, entrevistas, verificación de los antecedentes y examen médico). Para que un candidato tenga éxito en todos estos riesgos, debe satisfacer o sobrepasar las exigencias de cada uno de ellos.

ENFOQUE DE COMPENSACION:

El enfoque de selección de compensación, que se usa con menos frecuencia, se basa en la premisa de que una deficiencia en un factor puede compensarse por una evaluación alta en un criterio diferente de empleo.

Ambos enfoques tienen ventajas en diferentes circunstancias. Si un candidato no está calificado ni siquiera para pasar la entrevista preliminar porque carece de las habilidades y experiencia necesaria, no tiene caso que continúe con todo el proceso. Sin embargo, si un candidato parece prometedor en las primeras etapas del proceso pero está ligeramente por debajo de algún otro factor de empleo, es lógico aplicarle el tratamiento completo antes de tomar una decisión final de contratación.

Una vez hecha la selección del nuevo empleado es importante la colocación para el nuevo subordinado y para el supervisor. Es conveniente que haya una aceptación mutua. Las responsabilidades del departamento de Administración de Recursos Humanos no acaban con la colocación y debe haber oportunidad de revisar su decisión y los posibles cambios en bien del empleado y de la organización.

LA ENTREVISTA DE SELECCION
Y LA ENTREVISTA PLANIFICADA

3.1. LA ENTREVISTA DE EMPLEO

QUE ES LA ENTREVISTA?

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

La entrevista ha jugado siempre un papel importante en el proceso de selección.

Varias encuestas indican, por ejemplo que el entrevistar a los solicitantes de trabajo está considerado como el aspecto más importante en el proceso de selección. Desafortunadamente, las entrevistas son conducidas por individuos con diferentes orientaciones y habilidades que usan una amplia variedad de métodos.

DEFINICION DE ENTREVISTA

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

En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, la de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc. cada entrevista en particular tiene un objetivo, específico, en el cual debe estar predeterminado para precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realiza y su duración.

(Fernando Arias Galicia)

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

Entrevistado: Persona que reponde a las preguntas del entrevistador.

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

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

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

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varien de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática.

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

Se necesitan más estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más a las áreas de desempeño y menos a las relaciones con aspectos de personalidad del solicitante. Es muy probable, por ejemplo, que los entrevistadores, califiquen en muchas ocasiones la fluidez del solicitante, así como su compostura y aspecto personal, según estudios del investigador James G. Holladsworth Jr., publicados en Personal Psychology (summer, 1979, p.p. 359-367) si ese es el caso, los entrevistadores probablemente están calificando aspectos no relacionados con el desempeño necesario en muchos puestos específicos, a pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas se continuarán empleando durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

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

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

LA ENTREVISTA DE SELECCION SE ENFOCA A DOS ASPECTOS IMPORTANTES

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

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

3.2. METODOS O FORMAS DE ENTREVISTA

METODOS O FORMAS DE ENTREVISTA

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

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

ENTREVISTA DIRIGIDA

El tipo de entrevista más altamente estructurada es la entrevista dirigida, la cual contiene un grupo de preguntas muy detalladas y especialmente preparadas. Las preguntas impresas en tinta negra se le preguntan al solicitante durante el curso de la entrevista, el formulario contiene otras, en tinta de color para ayudar al entrevistador en la obtención de la información. Si la información es a través de una pregunta que inquiriere sobre las causas que aduce el candidato para no haber terminado sus estudios, en letra de molde a color se sugiere al entrevistador que anote si tales causas le parecen convincentes y fueron expresadas con seguridad. Y así en todas las demás preguntas del cuestionario, de modo que se pueda interpretar el significado de las respuestas y puedan detectarse incoherencias. Las interpretaciones se recopilan más tarde en una hoja de resumen que se completa en base a la información obtenida en la entrevista y de otras fuentes. Se usa una hoja de resumen para calificar al solicitante a base de factores 'Puede Hacer' y

'Hará' y para dar una síntesis de las calificaciones en una opinión general. Muchos estudios han demostrado que esta entrevista produce resultados entre moderadamente valiosos y útiles. El entrenamiento requerido para este tipo de entrevista, al igual de que el hecho de que el procedimiento está estandarizado, probablemente contribuyan al éxito.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA

En la entrevista no dirigida el entrevistador evita cuidadosamente influir en los comentarios del solicitante. A este se le permite la máxima libertad de la orientación del curso de la discusión. Esto se logra cuando el entrevistador formula preguntas amplias y generales, tales como 'Dígame algo más acerca de sus experiencias en su último empleo', y al permitir al solicitante que hable libremente con un mínimo de interrupciones. En general el enfoque no dirigido se caracteriza, de parte del entrevistador, por escuchar cuidadosamente y no discutir, interrumpir o cambiar la conversación abruptamente. También implica el uso limitado de preguntas, el formular las respuestas brevemente, y permitir pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar para el entrevistador principalmente. La mayor libertad que se le ofrece al solicitante en la entrevista no dirigida sobre cualquier información, actitud o sentimiento que podría escaparse con el uso de preguntas más concretas y de respuestas precisas y rápidas. El concepto que sustenta este tipo de entrevista es que mientras más neutra en información sea la pregunta, quien responde se verá forzado a darle sentido y profundidad al tema, con lo que, necesariamente aportará más información sobre sí mismo.

ENTREVISTAS MIXTAS

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones

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

ENTREVISTAS DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

METODOS ESPECIALES DE ENTREVISTA

La mayoría de los entrevistadores seguirán uno de los enfoques que se han descrito, sin embargo, hay otros que se utilizan para propósitos especiales. Uno de estos tipos de entrevistas por ejemplo, se realiza con un panel de entrevistadores que hacen preguntas y observan a un candidato determinado, en lo que se llama Entrevista Colectiva. Otro tipo que, se desarrollo en la segunda guerra mundial, era poner al candidato bajo mucha presión por lo que se le conoce con el nombre de Entrevista de Tensión.

ENTREVISTA INICIAL O PREVIA

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

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

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

LA ENTREVISTA PROFUNDA

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

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

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

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

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

TECNICAS DE LA ENTREVISTA

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

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

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

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

- 1.- Escuchar
- 2.- Observar
- 3.- Preguntar

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

2.- OBSERVAR: La observación es una técnica mediante la cual se obtiene información del entrevistado, detecta aspectos significativos de su conducta, ya que la entrevista es, en sí misma, una prueba de conducta.

Se observa como se comporta el entrevistado en el aquí y ahora y con ello permite investigar sus reacciones. Las observaciones se efectúan desde el momento en que entra el entrevistado hasta que sale. La observación nos permite observar las respuestas emocionales del entrevistado.

También el tono de voz con que son expresados los pensamientos, es indicativo del grado de emoción que la persona manifiesta alrededor del tema.

3.- PREGUNTAR: Usar las preguntas eficazmente logra mejores entrevistas. Los investigadores de opinión pública aprendieron hace muchos años que el lenguaje y la redacción de las preguntas influye mucho en el tipo de respuesta que recibe. Las respuestas de los candidatos a un puesto también pueden estar influenciadas por la redacción de las preguntas. Por ejemplo, las siguientes preguntas pueden cambiarse fácilmente para hacerlas más aceptables:

'No querría trabajar el turno de la tarde Verdad?', 'Supongo que termino usted la escuela?', etc.

3.3. FASES DE LA ENTREVISTA.

LAS FASES DE LA ENTREVISTA

PRIMERA FASE: RAPPORT

Este término significa 'concordancia', 'simpatía'; es la etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el RAPPORT debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerla, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y por lo contrario lo dificultan actitudes como el sarcasmo, ironía, interrupciones, etc.

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

SEGUNDA FASE: CIMA

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

TERCERA FASE: CIERRE

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma para poder dar oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá

orientar, lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal: que sienta que 'la entrevista valió la pena' y que el no ser aceptado no implica derrota sino por el contrario un estímulo que le permita buscar un empleo más adecuado a sus recursos.

3.4. SELECCION Y ENTRENAMIENTO DEL ENTREVISTADOR.

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

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

Es también deseable cierta experiencia en compartir con personas que tienen antecedentes diferentes. Debe existir un programa de entrenamiento continuo para los entrevistadores y al menos periódicamente, para los administradores y supervisores en otros departamentos. Esto debe incluir un repaso de las investigaciones acerca de las entrevistas y contener práctica en conducir las y evaluarlas. Se puede esperar algunas variaciones en la técnica, pero hay ciertas reglas para la entrevista de empleo que son comúnmente aceptadas y sostenidas por la evidencia de la investigación, su simplicidad aparente no debe de llevarnos a menospreciar su importancia.

CARACTERISTICAS Y CUALIDADES DEL ENTREVISTADOR

Es difícil establecer las características personales de los entrevistadores que tienen éxito en los diferentes tipos de entrevistas, pues son muchos los factores que influyen en ese éxito.

Señalemos a continuación las que nos parecen más importantes:

- Respetar auténtica y profundamente al entrevistado.
- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.

- Capacidad para situarse en el lugar de otra persona.
- Capacidad de planeación y dirección.
- Capacidad de observación y sensibilidad.
- Preferencia en el tipo de relación.
- Habilidad para oponerse a la presión.
- Flexibilidad en la formulación de preguntas.
- Etica profesional.
- La objetividad, punto muy importante.

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

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

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

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

ERRORES DEL ENTREVISTADOR

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

y erradicados con más dificultad, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede incluso existir el peligro de 'guiar' al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin base válida alguna. Cualquier verificación de su labor que lleve a cabo el entrevistador, se justifica por entero, si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

EL EFECTO DE HALO

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

3.5. LA ENTREVISTA PLANIFICADA.

El tipo de entrevista más altamente estructurada es la entrevista estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en formas especialmente preparadas.

Las preguntas en tinta negra deberán ser contestadas por el solicitante en el curso de la entrevista. Las preguntas con color abajo de la línea no son dirigidas al solicitante, sino más bien están diseñadas para ayudar al entrevistador a obtener información completa, a interpretar su importancia y conocer las inconsistencias. La información después es asentada en una hoja de resumen que se llena a base de la información obtenida en la entrevista y en las formas de solicitud, tests, comprobaciones telefónicas y fuentes de información acerca del solicitante. Se usa una hoja de resumen para clasificar al candidato en los factores 'puede hacer' y 'hará' y para resumir las puntuaciones en una clasificación general. Los estudios hechos en las organizaciones que emplean la entrevista planificada muestran que es un método que produce resultados que van de moderados a altamente válidos.

PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA PLANIFICADA

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

- 1.- El comportamiento de una persona es determinado en un alto grado por sus hábitos o razgos de carácter.
- 2.- Los hábitos o razgos de carácter, se desarrollan temprano en la vida y pronto llegan a estar tan profundamente enraizados que son casi imposible de cambiar.
- 3.- Los hábitos de un individuo pueden ser determinados al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado, que patrones de conducta han

de ser hallados en su carrera, dentro de la escuela, en sus antecedentes hogareños, en su registro de trabajo, en sus actividades recreacionales, en el manejo de sus finanzas y en su situación doméstica.

- 4.- Un conocimiento comprensivo de los hábitos básicos del candidato permitirán una predicción de sus efectos en su actuación laboral.

LA ENTREVISTA PLANIFICADA SUPERA LAS DEBILIDADES

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

1.- UNA COBERTURA SISTEMÁTICA:

La cobertura completa de la experiencia de trabajo del candidato, educación y entrenamiento, antecedentes familiares antiguos, situación social y doméstica actual, condición económica y salud. El entrevistador conoce exactamente que información necesita obtener.

2.- UNA TÉCNICA PARA CONSEGUIR LOS HECHOS:

Una serie de preguntas clave ayuda a conseguir la información necesaria para apoyar una evaluación exacta del candidato. Las preguntas comienzan con los temas sobre los que el candidato espera dar respuesta, después que se ha establecido una relación cordial, abordan los tópicos más personales.

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

Un reconocimiento de la distinción entre las calificaciones del puede 'hacer' y 'hará', y una comprensión de los conceptos de carácter, motivación y madurez emocional, permiten al entrevistador interpretar la

información que consigue. Puede entonces predecir el probable éxito del solicitante en el empleo.

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

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

Este tipo de 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 paso a paso 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 estímulo que se le da al solicitante para hablar libre y francamente.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

4.1. CONCEPTOS Y DIFERENCIAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos así como a otros asociados a lo mismo.

El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria en especial para aquellos que están preparándose en ese campo y para quienes sólo requieren de un conocimiento superficial del mismo como lo son por ejemplo: los empresarios y los representantes sindicales.

Podemos afirmar por lo tanto que las reformas en ésta materia carecen de definición legal, por ejemplo la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social plantea estos conceptos como sigue:

CAPACITACION

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

ADIESTRAMIENTO

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

DIFERENCIAS DE AMBOS CONCEPTOS

Las diferencias en estas definiciones se dan en dos niveles. Por una parte en lo que se refiere a las características sujetas al desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas por otra parte al propósito que es en la capacitación de un puesto cualquiera en oposición al puesto que se ocupa en el caso de adiestramiento, de esto se puede deducir que el adiestramiento se aplica 'al puesto que se ocupa' y la capacitación 'a otro diferente' a este.

El origen de esta distinción tal vez se deriva de la última parte del artículo 153-E de las reformas de la Ley Federal del Trabajo que señala: que la capacitación y adiestramiento se realizarán dentro de una jornada de trabajo y también en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe en cuyo caso la capacitación se hará fuera de la jornada de trabajo.

Por lo tanto pensar que la ley cuando habla de capacitación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla, y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, etc., en el puesto usualmente desempeñado.

4.2. DESARROLLO DEL EMPLEADO

Es a educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia o productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos, que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas. Esto se da en las empresas o firmas especializadas en desarrollo de personal.

El problema básico de las organizaciones en el desarrollo del empleado es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la organización. Hacia este fin el Departamento de Administración de Recursos Humanos, administra las actividades formales del desarrollo del empleado y mantiene vigilancia sobre las políticas de la organización y de los aspectos del ambiente que afectan el desarrollo del empleado.

4.3. PAPEL Y FUNCION DE LA SECCION DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

La sección de entrenamiento y desarrollo no releva a otros gerentes o departamentos de las responsabilidades de entrenamiento y educación. Esta sección no puede realizar todo el trabajo. El entrenamiento es una función de cada ejecutivo, gerente y supervisor. Además, todo empleado, en todo nivel, tiene responsabilidades para consigo mismo y con la Organización de buscar todas las oportunidades que se le presenten de entrenarse y de beneficiarse de ellos. La tarea de entrenamiento y educación está compartida de tres maneras: entre los grupos de ejecución, unidades de asesoría y empleados individuales. La sección de entrenamiento y desarrollo es un grupo de servicio que planea y facilita oportunidades de un desarrollo sistemático y organizado y juega un papel de motivación en la determinación de políticas para toda la organización en la esfera de entrenamiento y desarrollo.

4.4. POLITICAS Y PROBLEMAS DEL DESARROLLO DE EMPLEO

El Gerente de Administración de Recursos Humanos organiza el entrenamiento de sus diversos departamentos al igual que sus funciones, esto a través de las políticas de la organización.

Las necesidades de entrenamiento pueden derivarse de las metas y objetivos que persiga la organización.

Entre los problemas críticos que encara la sección de entrenamiento están los siguientes:

- 1) Determinar las necesidades de entrenamiento.
- 2) La selección de los que van a entrenarse.
- 3) Determinar el alcance y tipos de los programas de entrenamiento.

4.5. PRINCIPALES TIPOS DE ENTRENAMIENTO Y OBJETIVOS

METODOS Y OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO

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

1.- Capacitación para el trabajo.

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

2.- Capacitación en el trabajo.

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

3.- Desarrollo.

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

1.- CAPACITACION PARA EL TRABAJO

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

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

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

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

2.- CAPACITACION EN EL TRABAJO.

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

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

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

3.-DESARROLLO

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

- a) Educación formal para adultos. - Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad. - La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- c) Actividades Recreativas. - Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

4.6. EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MARCO LEGAL

CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M.

ART. 123 APARTADO A FRACC. 13

Es obligación de las empresas proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

SOBRE EL PROPOSITO DE LA CAPACITACION

ART. 153-A

Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

ART. 153-F

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

SOBRE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ART. 25-VIII Y 391-VII

Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.

ART. 132-XV

Proporcionar capacitación y adiestramiento.

ART. 132 XXVIII

Participar en las comisiones para este fin.

ART. 153-0

Informar a la secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

ART. 153-E

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

ART. 153-K

Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.

ART. 153-N

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

ART. 153-Q

Aplicar inmediatamente los planes.

ART. 153-V

Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ART. 153-A

Derecho del trabajador a la capacitación y al adiestramiento.

ART. 153-H

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

ART 153-I

Derecho a formar de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

ART. 153-T-V

Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

ART 153-U

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

SOBRE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ART. 153-I

Integración y facultades de las comisiones.

SOBRE PLANES Y PROGRAMAS

ART. 153-Q

Requisitos de los planes.

SOBRE LAS SANCIONES

ART. 153-S

Hace referencia a lo dispuesto en el artículo 878-IV.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

5.1. HIGIENE INDUSTRIAL.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. SEGURIDAD INDUSTRIAL.

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

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

DETECCION DE RIESGOS

Para detectar los riesgos es necesario:

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

Algunas condiciones inseguras más frecuentes:

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

5.3. COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

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

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

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

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

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

- a) Para un número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno de los patrones.
- b) Para un número de 21 a 100 trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.
- c) Para un número mayor de 100 trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.

Para cada representante propietario debe asignarse un suplente.

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

REQUISITOS DE LOS MIEMBROS DE UNA COMISION MIXTA

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

Los representantes desempeñan su función gratuitamente dentro de la comisión.

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

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

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

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

Las comisiones mixtas deben realizar por lo menos, un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo. Dicho recorrido consiste en hacer visitas

programadas a los edificios, instalaciones y equipo del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de higiene y seguridad así como buscar las posibles causas de riesgos. Los recorridos constan de tres propósitos.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4. ASPECTOS LEGALES SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

ART. 123 FRACC. XV DE LA CONSTITUCION MEXICANA.

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

ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ART. 132 FRACC. XVII.

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

ART. 132 FRACC. XXVIII.

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

ART. 509.

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

ART. 510.

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

ART. 511.

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

- I.- Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre previsión de los riesgos de trabajo y seguridad de la vida y salud de los trabajadores.
- II.- Hacer constar en actas especiales las violaciones que descubren.
- III.- Colaborar con los trabajadores y el patrón en la difusión de las normas sobre previsión de riesgos de higiene y seguridad.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE

DISPOSICIONES GENERALES:

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

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

ART. 3.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, atendiendo a las recomendaciones que resulten de la coordinación que se establezca en

los términos que antecede, expedirá los manuales, instructivos o circulares que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de este reglamento.

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

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

ART. 7.- Los patrones, sindicatos de los contratos colectivos de trabajo, los trabajadores, las comisiones de higiene y seguridad industrial están obligados estrictamente a cuidar que se respete dicho reglamento en sus respectivos centros de trabajo.

ART. 8.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las autoridades competentes en los estados y D. F. llevarán a cabo estudios e investigaciones en los lugares de trabajo y realizarán exámenes que estipulen convenientes a los trabajadores, utilizando el equipo necesario para que se establezcan buenas medidas de seguridad e higiene.

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

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

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

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

En consecuencia, las compañías dedicadas a estas actividades han establecido departamentos o en su defecto programas muy complejos que requieren de la atención permanente de personas especializadas.

Ahora hablando de empresas como comercios al mayoreo o al menudeo por ejemplo, la necesidad de esforzarse en pro de la seguridad e higiene no ha sido plenamente apreciada debido a menores niveles de riesgo.

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

TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD

Existen actividades basadas en satisfacciones, emociones, deseos que por lo mismo son empleados con cierto éxito como aliciente para lograr

la seguridad. La motivación no es sinónimo de incentivo o recompensa, aunque a veces se le da este significado.

Con frecuencia se fomenta la seguridad de la siguiente forma:

- a) Con cursos basados en el espíritu de competencia relativos a una actividad determinada. Por ejemplo: menor número de horas-hombre perdidas por accidente.
- b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c) Participación de todas las personas ya que la responsabilidad corresponde a todas las personas.
- d) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras. Dar las causas por simples que parezcan pero que pueden ocasionar desastres.

SEGURIDAD E HIGIENE MAS ALLA DE LA LEY

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

trabajo consciente de esa seguridad; finalmente el departamento encargado debe comunicarse directamente con los empleados, para hacerles conocer todo lo relativo a la seguridad.

UBICACION FISICA DE LA FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD

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

El especialista en seguridad informa más frecuentemente al gerente de personal que a cualquier otro funcionario de la empresa, sin embargo esto no significa mucho.

5.6. LOS ACCIDENTES DE TRABAJO EN ENSENADA. SU IMPORTANCIA Y REPERCUSION SOCIAL Y ECONOMICA.

La ocurrencia de un riesgo de trabajo conlleva sufrimientos físicos y morales, no solo para el trabajador que ha sido objeto del accidente o la enfermedad, sino que también afecta a quienes económicamente dependen de él, a grado tal que puede llegar a cambiar la actuación social de toda una familia.

Nuestra legislación establece de manera clara y precisa la responsabilidad empresarial de garantizar la integridad física y la salud de los trabajadores que la conforman y esta obligación se extiende a los obreros mismos, para que velen por su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo.

Si bien es cierto que la seguridad en el trabajo tiene un aspecto esencial humanitario, no debemos soslayar las exigencias de los aspectos materiales inherentes a la función de la empresa, y aquí es donde hay que profundizar sobre las repercusiones y las conveniencias económicas, que para la empresa tiene la prevención de los riesgos de trabajo.

De inmediato se pueden establecer una serie de pautas sobre los costos de los riesgos de trabajo, tal es el hecho inegable de que el ausentismo imputable a los riesgos de trabajo representa un elevado número de horas perdidas, que influye en el volumen de producción; al disminuir la cantidad producida se obtienen menos beneficios y se corre el riesgo de llegar al grado de que por falta de producción no se pueda mantener el mercado habitual ni mucho menos ampliarlo.

No cabe duda que el costo de los riesgos de trabajo impacta el costo total del producto, que la sociedad en su conjunto tiene que sufragar al adquirirlo. al hablar del costo de los riesgos de trabajo debemos entender primeramente que es un costo directo y costo indirecto.

Por costo directo: Se entiende a la erogación que por concepto de subsidios y gastos médicos en los que se incluye:

- Hospitalización
- Consultas médicas otorgadas
- Intervenciones quirúrgicas
- Medicamentos, exámenes de laboratorio y gabinete
- Rehabilitación
- Aparatos protésicos que se requieran

La repercusión económica más relevante por la ocurrencia de los riesgos de trabajo es causada por el impacto que en la empresa tienen los costos indirectos, mismos que se refieren a los daños, a los bienes de la empresa y se integran básicamente por:

- El tiempo perdido de la jornada laboral (retiro del trabajador),
- Los daños causados a las instalaciones, maquinaria y herramienta;
- Las pérdidas totales o parciales de las materias primas, subproductos y productos;
- Así como el deterioro en el ritmo de producción (sanciones aplicadas por incumplimiento de contratos o cancelación de los mismos).

Hay que agregar que en estos costos indirectos algunos factores son difíciles de medir en unidades monetarias; la disminución de la calidad de los productos, el incumplimiento de contratos, el incumplimiento de contratos, el riesgo de pérdida de mercados, etc.

En términos generales se ha calculado en nuestro país que el costo de los riesgos de trabajo para las empresas es ocho veces más alto que el costo directo.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SUBDELEGACION EN ENSENEDA, B.C.
TASA DE INCIDENCIA POR RT
1991

RELACION DE ACTIVIDADES QUE SE ANALIZARON EN LOS CUADROS ESTADISTICOS

- Pesca
- Fabricación de alimentos
- Fabricación de prendas de vestir y otros artículos confeccionados con textiles y otros materiales, excepto calzado.
- Industria y productos de madera y corcho; excepto muebles.
- Fabricación y reparación de muebles y accesorios ; excepto los de metal y de plástico moldeado.
- Fabricación de productos de hule y plástico.
- Fabricación de productos de minerales no metálicos; excepto del petróleo y del carbón mineral.
- Fabricación de productos metálicos; excepto maquinaria y equipo.
- Fabricación, ensamble y reparación de maquinaria, equipo y sus partes; excepto los eléctricos.
- Otras industrias manufactureras.
- Construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil.
- Compraventa de alimentos, bebidas y productos del tabaco.
- Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.
- Servicios profesionales y técnicos.
- Compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

SUBDELEGACION EN ENSENADA, B. C.

RIESGOS DE TRABAJO

PERIODO ENERO-DICIEMBRE 1990

	ENERO	FEB	MZO	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ACCIDENTES DE TRABAJO*	326	233	329	272	332	345	333	533	399	306	319	281	4,008
ACCIDENTES EN TRAYECTO*	11	22	8	10	12	15	16	15	13	15	9	17	163
ENFERMEDADES DE TRABAJO*	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	2	0	7
INCAPACIDAD PERMANENTE	10	4	7	6	3	8	9	4	4	9	3	2	69
DIAS DE INCAPACIDAD	7,862	4,210	2,715	4,560	7,993	5,312	5,834	6,266	6,101	7,711	7,438	18,313	84,315
DEFUNCION	0	1	1	3	1	2	0	0	1	3	0	0	12

TOTAL DIAS 84,315

7,026 DIAS/MES PROMEDIO

234 DIAS GENERADOS/DIA

* SI DE TRABAJO: FORMA 4-30-13a/83-51

FUENTE: OFICINA DE SALUD EN EL TRABAJO

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

SUBDELEGACION EN ENSENADA, B. C.

ESTADISTIVA DE RIESGOS DE TRABAJO ENE/DIC/91

	ENERO	FEB	MZO	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ACCIDENTES DE TRABAJO*	205	309	300	340	390	348	342	390	306	419	332	272	3,953
ACCIDENTES EN TRAYECTO*	12	13	16	17	12	4	1	2	3	2	60	4	157
ENFERMEDADES DE TRABAJO*	0	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	1	7
INCAPACIDAD PERMANENTE	10	6	7	8	13	6	3	8	6	10	8	5	90
DIAS DE INCAPACIDAD	8,532	6,499	4,993	4,416	7,481	4,055	9,960	4,491	3,233	9,964	8,059	3,678	75,361
DEFUNCION	0	0	0	0	0	1	1	8	0	5	0	0	15

ELABORO: OFICINA DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

TOTAL DIAS 75,361

6,280 DIAS/MES PROMEDIO

209 DIAS GENERADOS/DIA

* SI DE TRABAJO

FUENTE: OFICINA DE SALUD EN EL TRABAJO

: FORMA 4-30-13a/83-51

Al hacer un análisis comparativo en los cuadros estadísticos de riesgos de trabajo, elaborados por el Instituto Mexicano del Seguro Social durante los años 1990-1991 en la ciudad de Ensenada B. C. Podemos observar que hay una disminución de 8,954 en el total de días de incapacidad, reduciendo así las pérdidas económicas derivadas de los riesgos de trabajo, esto ha sido posible gracias a la optimización de los recursos organizativos y humanos de las diferentes organizaciones, como por el apoyo que el I.M.S.S ha ofrecido para conformar criterios y programas que norman las acciones preventivas de Seguridad e higiene en los Centros laborales.

Es evidente que se está superando la crisis, gracias a la conjugación e integración de (voluntades políticas), capacidades tecnológicas y habilidades para el trabajo. Debemos seguir encauzando todo ello de manera tal que se garantice el logro de un constante aumento de la producción y una elevación significativa de la productividad. Paralelamente al logro de las mejores condiciones de salud y seguridad de los trabajadores.

SINDICATOS

6.1. ANTECEDENTES.

Es difícil determinar con precisión el lugar y la fecha en que nació el sindicato; pero se puede partir de la idea de que el sindicato nace en el momento en que aparece la conciencia de clase en los trabajadores. Se cree que el origen de los sindicatos se dá a partir de las asociaciones de compañeros, uniones de tipo religioso y mutualista que con el tiempo devinieron en asociaciones con propósito de defensa de los intereses comunes y logro de mejores condiciones de vida para los agremiados.

Los aspectos más importantes y sobresalientes que dieron origen al sindicato se encuentran en Inglaterra, Francia y Alemania.

INGLATERRA

La libertad de coalición y asociación profesional estuvieron prohibidas existiendo inclusive sanciones de tipo penal para trabajadores que se unieran con el propósito de defender sus intereses comunes, desenvolviéndose la asociación profesional en vías de hecho, siendo famosas las luchas emprendidas por las Trade Union (Uniones de Trabajadores) para conquistar el derecho de coalición profesional, conquista que se cristalizó en la ley del 29 de junio de 1871 que reglamentó la asociación profesional dotándola de personalidad jurídica.

FRANCIA

También en Francia la libertad de coalición y de asociación profesional estuvieron prohibidas existiendo sanciones de tipo penal por considerarse la unión de los trabajadores contraria al orden público, teniendo los trabajadores que librar cruentas luchas para conquistar la libertad de coalición, lo que lograron en 1864 a través de la Reforma de Napoleón III.

ALEMANIA

En este país la lucha por la libertad de coalición se desarrollo en una forma más lenta, pero aunque los movimientos obreros registrados en Inglaterra y en Francia, se conquistó el derecho de coalición a través de la Ley de Bismark de 1869.

6.2. CONCEPTOS Y ESTATUTOS.

Sindicatos es la asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Es sabido que el Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, manifiesta que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley. La ley reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patronos.

La coalición tanto de obreros como de patronos es el primer acto que se realiza en ejercicio de la libertad sindical, para constituir las organizaciones de defensa de los intereses comunes de las clases sociales.

Los trabajadores y los patronos tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa. Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración, sus actividades y formular su programa de acción.

ESTATUTOS

Los estatutos de los sindicatos contendrán:

- I .- Denominación que los distinga de los demás.
- II .- Domicilio.
- III .- Objeto.
- IV .- Duración. Faltando esta disposición se entenderá constituido el sindicato por tiempo indeterminado.
- V .- Condiciones de admisión de miembros.

- VI .- Obligaciones y derechos de los asociados.
- VII .- Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias.
- VIII.- Forma de convocar a asamblea, época de celebración de las ordinarias y quórum requerido para sesionar.
- IX .- Procedimiento para la elección de la directiva y número de sus miembros.
- X .- Período de duración de la directiva.
- XI .- Normas para la administración, adquisición y disposición de los bienes, patrimonio del sindicato.
- XII .- Forma de pago y monto de las cuotas sindicales.
- XIII.- Época de presentación de cuentas.
- XIV .- Normas para la liquidación del patrimonio sindical, y
- XV .- Las demás normas que apruebe la asamblea.

6.3. PERSONALIDAD JURIDICA.

El sindicato es en su origen, una fuerza social, revestida de personalidad jurídica, esencialmente institucional, que dentro de los límites constitucionales y legales, asume, una función esencial de producir por la vía de convenios, derecho objetivo.

El registro otorga al sindicato el carácter de persona moral, es decir, lo coloca en aptitud de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Es la personalidad jurídica la que le permite tener la representación de los derechos colectivos e individuales de sus miembros, aclarando que tratándose de derechos individuales, cesa su intervención a petición de los propios trabajadores.

La personalidad jurídica del sindicato está reconocida en el Art. 374 de la Ley Federal del trabajo que a la letra dice:

ARTICULO 374: Los sindicatos legalmente constituídos son personas morales y tienen capacidad para:

- I .- Adquirir bienes muebles.
- II .- Adquirir los bienes inmuebles destinados inmediata y directamente al objeto de su institución; y
- III .- Defender ante todas las autoridades sus derechos y ejercitar las acciones correspondientes.

Como personas morales los sindicatos tienen las obligaciones señaladas en el Art. 377 de la Ley Federal del Trabajo y que son:

- I .- Proporcionar los informes que le soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicatos.

- II .- Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos, acompañando por duplicado copia autorizada de las actas respectivas.
- III .- Informar a la misma autoridad cada tres meses, por lo menos, de las altas y bajas de sus miembros.

Los sindicatos tienen prohibido:

- 1.- Intervenir en asuntos religiosos.
- 2.- Ejercer la profesión de comerciantes con ánimo de lucro.

6.4. TIPOS, REGISTRO Y CANCELACION.

De acuerdo con la ley Federal del Trabajo existen los:

- 1.- GREMIALES: Que se forman por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
- 2.- DE EMPRESA: Los formados por trabajadores que presten servicios en una misma empresa.
- 3.- INDUSTRIALES: Los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- 4.- NACIONALES DE INDUSTRIA: Los formados por trabajadores que presten sus servicios a varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.
- 5.- DE OFICIOS VARIOS: Los formados por trabajadores de diversas profesiones.

Estos sindicatos sólo podrán constituirse siempre y cuando en el municipio de que se trate el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Los sindicatos de patrones pueden ser:

- a) Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades.
- b) Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

LOS SINDICATOS DEBEN REGISTRARSE:

- a) En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuando se trate de asuntos de la competencia Federal.
- b) En las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los casos de competencia local.

Junto a la solicitud de registro deberá ir por duplicado una copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva; una lista con el número, nombres y domicilios o establecimiento; una copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiera elegido la directiva.

El registro de un sindicato podrá negarse únicamente en los siguientes casos:

- 1.- Si el sindicato no se propone como finalidad el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes.
- 2.- Si el sindicato no se constituyó con veinte trabajadores o tres patronos.
- 3.- Si no se exhiben los documentos que deben acompañarse con la solicitud de registro.

EL REGISTRO DEL SINDICATO PODRA CANCELARSE UNICAMENTE:

- a) En caso de disolución.
- b) Por dejar de tener los requisitos legales.

Los sindicatos no pueden suspenderse, disolverse o cancelarse por vía administrativa, de ahí que las personas que estén interesadas en la disolución, suspensión o cancelación del sindicato, deben presentar su demanda ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que es el tribunal competente para resolver al respecto.

6.5. SITUACION ACTUAL DE LOS SINDICATOS (TENDENCIAS).

Las relaciones laborales en el país están siendo sometidas a una reestructuración muy brusca, cuyo costo total lo sufragan los trabajadores.

Apoyados por las autoridades laborales, los empresarios mexicanos imponen nuevas formas de organización del trabajo y de flexibilidad laboral. La ofensiva contra los derechos laborales y los sindicatos amenaza con dejar indefensos a los trabajadores. Con esta flexibilización de las relaciones laborales se pretende ajustar en las empresas el número de trabajadores, el uso de su fuerza de trabajo y el salario, a las necesidades diarias de la producción. Además poder moverlos de los puestos de trabajo, de categoría o de departamento, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En algunas organizaciones se habla de empezar a pagar por la contribución real de cada persona y no solo pagar al ocupante de un puesto o una plaza, a diferencia de un salario rígido que está establecido de antemano sin importar el rendimiento del trabajador.

Las clases patronales mexicana e internacional presionan para modificar la Ley Federal del Trabajo y elaborar un nuevo código que elimine todos los derechos conquistados por los trabajadores en el curso de varias décadas.

El gobierno manifiesta la participación sindical en la modernización, pero en los hechos se les margina. Los casos de la Volkswagen, Petróleos y el conflicto textil, son ejemplo de ello, parece que el gobierno protege los intereses empresariales y a través de la Secretaría del trabajo y Previsión social, aplican y dejan a los patronos aplicar políticas que están haciendo falsedad la ley, los derechos y las conquistas legales y contractuales de los trabajadores.

Con hechos palpables se muestra que no hay concertación con las relaciones laborales.

El Consejo Consultivo de la Asociación Metropolitana de Relaciones Industriales (AMERI), integrado por las cabezas del área de personal de cerca de 30 organizaciones nacionales e internacionales, tanto del sector público como privado señalan las siguientes tendencias:

- Varias empresas están estableciendo modelos sin sindicato, buscando una mayor flexibilidad de operación.
- En general se habla de contar con menos personal. En casi todas las empresas se ha hecho ya algún tipo de reducción.
- En cuanto a flexibilidad laboral y racionalización de los recursos, se pretenden trabajadores multihabilitados (obreros flexibles).
- Como parte del proceso de la eliminación de niveles y del incremento de los mecanismos de comunicación, en varias compañías se habla de la desaparición de los supervisores y de limitar la actividad sindical.
- En el rubro de rotación, se habla de la posibilidad de que empresas extranjeras traigan más empleados de sus casas matrices a trabajar a México.
- Se preveen problemas de rotación en todos los niveles y la continuación en retenciones de contratos colectivos, sin alguna razón en especial.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN DIFERENTES SECTORES

7.1. SECTOR SERVICIOS (TURISMO).

Ensenada es considerada, como uno de los puntos turísticos dentro del Estado de Baja California; por eso es importante hablar de este sector, ya que el turismo es una de las principales actividades económicas que por excelencia es captadora de divisas y contribuye de manera importante en la generación de empleos.

Ensenada cuenta en la actualidad con gran cantidad de empresas de calidad turística, distribuyéndose en: Hoteles, moteles, restaurantes, centros nocturnos, casas de artesanías, agencias de viajes, campos turísticos, transporte, etc.

Para hablar de la Administración de Recursos Humanos en el Sector Turismo se tomará de referencia la actividad hotelera, por abarcar esta en algunas ocasiones, varias de las actividades señaladas.

Cuando se dió el crecimiento de la actividad turística y de hospedaje a gran escala fué porque se volvió necesaria un área de Recursos Humanos que se dedicó a la Administración de los mismos. Fué así como surgió la aplicación de mano de obra especializada y capacitada para adiestrar de manera efectiva a los productores de servicios al turismo.

OBJETIVOS QUE BUSCAN EL EMPRESARIO Y EL TRABAJADOR EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- | | |
|------------|----------------|
| | - CAPACIDAD |
| EMPRESARIO | - COLABORACION |

- REMUNERACION ADECUADA
- CONDICIONES DE TRABAJO
- TRABAJADOR - TRATO ACORDE CON LA DIGNIDAD HUMANA
- RECONOCIMIENTO
- CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE

COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

1.- En una empresa pequeña.

Personal: Un jefe de personal y una secretaria.

Local: Sala de recibir y un privado.

2.- En una empresa mediana.

Personal: Puede componerse de:

- Un jefe de personal, encargado de políticas, investigación, prestaciones.
- Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos (su vigilancia).
- Un auxiliar, encargado de selección y adiestramiento.
- Una secretaria, encargada de avisos al Seguro Social.

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

3.- En una empresa grande.

Personal:

- Un director de personal.
- Un subdirector encargado de relaciones laborales.

- Un auxiliar, encargado de contratación y empleo.
- Un auxiliar, encargado de la administración de sueldos y salarios (con analistas y secretarias).
- Un jefe de servicios médicos (con enfermeras).
- Un encargado de Higiene y seguridad.
- Un encargado de Seguro Social con el personal necesario.
- Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

Local: En este caso es muy variable.

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

POSICION JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

Se fundamenta lo anterior en las siguientes razones

- 1.- La función de Personal es una de las básicas, de importancia y nivel, al menos igual, a las de Producción, Ventas, Finanzas, etc.
- 2.- Siendo la función de Personal de suma importancia, cuando un Jefe de Personal se encuentra colocado en el tercer o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.
- 3.- Desde un punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el Departamento de Recursos Humanos se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento o al jefe de una sección más concreta aún.

La razón por la que suele colocarse en algunas empresas al Jefe de Recursos Humanos en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias. Pero si la función del

departamento se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas; estructurando sistemas de evaluación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que hemos señalado.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

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

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

INTEGRACION.

1.- Funciones de admisión y empleo.

Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción al personal.

2.- Funciones de entrenamiento.

Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3.- Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial.

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

DIRECCION.

1.- Funciones para elevar la moral del personal.

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retraso del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, etc.

2.- Función de Relaciones Laborales.

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3.- Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar con las actividades de los trabajadores.

4.- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.

Por su importancia, su unidad, temática y su amplitud, estas funciones constituyen la segunda parte de la Administración de Recursos Humanos.

CONTROL.

1.- Funciones del registro del personal.

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, cárdex, tarjeteros e índices de todos los aspectos del personal.

2.- Funciones de autoría de personal.

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa y en otras el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

CONCLUSION

La actividad turística de Ensenada en cuanto a afluencia y estacionalidad difiere en gran medida de la que se dá en el interior de la república, la cercanía con el principal país emisor de turismo, las características del producto turístico y de la planta turística en general, permiten que se de en la entidad una gran diversidad de conductas y características sobresaliendo la del turismo por horas, de aquel que pernocta, así como el del fin de semana y aquel que se origina por días festivos y eventos deportivos y culturales promovidos y patrocinados tanto por las dependencias gubernamentales dedicadas a la actividad turística, como las de iniciativa privada. Quizá por este motivo y aunando a otros, ninguna empresa turística tiene instituído el Programa del Departamento de Recursos Humanos y los que tienen un Departamento de Personal no lo llevan bien estructurado, por lo que no funciona bien.

Otro aspecto es el de la disminución de afluencia turística y el incremento de la oferta hotelera, pero con el estilo gerencial que se da en los organizaciones hoteleras al Departamento de Recursos Humanos no se le da importancia y no se encuentra en los nuevos hoteles.

7.2. SECTOR TRANSFORMACION.

Ensenada cuenta actualmente con 715 establecimientos industriales registrados, de los cuales la industria más representativa del municipio es la ligada a la actividad Pesquera, destacando la Fabricación de Harina de Pescado y el enlatado de productos marinos, que concentran el 79% de las ventas del sector industrial.

También son significativas las industrias de astilleros, equipos y artes de pesca; mientras que la industria maquiladora tiene poca presencia. Al margen del Sector Pesquero se tienen industrias como las de Fabricación de Cemento, de muebles y artefactos de madera, de empaques de cartón y de ensamble de equipos electrónicos y de cómputo, que cuentan con una importante planta de trabajadores. El resto de establecimientos corresponden a pequeñas industrias y microindustrias.

La mayoría de estos establecimientos industriales son empresas familiares en donde no hay una estructura administrativa y es el contador o el dueño de la empresa el encargado de realizar algunas de las Funciones de Recursos Humanos.

Dentro del Sector Industrial de Transformación, son pocos los establecimientos que cuentan con un Departamento de Administración de Recursos Humanos, encontrándose entre ellos las empresas de mayor tamaño en Ensenada, como ejemplo:

Cementos Guadalajara y Fábricas Monterrey

La Estructura, Jerarquía y Funciones del Departamento de Recursos Humanos en el Sector Industrial si existe, dependerá del giro y tamaño de la Empresa.

7.3. EL SECTOR PESQUERO.

La actividad Pesquera Ensenadense, una de las más reconocidas e importantes del país; sin embargo el nivel de aprovechamiento de todos sus recursos es todavía muy bajo y poco planificado.

En cuanto a la Administración de Recursos Humanos en este sector, se puede decir que también se encuentra en las mismas condiciones.

Aún que el Sector Pesquero cuenta con una gran cantidad de Recursos Humanos calculándose que la población ocupada en este Sector asciende a más de 25 mil personas, dedicadas a la captura y las empleadas en tierra en fases complementarias y de industrialización, no se le ha dado importancia a la administración de los mismos.

Esto se puede observar con el hecho de asistir a algunas de las empresas pesqueras y percatarse de que no existe un Departamento de Recursos Humanos y si acaso lo hay no se encuentra debidamente estructurado.

Es necesario que este Departamento se instituya para un mejor funcionamiento y sobre todo para poder atender debidamente las necesidades del personal, el recurso más valioso de cualquier empresa.

Este Departamento tendrá la jerarquía y estructura que requiera conforme al tamaño y giro de la empresa y deberá planear todas las actividades para hacer cumplir las Funciones de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, etc.

Ante los nuevos cambios que se presentan con la posible firma del Tratado de Libre Comercio, está la necesidad de hacer competitiva la actividad pesquera a través de procesos de mayor nivel tecnológico, productividad y densidad de inversión y por otro lado crear una nueva cultura laboral.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN LA INDUSTRIA
MAQUILADORA

8.1. ANTECEDENTES.

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

La instalación de maquiladoras en México data de 1965, en ese año se ubicaron 12 plantas maquiladoras que generaron un total de 3,000 empleos, como una respuesta a la desocupación creada por la cancelación del programa de braceros o acuerdo nacional sobre trabajadores migratorios que finalizó por decisión norteamericana en 1964.

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

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

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

Los gerentes de personal comentan con una mezcla de seriedad y broma que en esta industria son los trabajadores los que seleccionan a la empresa y no esta al personal. Esta realidad se refleja con claridad en

la elevada rotación de personal, que aunque ha tendido a disminuir, sigue siendo indicativa de que la demanda de empleo sigue prevaleciendo sobre la oferta.

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

En 23 años de actividad esta industria a respondido muy bien al objetivo central para la que fué impulsada: el abatimiento del desempleo y el crecimiento económico en la zona fronteriza, no obstante han destacado pese a contribuir con 13.6 por ciento de la población económicamente activa del sector manufacturero y generar divisas por más de mil quinientos millones de dólares, este crecimiento económico no se ha traducido en un desarrollo económico de la región. Las carencias notables en vivienda, agua, luz, servicios educativos y servicios médicos, así como transporte y comunicaciones entre los más importantes, contrastan con los resultados aportados por las empresas maquiladoras.

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

Vale la pena mencionar que uno de los obstáculos para incorporar un porcentaje mayor de insumos nacionales a los procesos de las

maquiladoras ha sido la lejanía de las empresas que ofrecen sus productos a estas. En la medida que el sistema de transporte nacional no se modernice, esta lejanía se irá constituyendo un cuello de botella importante.

Naturalmente la baja participación nacional en los insumos consumidos se ha reflejado en la estructura del valor agregado, este ha ido en ascenso desde principios de la presente década. En 1987 el valor agregado conformado por la suma de materias primas, enpaques nacionales, sueldos, salarios, prestaciones sociales, gastos diversos y utilidades ha crecido 111.7 por ciento en relación a 1980.

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

8.2. EVOLUCION.

Desde su reglamentación y hasta la década de los ochentas, se ha registrado una tendencia creciente en el establecimiento de plantas maquiladoras, siendo en su mayoría plantas de origen Estadounidense y Japones. Esto se debe a que México ha reunido los requisitos de localización de dichas plantas, puesto que cuenta con mano de obra barata, facilidades de instalación y operación, cercanía a los mercados y estabilidad política.

En cuanto a materia de apoyo y fomento al establecimiento de plantas maquiladoras por parte del gobierno, se puede mencionar la creación del decreto para el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación, publicado en el diario oficial con fecha 15 de agosto de 1983, el cual está constituido de 36 artículos agrupados en cuatro capítulos. En el capítulo primero están contenidos los objetivos de fomento y la reglamentación de la operación de dicha industria; el segundo capítulo se refiere a los trámites esenciales que se deben efectuar para poder ser aprobado el programa de maquila de exportación a las empresas; el tercero contiene lo referente a los trámites aduanales que deben efectuarse tanto para la importación de los insumos como para la exportación del producto; y en el cuarto capítulo se establecen las bases para el funcionamiento y formación de una comisión intersecretarial de fomento a la industria maquiladora (RIVAS, 1985:1072, 1073). En resumen el decreto reafirma 'el apoyo oficial a la industria maquiladora a través de un régimen aduanero preferencial que facilita las continuas operaciones de importación y exportación que llevan a cabo las empresas maquiladoras' (DAVIS, op. cit.: 199). Con esto al empresario se le presenta un cuadro atractivo para la implantación de su proceso productivo.

8.3. SITUACION ACTUAL.

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

Pero la diferencia entre esta joven industria y las de la zona del centro del país son más que esto. No es extraño encontrar canchas de basquetball o volleyball en los patios de las plantas maquiladoras, y una ojeada rápida a los periódicos locales dan cuenta de los encuentros deportivos de los equipos de estas. Tampoco es extraño encontrar limpios y amplios comedores con una sección al aire libre. En muchos de estos comedores los alimentos que proporcionan son notoriamente de buena calidad. Incluso algunas empresas importan cortes americanos de carne para la comida diaria de los trabajadores. Por esta razón es habitual encontrar a ejecutivos de las empresas en los comedores de las fábricas.

Llama la atención poderosamente la filosofía productiva de esta industria, y que puede ser resumida en una sentencia 'Haciendolo bien desde la primera vez'. Este tipo de empresa no admite piezas o productos defectuosos y han aplicado un sistema de control que les permite regresar cien por ciento la calidad de sus productos. Naturalmente esto ha demostrado que la fuerza de trabajo mexicana compite en calidad y no solo en precio a nivel internacional.

El énfasis tradicional de la maquiladora ha sido el ensamble simple con operaciones intensivas en mano de obra; sin embargo actualmente se advierte la introducción de procesos productivos que van más allá del mero ensamble y utilizan tecnología avanzada. Ejemplos de este proceso son el uso de robots ensambladores en la industria electrónica (en

plantas de Sanyo, Printaform, etc.) o la inyección de plásticos y poliuretanos (en plantas como Juguetrenes, Kalsar, etc.).

La operación de la maquiladora se ampara legalmente, por un lado, en las fracciones 806.30, 807.00 y 808.00 de la Tarifa Arancelaria de Estados Unidos y en el Sistema Generalizado de Preferencias de ese País y, por el otro en el artículo 321 del Código Aduanero de los Estados Unidos Mexicanos y en el Decreto para el Fomento y la Operación de la Industria Maquiladora de Exportación del 15 de agosto de 1983.

La industria maquiladora tiene desde 1983 el permiso especial de constituirse con capital 100 porciento extranjero; esto no ha impedido que se forme un número considerable de compañías de propiedad totalmente mexicana que ofrecen servicios de subcontratación a empresas principalmente estadounidenses.

Por lo general las empresas extranjeras aportan capital de trabajo, maquinaria y equipo, partes y componentes, mientras los mexicanos aportan trabajo, tierra, servicios públicos e incluso la administración de la operación en México; sin embargo, la participación de los administradores y técnicos mexicanos es muy variable entre compañías y entre divisiones dentro de una misma empresa.

Predominan en la industria las ramas de productos eléctricos y electrónicos, productos y prendas de vestir y autopartes.

La maquiladora mexicana tiene una estructura laboral semejante a la de los demás programas de subcontratación internacional, ya que su fuerza de trabajo está compuesta fundamentalmente por mano de obra femenina en las localidades maquiladoras tradicionales, las plantas se diversifican y sofistican sus procesos, y aumenta la participación de ramas pesadas, que tradicionalmente emplean mano de obra masculina.

La Administración de Recursos Humanos en la Industria maquiladora de la localidad que actualmente se da de forma semiprofesional, es decir se da la administración de acuerdo a experiencias pasadas y generalmente de acuerdo con las modas que surgen en el terreno organizacional.

Es evidente que la amplitud, capacidad económica, y giro de la maquiladora nos dará la pauta a seguir en la Administración de Recursos Humanos que debemos emplear, pero es notorio que no se cumple la función de inducción al personal, en cuanto a los aspectos de seguridad e higiene se cuenta con los programas de ley, pero en varias maquiladoras se aprecia que los trabajadores tienen que laborar donde no existen condiciones adecuadas. También se puede señalar que uno de los problemas al que se enfrenta mayormente el Gerente de Administración de Recursos Humanos en la industria maquiladora es a la alta tasa de rotación de personal, que responde entre otros factores, a la disputa entre las maquiladoras por el empleado que ofrece mano de obra calificada.

Otro factor son las prestaciones de Servicios de Bienestar Social, función que recientemente a cobrado gran importancia y se ha estado implantando en las maquiladoras.

Resumiendo; se puede decir que la Administración de Recursos Humanos debe ser aplicada con una planeación y organización de Recursos Humanos ya que el recurso humano es el más valioso para cualquier organización.

8.4. TENDENCIAS (CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO).

INTRODUCCION

La industria maquiladora constituye la vanguardia en el proceso de globalización de la industria mexicana. La dinámica reciente de esta industria refleja las grandes oportunidades que se abren en nuestro país a través de los esquemas de producción compartida.

Durante la XVIII Convención Nacional de la Industria Maquiladora realizada en octubre de 1992, el Gobierno Federal, a través de SECOFI, ofreció a que en el TLC se lograrían reglas favorables para la preservación y desarrollo de la Industria Maquiladora.

En el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se negoció un esquema que beneficia a la industria maquiladora. De esta forma, no solo se mantiene sino se amplía el potencial que tiene esta industria.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

ACUERDO PARA ELIMINAR BARRERAS COMERCIALES
(IMPUESTOS / SANITARIAS / ECOLOGICAS)

COMERCIO SIMILAR AL REALIZADO DENTRO DE UN PAIS
(INTERESTATAL) CON REGLAS DE ORIGEN

MEXICO - ESTADOS UNIDOS - CANADA

ACUERDO PRELIMINAR (VOLUNTAD DE PRESIDENTES)

REQUIERE APROBACION DEL CONGRESO DE CADA PAIS

PUDIERA EMPEZAR A APLICARSE EN 1994

TERMINOS Y PLAZOS DIFERENTES PARA CADA SECTOR

IMPLICA:

MAYOR COMPETENCIA
MAS OPORTUNIDADES

IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA

Número de Empresas y Empleo

En los últimos ocho años, este sector ha mostrado tasas de crecimiento anual del 16% tanto en el número de establecimientos como en la generación de empleos. Este es un ritmo de crecimiento superior al de cualquier otro sector industrial en México.

El esquema negociado en el TLC asegura la permanencia del sector maquilador y, además, propicia su crecimiento dinámico debido a los nuevos estímulos que esta industria recibirá.

Se definieron dos etapas fundamentales para la aplicación del acuerdo en lo que respecta a la industria maquiladora.

PRIMERA ETAPA

Durante los primeros siete años de vigencia del Tratado se continuará operando de la misma forma y con algunos nuevos estímulos. De esta manera se asegura la continuidad en la operación de las empresas

existentes y se mantiene el estímulo a la creación de nuevas empresas. Al mismo tiempo, en esta etapa, las empresas estarán aprovechando la desgravación gradual que beneficiará a una parte importante de los productos fabricados por la industria maquiladora.

El tratado flexibiliza algunos de los requisitos que existen en el decreto vigente. Se eliminan los requisitos de balanza de pagos equilibrada y los de cumplimiento de grados de integración nacional. Asimismo, se elimina la necesidad de obtener la autorización del Gobierno para realizar ventas en el mercado nacional. De acuerdo al Tratado estas ventas se liberan gradualmente permitiendo que en el primer año, cualquier empresa pueda vender hasta el 55% de sus exportaciones en el mercado doméstico, eliminando esta restricción en el octavo año de vigencia del Tratado.

Las maquiladoras textiles y de la industria del vestido, se verán beneficiadas por la eliminación inmediata de cuotas cuando se trate de productos originarios de la zona o se exporten a los Estados Unidos bajo el llamado 'Régimen Especial' y la eliminación paulatina cuando no cumplan con estos requisitos. Las maquiladoras automotrices independientes de las empresas de la industria automotriz terminal podrán considerarse como proveedores nacionales, recibiendo los beneficios que el decreto automotriz otorga a este tipo de empresas.

Las maquiladoras que hacen uso del Sistema Generalizado de Preferencias y que cumplan con las reglas de origen del SGP o del Tratado gozarán de la eliminación inmediata de los aranceles. Con ellose eliminará la incertidumbre que hoy enfrentan los productos ante el riesgo de ser excluidos del SGP o de exceder los límites de cupo. Adicionalmente, la industria maquiladora resultará beneficiada por las desgravaciones aplicables a los insumos y productos de la misma, acordados en los demás sectores y ramas.

SEGUNDA ETAPA

A partir del octavo año de vigencia del Tratado se aplicará una regla modificada muy favorable en materia de devolución de impuestos de importación.

La nueva regla permitirá a las empresas maquiladoras recibir una devolución de impuestos por el valor que resulte menor entre los dos siguientes:

- a) El valor total de los impuestos de importación que se pagan en México por los insumos incorporados en el producto final.
- b) El valor total de los impuestos que se paguen en E.U.A. o Canadá por la importación del producto final que se exporte de México.

Por lo que respecta a la maquinaria y equipo existente en la región, la industria maquiladora recibirá el beneficio de 'Abueleo'. A los insumos no incorporables no se les aplicará el esquema de importación temporal.

La mayor parte de las empresas del sector tendrán una situación más ventajosa bajo el Tratado negociado. Esto se deriva de que, para las empresas que cumplan con las reglas de origen, los aranceles aplicables sobre el valor agregado generado en México se eliminarán en los plazos negociados, mejorando su situación competitiva.

Las empresas que no cumplan con las reglas de origen en el principio de la vigencia del Tratado, tendrán el período inicial de siete años para realizar los ajustes necesarios y beneficiarse de las preferencias que otorga el Tratado. Sin embargo, en el caso de que decidieran operar fuera de la regla de origen, las condiciones que enfrentarían serían semejantes a las que tienen ahora, debido al nuevo esquema de duty-drawback previsto.

La industria maquiladora no se verá afectada con respecto a la situación actual. Sus productos recibirán el mismo tratamiento que reciben hoy al pagar aranceles por un porcentaje de la parte del valor del bien que no se originó en dichos países.

PERMANENCIA DEL PROGRAMA DE MAQUILA

Respecto a la permanencia del régimen de la industria maquiladora, es necesario enfatizar que no existe cláusula alguna que obligue a su eliminación. Más aún, el Gobierno de México mantiene su compromiso de continuar fomentando la competitividad de estas empresas.

Es importante señalar que en los años por venir se ha tomado la determinación de mantener todas las facilidades de tipo administrativo con que cuenta la industria maquiladora para su operación cotidiana, así como para el establecimiento de nuevas empresas. De hecho, la mayor parte de las facilidades que otorga el gobierno mexicano a esta industria no fué objeto de negociación. En particular, continúa el régimen de excepción en materia de inversión extranjera en el sector.

Finalmente, hay que recordar que la industria también cuenta con ventajas fiscales y financieras, las cuales permanecen para mantener el atractivo de este sector industrial.

CONCLUSION

La industria maquiladora a partir de que entre en vigor el TLC de América del Norte, continuará siendo una de las formas más eficientes y atractivas para participar en los procesos de globalización y de producción compartida en la región. Con el TLC se abren grandes oportunidades de desarrollo para el futuro.

La industria maquiladora resultará beneficiada de los acuerdos logrados en otros sectores. Destacan los avances conseguidos en la industria textil y en la automotriz, en los servicios de transporte transfronterizo y de telecomunicaciones, las facilidades migratorias para el personal de negocios, entre otras.

En aquellos casos en que los productos cumplan con la regla de origen, las empresas gozarán de manera inmediata de los beneficios derivados del Tratado. No será gravado el contenido nacional incorporado o en los productos de la industria maquiladora.

Con respecto a terceros países, la industria maquiladora continuará operando de la misma forma como lo hace actualmente.

Son grandes las oportunidades futuras de las empresas maquiladoras, pues este sector podrá beneficiarse de las tendencias de globalización y producción complementaria que serán fortalecidas por el TLC.

Una vez concluidas las negociaciones del Tratado, se confirma que se ha cumplido con el ofrecimiento del Gobierno Mexicano a los industriales maquiladores de mantener y fortalecer el régimen de este sector tan importante para la economía nacional y regional.

EL RETO DE LA ADMINISTRACION
MODERNA DE RECURSOS HUMANOS
ANTE EL TRATADO DE
LIBRE COMERCIO

9. EL RETO DE LA ADMINISTRACION MODERNA DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

México ante la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá será totalmente diferente; por lo que las empresas tendrán que irse preparando para enfrentar los retos y en particular las áreas de Recursos Humanos.

En estas áreas habrá que actualizarse y renovar las funciones y actividades para lograr una mayor fuerza con las organizaciones ante el nuevo reto.

Es conveniente reflexionar si los responsables de dichas áreas estarán listos y también si los ejecutivos estarán preparados para enfrentar la competencia global, o bien para adaptarse al rápido crecimiento que las empresas exijan. Por otra parte es necesario evaluar si los conocimientos y experiencias que tienen los gerentes en lo que a tecnología de punta se refiere y si los actuales procesos de manufactura o comercialización son internacionalmente competitivas.

Debemos concientizarnos de que si estamos rediseñando el Futuro que nos separa o si estamos esperando que llegue este para poder actuar, es importante analizar si tenemos implementada una cultura de calidad total o si estamos en camino de crearla, o reflexionar si los trabajadores tienen un nivel educativo y cultural parecido al de los países con quienes se firmara el tratado para futuras relaciones comerciales.

Hoy se tendrán que hacer reflexiones que deben enfocarse principalmente a contener entre otros los siguientes conceptos:

1.- CULTURA ORGANIZACIONAL

- Revisar la misión, valores y estrategias de la Empresa a la luz de los cambios del Entorno.

- Verificar que los conceptos como Calidad Total y Productividad estén incorporados a los valores, la misión y las estrategias, tanto de la Empresa como de Recursos Humanos.
- Actualizar planes de Comunicación Organizacional para asegurar que apoyen al cambio Cultural; procurar la comunicación Directa y Periódica.

2.- SELECCION Y RESELECCION DE PERSONAL

- Actualizar los perfiles de los puestos conforme a las nuevas circunstancias.
- Necesitamos personas con actitudes de plena identificación y compromiso con la empresa de servicio a los clientes internos y externos, de responsabilidad, honestidad, creatividad, disposición al cambio de automotivación y autosupervisión, de mentalidad ganadora y de orgullo por los logros; con conducta educada y de aprendizaje continuo, respetuosa, servicial hacia los clientes, confiable en su trabajo, ética de mejorar permanentemente y que añada valor y calidad en todo lo que haga; con habilidades analíticas y de aprendizaje, para hacer su trabajo bien a la primera, para practicar multihabilidades; contribución e integración en equipo; para prevenir y solucionar problemas, para controlar estadísticamente su trabajo y para dar y recibir reconocimientos por contribuir a los resultados.
- Aplicar un proceso de reelección a todo el personal afectado por los cambios en los perfiles.
- Actualizar los planes individuales de carrera y los cuadros de reemplazo.

3.- EDUCACION

- Clasificar la función organización: entender que los viejos conceptos de capacitación y adiestramiento son ya insuficientes si queremos crear una nueva cultura laboral de calidad total y productiva. Ahora se requiere de un plan educativo integral y continuo para cimentar valores y desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades en todos los niveles.
- Definir planes de estudio por tipo de trabajo y crear carreras técnicas y diplomados, a cursarse en dos o tres años, para proveer una sólida formación a los obreros y empleados, que estimule su permanencia en los programas educativos y en la empresa.
- Desarrollar planes educativos para niveles Superior, Gerencial y Ejecutivo en los que se practica el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Usar la capacitación y el adiestramiento en cursos de especialidades, maestrías y diplomados.
- Educar en el idioma y la cultura del país con el que se estará vinculando tecnológica o comercialmente nuestra Empresa.

4.- EN LA RELACION LABORAL

- Practicar la concertación y no la confrontación.
- Convertirlas en apoyo a la productividad y calidad.

5.- EN LAS COMPENSACIONES

- Monitorear continuamente el mercado, tanto en cambios en las compensaciones como en la demanda de especialistas.

- Aceptar la tendencia a la desaparición de prestaciones libres de impuesto y tener respuesta.
- Los planes de capacitación tienen que adaptarse para que respondan a las estrategias de calidad total y productividad, para satisfacer al personal. Los sistemas de compensaciones tenderán a ser flexibles combinando sueldos o salarios fijos más incentivos y bonos por resultados.
- Los ejecutivos tenderán a tener bonos por resultados, pagaderos parte de inmediato en base semestral o anual y parte a mediano plazo con sobre bono para estimular su permanencia.

En conclusión, Recursos Humanos tendrá un papel más activo desde la formación hasta la implantación y evaluación de los planes estratégicos de la Empresa. El T.L.C. en México reta a la creatividad y da la oportunidad a las emmpresas de desarrollar al personal a nivel de competitividad mundial.

C O N C L U S I O N

CONCLUSION

Es indudable que aunque los objetivos de las organizaciones pueden diferir en cierta medida entre unas y otras, las personas que intervienen en ellas tienen también necesidades y objetivos que les resultan de singular importancia. Los Licenciados en Administración de Empresas a través del departamento de Administración de Recursos Humanos y por medio de la función de dirección, debemos ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus propias necesidades y hacer uso de su potencial al tiempo que contribuyen al logro de las metas de la empresa.

También debemos comprender los diferentes roles, la individualidad y personalidad de cada persona, ya que son muchísimo más que un elemental factor productivo y es así como lo debemos considerar los administradores.

Administrar implica lograr objetivos y resultados importantes, pero los medios no deberán lesionar nunca la dignidad de las personas, por ello se establecieron leyes que rigen a los administradores, lineamientos éticos que guían la conducta y una tradición de dignidad humana que es característica importante de la sociedad en la que vivimos.

En la medida que sea aplicada adecuadamente la Administración de Recursos Humanos, en esa medida será el éxito de la empresa y la satisfacción de las personas.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos humanos, México, Ed. trillas, 1986.
- Blake, roland, Seguridad Industrial, México, Ed. Diana, 1985.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur, Administración de Personal, México, Ed. C.E.C.S.A., 1985.
- De Buen, L. Néstor, Organización y Funcionamiento de los Sindicatos, México, Ed. Porrúa, S.A., 1983.
- Fernández, G. Luis, Diccionario Enciclopédico Universo, México, Ed. Fernández Editores S.A., 1979.
- McFarland, Dalton, Administración de Personal, México, Ed. F.C.E., 1979.
- Rofer, Francisco, Diccionario de Sinónimos, México, Editores mexicanos Unidos, S.A., 1985.
- Thines, Georges y Lempereur, Agnes, Diccionario General de Ciencias Humanas, Madrid, Ediciones Cátedra S.A., 1978.

FOLLETOS

- I.M.S.S., Ergonomía,
México, Serie Apoyo Técnico, 1988.
- I.M.S.S., Las Repercusiones Económicas de los Riesgos de Trabajo,
México, Ediciones Impresas Grupa, S.A., 1987.
- SECOFI, La Industria Maquiladora y el Tratado de Libre Comercio, 1992.

REVISTAS

- Aguilar V., Octavio, Tendencia Laboral, Expansión,
México, D.F., Grupo Editorial Expansión,
Num. 590, 1992, Pag. 96.
- Andrade R., Horacio, Las Organizaciones del Futuro que ya llegó,
Alta Dirección, México, Ed. de Alta Dirección Corporativa,
Num. 3, 1990, Pag. 9.
- Contreras G., Luis, El Tratado de Libre Comercio frente a los Recursos
Humanos, Enlace, Ensenada, B. C., COPARMEX,
Num. 39, 1992, Pag. 14.
- Quintero Armando, No por mucho T.L.C., Motivos, P.R.D., México,
Num. 59, 1992.
- Ramírez Cuevas, Jesús, Modernidad salvaje, Motivos, P.R.D., México,
Num. 59, 1992.

- Varela, Claudia, Formas y Redefiniciones en el Ambito Laboral, Alta Dirección, Ed. de Alta Dirección Corporativa, Num. 3, 1990, Pag. 32.

APUNTES

- Apuntes del Seminario de Administración de Recursos Humanos, Semestre 91-92, E.C.A.I. - U.A.B.C., Unidad Ensenada.
- Apuntes de la Materia P.E.S.P.M., Semestre 89-89, E.C.A.I. - U.A.B.C., Unidad Ensenada.