



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**EL PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL
ASPECTO IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACION
DE TODA EMPRESA.**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GERARDO RAFAEL CEBALLOS GUTIERREZ**

**DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. EN PSIC. MANUEL CABRERA LOPEZ**

México, D. F.

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	3
1. LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION	5
1.1 Concepto de la Administración	5
1.2 Orígenes de la Administración	11
1.3 Escuelas del Pensamiento Administrativo	14
1.4 El Proceso Administrativo	20
2. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	25
2.1 El Papel de la Administración de Personal y la -- aportación de otras Disciplinas	25
2.2 Revisión Histórica de la Administración de Perso- nal	29
2.3 Antecedentes del Departamento de Personal	32
2.4 ¿Qué es la Administración de Personal?	33
2.5 Planeación de Personal	36
3. EL ANALISIS DE PUESTOS	41
3.1 Antecedentes del Análisis de Puestos	42
3.2 Definición de Puesto.	42
3.3 Definición del Análisis de Puestos	44

3.4	Objetivo del Análisis de Puestos	45
3.5	Utilidad del Análisis de Puestos	47
3.6	Mecánica del Análisis de Puestos	48
4.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	58
4.1	Naturaleza y Objeto del Reclutamiento	58
4.2	Determinación de los Requerimientos de Personal .	59
4.3	Reclutamiento de Personal Calificado	60
4.4	Importancia de las Relaciones Públicas en el Pro- ceso de Reclutamiento	68
5.	SELECCION Y COLOCACION DE PERSONAL	70
5.1	¿Qué es la Selección de Personal?	70
5.2	Importancia de las Políticas en la Selección	72
5.3	El Proceso de Selección de Personal	74
5.4	Colocación de Personal	89
6.	SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL EN UNA MEDIANA EMPRESA (Metodología Utilizada)	90
6.1	Marco Teórico General de la Empresa.....	92
6.2	Desarrollo de la Investigación.....	94
6.3	Comunicación y Solución.....	105
	CONCLUSIONES	110
	APENDICE	112
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	123

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

El crecimiento acelerado que han tenido la mayoría de las organizaciones durante los últimos años, ha provocado que éstas utilicen y apliquen sistemas administrativos más complejos. Esto ha hecho, que los directores de tales organizaciones se preocupen cada vez más por contar con elementos lo suficientemente capacitados y que al mismo tiempo desarrollen su trabajo con el máximo de eficiencia posible.

Por tal motivo, la presente investigación pretende mostrar la importancia que reviste para las organizaciones el contar con una adecuada Administración de Personal, así como de los métodos y procedimientos de que se vale esta técnica para el buen manejo de los recursos humanos.

El estudio está estructurado en seis capítulos. En los capítulos uno y dos se explican los aspectos fundamentales de la Administración General y de la Administración de Personal respectivamente.

En los siguientes tres capítulos, entramos ya de lleno al objetivo base de este estudio, el Proceso de Integración de Personal y de los elementos que lo componen: el Análisis de ---

Puestos, Reclutamiento, Selección y Colocación de Personal.

El último capítulo esta destinado a la Investigación -- de Campo, la cual fué realizada en una mediana empresa. El objetivo que persigue dicha investigación, es la de comparar lo que se dice en teoría en lo relacionado al Proceso de Integración -- de Personal, y lo que en realidad se lleva a efecto, en forma -- práctica, dentro de una organización.

Al final de la Investigación se ha puesto un Apéndice, -- el cual contiene entre otras cosas, los Cuestionarios Tipo utilizados en este estudio, así como varios cuadros y ejemplos, -- que sirven de complemento para comprender mejor algunos de los -- aspectos tratados en los diferentes capítulos. Se ha elaborado -- también una selección bibliográfica, útil para efectos de ser -- consultada en caso necesario.

CAPITULO 1

LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION

CAPITULO 1

LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION

El presente capítulo, estará destinado a explicar el -- significado etimológico de la palabra administración, así como su concepto. También veremos la evolución histórica y los hom-- bres, que con sus valiosas aportaciones, han contribuído a enri-- quezer el conocimiento de esta técnica. Del mismo modo, se ex-- plicaran las principales corrientes administrativas y los dife-- rentes criterios de división del proceso administrativo.

1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION.

Dentro de este punto, definiremos a la administración , mencionando su importancia, su objeto, su finalidad, así como - las características de este fenómeno tan interesante.

1.1.1 Definición Etimológica y Concepto de la Administración.

Primeramente tenemos la definición etimológica. La pa-- labra administración se forma del prefijo ad, que significa --- "hacia", y de administratio, misma que proviene a la vez de mi-- nister, vocablo compuesto de minus que significa comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de compa-- ración. La etimología nos da pues, de la administración, la -- idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla --

bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. (1)

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, ha sido muy variable, algunos todavía discuten si la administración es una parte de la organización o viceversa.

El maestro Isaac Guzmán Valdivia, nos dice que la administración "es la ciencia de la dirección social, que se ha --- abierto campo como una disciplina general de la acción que se realiza en el seno de la convivencia humana, encauzando a los diferentes grupos que en ella se forman". El mismo autor afirma que se denomina administración, a un fenómeno social "de extraordinaria importancia como objeto de estudio para los científicos y filósofos de la convivencia humana".

A continuación se mencionan algunas de las definiciones que nos dan los principales autores de la administración:

J.D.Mooney. Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Petersen y Plowman. Una técnica por medio de la cual se determina, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

E.F.L. Brech. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las ---

(1) "Administración de Empresas; Teoría y Práctica. Primera Parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa, México, 1966.

operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Koontz y O'Donnell. La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F.Tannenbaum. El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Henry Fayol. Considerado como el padre de la administración moderna, nos dice que, administrar es prever, organizar, -mandar, coordinar y controlar.

Aunque en las definiciones anteriores se puede observar un fondo común, se hace necesario analizar objetivamente los -- hechos comunmente admitidos y como esenciales en el análisis de todo fenómeno administrativo. De esa manera, la definición que se proponga, podrá responder mejor a la realidad.

1.1.2 Importancia de la Administración.

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. En gran parte, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, socia-

les y políticos, descansan en la capacidad del administrador. - La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es el reto que afronta la administración moderna.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es su consigna constante.

Las estadísticas de los últimos años, revelan que de cada 100 nuevas empresas, aproximadamente 50, o sea la mitad abandonan el campo a los dos años. Después de cinco años, solo la tercera parte de las 100 originales siguen operando. La historia muestra que de esta tercera parte emergerá alguna de las grandes empresas del futuro, y razonable afirmar que las que cuenten con una buena administración, sobrevivirán y continuarán progresando. (2)

El Lic. Reyes Ponce, en su libro "Administración de Empresas I", cita los siguientes hechos, que demuestran fehacientemente la importancia de la administración.

1.- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

(2) "Curso de Administración Moderna", Koontz y O'Donnell. Ed.- Mc. Graw Hill. México, 1964.

2.- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de una buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

3.- Para las grandes empresas, la administración técnica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían trabajar, si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas, es quizá, - el mejoramiento de su administración, la única posibilidad de competir con otras.

5.- La elevación de la productividad dependerá en gran parte del uso de una adecuada administración en las empresas.

6.- En especial para los países que están en vías de desarrollo, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración y tomarla como punto de partida hacia el desarrollo.

1.1.3 Objeto de la Administración.

Se puede decir que la administración tiene por objeto primordial, al "organismo social", cualquiera que sea su naturaleza o sus finalidades. Por tanto, no le interesa, en forma privada, la entidad de naturaleza económica y con finalidades de lucro, sino que se ocupa de estudiar la estructuración y la --

dirección de aquellos núcleos humanos en los que existe una - - agrupación consciente y un objetivo común, como son la iglesia, el estado, el ejercito, la empresa, el partido político, el - - club deportivo o de servicio social, etc.

1.1.4 Finalidad de la Administración.

En una forma concreta, la administración busca precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia y a su vez aprovechar los recursos con que se cuenta, ya sean estos - materiales, humanos o técnicos.

Para tales fines, la administración coordina la estructura y funcionamiento de los organismos sociales, entendidos éstos como aquella unión consciente de personas que persiguen un fin común.

Por lo anterior, los autores de mayor relevancia consideran que la coordinación es la esencia misma de la técnica-administrativa.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armónico de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

1.1.5 Características de la Administración.

a) Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social. La administración-

se da por lo mismo, como se dijo anteriormente, en la iglesia , en el estado, en la empresa, en la política, etc.

b) Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

c) Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, - por lo mismo, se da en todo momento.

d) Su unidad jerárquica. Todo aquello que dirige a un grupo social, participa en todas o en algunas de las fases o -- etapas de la administración. Así, en una organización forman -- "un sólo cuerpo administrativo", desde el gerente general hasta el último de los subordinados.

1.2 ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

No se puede definir exactamente el origen de la administración. Sin embargo, las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 a.c., indican el conocimiento y el uso de la administración en asuntos políticos. (3)

(3) "Principios de Administración". George R. Terry. Ed. CECSA, México, 1966.

Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano, proporcionan valiosa evidencia del conocimiento administrativo, especialmente en lo relacionado a prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad. Además, en toda la historia de la civilización occidental la Iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial clásica y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Varias décadas después se registró una serie de investigaciones que alteró completamente toda la actividad industrial y por consecuencia el ritmo de vida que desde entonces comienza a ser más acelerado.

Este nuevo período, al que se le designa como la Revolución Industrial, produjo una mayor utilización de la maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y llegar a los objetivos no eran del todo satisfactorios. Aumentó la creencia de que podían lograrse mejoras en la administración.

Fueron muchos los hombres que contribuyeron a este movimiento. Por ejemplo, Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, desde la primera --

mitad del siglo XIX, propugnó porque en la administración de -- una empresa se utilizaran los datos precisos obtenidos de inves-- tigaciones formales, otras de sus aportaciones fueron; poner -- énfasis a la especialización; división del trabajo y estudios - de tiempos y movimientos.

Frederick W. Taylor, nacido en 1856 y fallecido en 1915 contribuyó mucho al enriquecimiento del conocimiento administra-- tivo. Creía que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes, y la falta de -- conocimiento y comprensión de cuáles eran las esperanzas de los empleados. Taylor llevó a cabo extensos estudios de todos los - componentes de la producción: observación, medición, cuanto era posible, y relación de las aportaciones de cada componente.

Henry L. Gantt, uno de los seguidores de Taylor, aproxi-- madamente en 1901 hizo algunas aportaciones importantes a la -- administración como son: el acercamiento humanístico para las - labores; gráfica de Gantt; responsabilidad administrativa en la instrucción de los trabajadores.

El francés Henry Fayol, también contribuyó en forma im-- portante al desarrollo del pensamiento administrativo, ya que - hizo generalizaciones universales acerca de la administración ; formulando la primera teoría completa de la administración; --- principios de administración y el reconocimiento de que la ad-- ministración debía ser impartida en las escuelas. Desgraciada-- mente, sus importantes contribuciones estuvieron un tanto ocul-- tas hasta 1949, año en el cual se difundió ampliamente la tra-- ducción de su obra al inglés.

1.3 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

El concepto del pensamiento moderno administrativo, -- tiene sus primeras manifestaciones a principio del presente siglo. La Revolución Industrial propició el nacimiento de diver-- sas corrientes administrativas, de las cuales mencionare aque-- llas que considero son las de mayor relevancia y que de alguna-- manera han contribuído a la evolución en el conocimiento de la-- ciencia administrativa.

1.3.1 Administración Científica.

Todo estudio de la administración enfatiza el trabajo de Frederick W. Taylor y el de sus seguidores cuando se hace men-- ción a la administración científica.

Esta corriente del pensamiento se originó en 1886, cuan-- do Henry R. Towne presentó en la Sociedad Americana de Ingenie-- ros, un documento titulado "La Ingeniería como una Economía".

Siendo Taylor un ingeniero mecánico, observó la necesi-- dad de separar e identificar debidamente los deberes de los tra-- bajadores y directivos de la empresa en donde trabajaba y es -- por eso que en sus estudios trata de reformar la administración dándole un enfoque sistemático a estos problemas.

La esencia de la administración científica esta divi-- dida en cuatro grandes áreas:

1.- Descubrimiento a través de los métodos científicos de los elementos básicos del trabajo del hombre para reemplazar las formas empíricas de realizar tareas.

2.- Identificación de las funciones administrativas en cuanto a planes de trabajo, en lugar de permitir a los empleados escoger sus propios métodos.

3.- Selección e instrucción de los trabajadores y desarrollo del sentido de cooperación en lugar de fomentar el esfuerzo individual de los empleados.

4.- División del trabajo entre directivos y trabajadores, así cada quien realizará las tareas para las que sea apto, dando como resultado el incremento de la eficiencia.

Según el mismo Taylor, estas ideas específicamente --- tienen las siguientes aplicaciones:

- Eliminación del esfuerzo innecesario.
- Mayor habilidad de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas.
- Mayor cuidado en la instrucción de los trabajadores.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimiento de patrones de cumplimiento.

A pesar de ser Taylor el que mayores aportaciones realizó en el campo de la administración científica, no significa que haya sido el único, así tenemos autores tales como, Urwick; Gilbreth; Gantt; Babbage; H.R.Towne; H. Emerson, entre otros, -

que también realizaron importantes contribuciones.

1.3.2 Teoría de la Organización.

Desde los primeros tiempos, en el siglo XIX y principalmente en el presente siglo, ha existido la intención de llegar al establecimiento de principios universales de administración.

Se considera a Henry Fayol como el verdadero padre de -- la administración moderna y el principal representante de esta -- corriente administrativa.

Sus observaciones sobre los principios generales de la administración aparecieron publicadas por primera vez en Francia en 1916 bajo el título de "Administration Industrielle et Generale". En esta obra se puede apreciar una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas, especialmente por el enfoque claro y práctico que Fayol hizo del papel del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de la administración.

Fayol clasificó todas las actividades de una empresa -- industrial en seis categorías: Técnicas, Comerciales, Contables, Financieras, De Seguridad y Administrativas. Fayol dedicó la mayor parte de su obra al análisis de ésta última actividad.

Teniendo en cuenta que los principios no son absolutos -- sino flexibles, y que pueden utilizarse aún en condiciones cambiantes, Fayol enumeró catorce principios, los cuales, en forma enunciativa, se presentan a continuación:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés particular al interés -- general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Línea de autoridad.
- 10- Orden.
- 11- Equidad.
- 12- Estabilidad en el trabajo.
- 13- Iniciativa.
- 14- Espíritu de grupo.

Los más conocidos de estos principios han sido bastante criticados actualmente, señalando existencia de contradicciones entre los mismos. Se enfatiza que estos principios no son representativos sino por el contrario son una pequeña parte del cuerpo, no del pensamiento administrativo.

1.3.3 El Humano Relacionismo.

En los años 30's se provocó una reacción en contra del pensamiento administrativo que enfatizaba el trabajo mecánico. Toma entonces auge la tendencia a considerar más ampliamente -- las relaciones humanas. Elton Mayo y P.J. Roethlisberger, quienes trabajaron en los famosos estudios de Hawthorne, han sido los principales representantes de esta escuela.

Los estudios realizados por Elton Mayo, se llevaron a efecto en la Western Electric Co. a fines de la década de los 20's y a principios de los 30's. Sus investigaciones con trabajadores perseguían primordialmente el mejorar la productividad, a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

A través del movimiento de las relaciones humanas se le dio un considerable énfasis a la participación.

Se efectuaron experimentos en donde deliberadamente se le permitió a los subordinados colaborar con la administración, a través de su participación activa en la toma de decisiones. Se estableció también un tipo de control más humano, en donde los subordinados son estimulados para expresarse libremente y realizar sugerencias y formar parte de los comités en donde se determinen decisiones importantes. Los trabajadores no debían seguir siendo engranajes de una máquina o autómatas recibiendo sólo órdenes de los superiores, debían ser participantes activos en el proceso productivo con sensibilidad y sentimientos dignos de tomarse en cuenta en el momento de efectuarse cualquier cambio.

Crear sistemas de sugerencias y fomentar la discusión con los niveles inferiores de la administración, significará un mayor incremento en la participación,

La corriente de las relaciones humanas ha formado escuela en cuanto a que "como tratar a las personas". Sin embargo, una fuerte crítica ha sido dirigida a los ponentes de estas ideas, quienes han establecido lineamientos sobre formas de ---

lograr trabajadores felices. Quizás ha sido demasiado el tiempo que se ha dedicado a las técnicas de manejo de personal en lugar de emplearlo en la búsqueda de una mejor comprensión de las razones básicas de sus acciones.

1.3.4 Enfoques Cuantitativos Modernos.

Tal vez la tendencia más significativa de administración en los últimos tiempos, sea sin duda alguna, la de incrementar los métodos cuantitativos de análisis. Las matemáticas y la estadística han desempeñado un papel fundamental al respecto, además ésta última ha tenido ingerencia en otras disciplinas tales como la econometría, psicometría, la sociometría y la biometría. La programación lineal es la más conocida en el reciente desarrollo en las decisiones matemáticas. Si se tienen objetivos claros al igual que ideas definidas y un sentido amplio sobre cómo manejarlos, la programación lineal puede servir para encontrar la solución óptima del problema, pues cuenta con las ecuaciones matemáticas apropiadas, llave de múltiples soluciones.

Los métodos estadísticos como una segunda variedad del análisis cuantitativo, indudablemente ha penetrado más en la administración que la programación lineal, en parte por ser un antiguo procedimiento y en parte por su versatilidad. El método estadístico más conocido y utilizado es el muestreo estadístico.

Las computadoras electrónicas están haciendo posible la aplicación de dichos modelos matemáticos y estadísticos, que hasta hace pocos años eran esporádicamente utilizados. Sin embargo, los enfoques cuantitativos no pueden desplazar el juicio adminis

trativo y las evaluaciones de calidad. Estos sólo pueden considerarse como meras herramientas de la administración moderna.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Con la finalidad de estudiar, comprender y aplicar la administración en una forma adecuada, se ha hecho necesario dividirla en varios elementos, porque de esa manera se podrán fijar mejor sus reglas, técnicas, procedimientos, etc.

1.4.1 Criterios de División.

Existe una gran diversidad de criterios para distinguir y separar los elementos del proceso administrativo. A lo largo de la historia de este proceso, los diferentes autores lo han dividido de acuerdo a la manera de como conciben la ciencia administrativa. A continuación se mencionan los criterios de división de algunos de los autores más reconocidos dentro del campo de la administración moderna:

George R. Terry nos dice que el proceso administrativo se divide en:

- | | |
|----------------|-------------|
| - Planeación | - Ejecución |
| - Organización | - Control. |

Fayol divide este proceso en cinco elementos. Esta es considerada como una de las mejores formas de división y la cual presentamos a continuación:

- Prever
- Organizar
- Mandar
- Coordinar y
- Controlar.

La clasificación de cinco elementos de Fayol, también la hace Koontz:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección y
- Control.

Lyndall Urwick, tomando como base la división de Fayol descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en dos repetidos antes mencionados: previsión y planeación, así, esta división queda:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección y
- Control.

Siguiendo las teorías de Urwick y tomando como base el mismo criterio de división, Reyes Ponce señala en su libro "Administración de Empresas; Teoría y Práctica I, que existen dos aspectos en la administración de suma importancia, que son la "mecánica administrativa" y la "dinámica administrativa" las cuales veremos más adelante.

Ahora bien, considerando la división de seis elementos como la más completa, ya que comprende todos los elementos de las divisiones propuestas por los autores antes mencionados, tenemos que estos elementos responden a las siguientes preguntas:

Previsión	¿Qué puede hacerse?
Planeación	¿Qué se va a hacer?
Organización	¿Cómo se va a hacer?
Integración	¿Con qué se va a hacer?
Dirección	Ver que se haga.
Control	¿Cómo se ha realizado?

1.4.2 Fases del Proceso Administrativo.

Como se dijo anteriormente, el proceso administrativo se divide en dos aspectos fundamentales que son la Mecánica Administrativa y la Dinámica Administrativa. La primera de estas fases se refiere a investigar, analizar y determinar como deber ser y como debe operar una empresa. Se refiere a la coordinación teórica de las relaciones que deben de existir; a la formulación de planes y programas. La segunda se refiere al como se manejarán esas relaciones, en forma tal, que produzcan y pongan en acción, eficazmente, los planes, programas y estructuras estudiados y previstos en la primera parte.

1.4.2.1 Elementos de la Mecánica Administrativa.

a) Previsión. Este elemento se refiere a todo aquello que tiene que fijarse, hasta determinar lo que podemos hacer. - Aquí se deberán considerar tres aspectos principales: los objetivos, las investigaciones y las alternativas existentes.

b) Planeación. Consiste en la determinación del curso-concreto de acción que se habrá de seguir. Aquí es de suma im--

portancia la formulación de programas, ya que estos comprenderán la lista de funciones y actividades que deberán realizarse, así como fijar tiempos precisos a cada actividad concreta. Además de estos aspectos, dentro de la planeación hay que considerar: las políticas, los procedimientos, los presupuestos y los pronósticos.

c) Organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Esta fase comprende los siguientes aspectos: jerarquías, funciones y obligaciones.

1.4.2.2 Elementos de la Dinámica Administrativa.

d) Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su adecuado y eficaz funcionamiento.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, por tal motivo, podemos decir que la integración de personas abarca los siguientes aspectos: reclutamiento y selección de personal, introducción del nuevo trabajador y el desarrollo del mismo (adiestramiento y capacitación).

e) Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social. Comprende por lo tanto los siguientes aspectos: mando o autoridad, ---

comunicación y supervisión.

f) Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Este elemento comprende tres aspectos: establecimiento de normas, operación de controles e interpretación de resultados.

Con la finalidad de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo; en la Figura 1.2 del Apéndice, se muestra un cuadro con la síntesis de lo mencionado en relación a dicho proceso.

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Dentro de este capítulo veremos, entre otras cosas, la importancia que representa la Administración de Personal dentro de las organizaciones, así como las disciplinas que han contribuido a enriquecer y perfeccionar los métodos utilizados dentro de esta técnica. Igualmente, se hará una revisión histórica de su evolución, mencionando sus funciones iniciales y el origen de los primeros departamentos de recursos humanos. Del mismo modo, se explicará que es la administración de personal y la importancia que reviste la planeación dentro de ésta.

2.1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LA APORTACION DE OTRAS DISCIPLINAS.

Cualquier organización para poder operar con eficiencia dependerá, en gran parte, del personal con que cuente y la forma en que éste pueda ser administrado y utilizado. Así, una administración efectiva de personal, requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades. Más aún, requiere que cada uno de los empleados sea motivado adecuadamente para que aplique su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

Para lograr el desarrollo de tales programas, la administración de personal absorbe muchas de las disciplinas más básicas y aplica las aportaciones de éstas en su beneficio, entre estas disciplinas podríamos mencionar las siguientes :

2.1.1 Ingeniería Industrial.

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos - un movimiento llamado "administración científica" encabezado -- por F.W. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas, que aún en nuestro tiempo tienen una gran validez, entre estas aportaciones podemos mencionar:

- Estudio de tiempos y movimientos.
- Sistemas de incentivos.
- Oficinas de selección.
- Adiestramiento de trabajadores.

2.1.2 Psicología.

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes; encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de administración de personal es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Orientación profesional.
- Tests psicológicos.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos, etc.

En resumen, podemos decir, que la psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización. Su mayor contribución ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

2.1.3 Sociología.

Se ha dicho que la Sociología Industrial se forjó en los llamados "Estudios de Hawthorne". Estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago. En ellos se detallan experimentos sobre condiciones de trabajo y eficiencia de empleados, sobre reacciones de trabajadores en sus ambientes de trabajo, análisis de sus reacciones comprobadas y la aplicación práctica a sus hallazgos.

Las aportaciones más importantes de la Sociología a la administración de personal han sido:

- Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.

- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

2.1.4 Derecho.

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas, las cuales deberán actualizarse con el propósito de que marchen paralelamente al desarrollo de la administración.

2.1.5 Economía.

Las principales contribuciones de la economía y de las cuales se ha enriquecido la administración de personal han sido

- Estudios sobre demanda de mano de obra.
- Impacto de los salarios sobre los procesos productivos.
- Los costos y la inflación.
- El impacto de la educación en la economía, etc.

2.1.6 Matemáticas.

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. También se han aplicado los modelos de regresión a las

curvas de salarios y a la valuación de puestos. Asimismo, modelos de programación lineal y transportación, han sido aplicados a la administración de personal.

En la actualidad y debido al crecimiento de las organizaciones, se ha hecho necesaria la incursión de la computación-electrónica, la cual ha sido aplicada con bastante éxito.

2.2 REVISION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

2.2.1 Orígen y Evolución.

Aún cuando el término administración de personal ha sido reconocido formalmente en los últimos sesenta años como un campo de especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Algunos de los primeros indicios que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presentaron en el período de la Edad Media. Las relaciones del libre empleo y el crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. En estas condiciones, los artesanos especializados deciden unirse para formar gremios, los cuales proliferaron rápidamente y fué en sus talleres donde se vió por primera vez la relación patrón-trabajador. Estos gremios fueron los precur-

sores de las asociaciones patronales de la actualidad.

Debido a que eran limitadas las oportunidades de los -- jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de --- ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado principiaron a formar gre--- mios, que se asemejaban a los sindicatos actuales.

Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los pro-- ductos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar - del artesano, mediante métodos de producción caseros. Estos pro-- ductos, a diferencia de la industria actual, llevaban el sello o marca de quien lo realizaba y casi siempre el trabajador elabo-- raba el producto de principio a fin.

En este período se hacía énfasis en el concepto de lu-- cro, además existía una clara separación y definida jerarquía - entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

La aparición de la Revolución Industrial estimuló el -- crecimiento de las fábricas, esto debido a varios factores, ta-- les como: la disponibilidad de capital, el trabajo libre, el -- equipo movido por energía, los mejores métodos de producción, - así como la creciente demanda de artículos fabricados. En esta-- forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a menor costo que en los talleres pequeños.

Esta etapa se caracteriza por el desarrollo de la manu-- factura a gran escala, lo cual era el resultado de utilizar me-- jores técnicas de producción, así como de equipo y maquinaria -

que ahorró mano de obra.

Para principios de este siglo, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra (debido a la producción a gran escala) había obligado a la gerencia a dedicar más esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en la producción. Tales esfuer--zos condujeron al movimiento de la administración científica du--rante los primeros años de este siglo, lo cual tuvo un impacto--definitivo sobre la administración de personal. El movimiento -ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la adminig--tración de personal con los cuales medir y motivar la producti--vidad del trabajador.

2.2.2 Funciones Iniciales de la Administración de Personal.

Las funciones de la administración de personal, en un--principio, se limitaban a contratar, despedir y tomar el tiempo a los empleados, es decir, eran funciones meramente de supervi--sión. A medida que se volvieron más complicados los métodos de--producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su -responsabilidad con relación a tomar el tiempo y a la elabora--ción de la nómina de pago, solía ser asignado a un empleado, y--en esta forma aparecen los primeros "especialistas en personal".

Durante el siglo XIX aparece el denominado "movimiento de bienestar" el cual ayudó a centrar la atención del público -sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. También hizo que algunos em--pleadores se preocuparan más por el bienestar económico de sus--

empleados. Este interés condujó a la creación del puesto de --- "secretario de bienestar" en algunas organizaciones, posición - que constituyó uno de los inicios del departamento de personal, que se interesaba en proporcionar ayuda en materia educativa y cultural, facilidades recreativas para los empleados, asisten-- cia técnica, ayuda financiera, y otras similares.

2.3 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Fué en Estados Unidos en el año de 1912, donde se acordó reconocer como tal el primer departamento de personal (1). - En 1915 fué ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para adminis-- tradores de empleos, para el año de 1919 por lo menos una doce-- na de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Para 1920 existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de - personal y auxiliar a los jefes de línea en la administración - de su personal.

2.3.1 El Departamento de Personal en México.

El movimiento revolucionario de 1910, buscaba una se-- rie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de -- casos correspondían a aspectos relativos a la administración de personal. Así vemos, en los movimientos anteriores a la Revolu-- ción (Cananea y Río Blanco), que exigían un sistema de salarios

(1) "Administración de Personal" Chruden y Sherman, Ed. CECSA.

justos, menos horas de trabajo, libertad sindical y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo estas demandas; en el año de 1917 se incluye dentro de la nueva constitución el Artículo 123, que posteriormente daría origen a la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración.

Después, y debido al rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, se hizo necesario crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. Se considera que esta etapa se dió -- precisamente en los últimos años, cuando la observación de la Ley se intensificó notablemente.

2.4 ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL?

La administración de personal es una responsabilidad de la administración de línea y una función de staff.

Decimos que es una función lineal, ya que penetra en todos los niveles de jefatura en cualquier organización, comenzando con el presidente ejecutivo. El puede ser efectivo solamente hasta el grado en que alcance resultados con la ayuda de sus vicepresidentes y directores generales, quienes a su vez -- dependen de la cooperación y habilidad de los supervisores a su cargo. Y los supervisores tienen la tarea de guiar a su grupo de subordinados a la consecución de los estándares esperados.

La administración de personal también abarca todos los tipos de organización funcional, tal como; administración de -- producción, administración financiera, administración de ventas etc. En síntesis, todo miembro del grupo directivo, de arriba - hacia abajo, deberá ser responsable de la cooperación de sus su subordinados a fin de alcanzar los objetivos que se persiguen.

Desde el punto de vista staff, la administración de -- personal tendrá la función de asesoramiento al presidente u o--tros altos ejecutivos sobre buenas políticas de personal y so--bre su aplicación consistente y uniforme, en toda la empresa.

Si el administrador de personal no puede persuadir o -convencer a un director de línea de que su consejo es sano, po--dría sugerir que reporten conjuntamente su desacuerdo a su supe--rior de línea. Puede realizar así un control o función de ins--pección, pero esta debe ser ejercida prudentemente si es que -- quiere ganar la confianza y cooperación de la dirección de lí--nea. Si un administrador de personal tiene alguna "autoridad", -es la autoridad de las políticas y procedimientos establecidos- que ya ha ayudado a formular y la autoridad de su conocimiento- especializado más bien que la autoridad de su posición.

Cuando el administrador de personal se enfrente a la -oposición de los directores, para persuadirlos de la utilidad -de su consejo, puede tener éxito sólo si es visto por los geren--tes como una fuente de ayuda y no como una amenaza. Esto supone primero, que el gerente reconozca que tiene un problema, y se--gundo, que la solución sugerida se adapta a su concepto del ---problema. La exploración de dificultades departamentales, reali

zada cuidadosamente y en conjunto entre el gerente de departamento y el administrador de personal, debe conducir al gerente a seleccionar un curso de acción compatible con sus necesidades departamentales y con las políticas de la organización.

2.4.1 Funciones Principales de un Administrador de Personal.

En términos generales y en relación con la dirección de línea, las funciones de un administrador de personal pueden resumirse como sigue:

- Aconsejar y dar asesoría a los gerentes de línea en la formulación y administración de políticas y en ayudar con los problemas manejados por todos los gerentes. Será muy útil aquí la familiaridad con la investigación en las ciencias de la conducta (psicología, sociología, economía, etc.).

- Diagnosticar la salud de la organización por medio de varios índices referentes a los equipos de trabajo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, rotación de personal y movilidad interna, quejas y agravios, y tener a los gerentes informados de las dificultades reales o potenciales que necesitan de su atención. Esto es una área importante para la investigación sobre personal dentro de la organización, basándose sobre lo mejor de la investigación actual en el exterior como en el siguiente punto. Los diferentes índices sirven también para evaluar la efectividad y contribución del programa de personal.

- Proporcionar procedimientos y servicios de personal-

como ayuda a los directores para obtener mejores resultados con la gente en sus grupos de trabajo. Entre estos procedimientos y servicios están la descripción de puestos, el reclutamiento de nuevos candidatos al empleo, la entrevista y pruebas de empleo, programas de inducción, encuestas y administración de salarios, programas de prestaciones al empleado, etc.

- Asegurar la coordinación de estas actividades y la administración uniforme de las políticas de personal (la función control) por medio de conversaciones con los jefes y reportes de inspección al principal ejecutivo, quien tiene la responsabilidad final de ver que las políticas y procedimientos sean uniformes y consistentemente administrados.

2.5 PLANEACION DE PERSONAL.

Se puede decir que la planeación de personal proporciona los cimientos para la organización de los recursos humanos, dirección y control de las actividades de los empleados, que deban ser ejecutadas en orden para alcanzar los objetivos establecidos. Sólo pudiendo anticipar que trabajo debe ejecutarse y como va a realizarse, los gerentes podrán desarrollar, dotar de personal y dirigir la organización que se requiera para tal propósito.

Es probable que esta planeación adquiera más importancia en los años por venir. Los continuos avances científicos y tecnológicos, aunados al creciente uso de la automatización y el procesamiento de datos, provocarán cambios continuos en el número y en las calificaciones de personal que requiera una empresa.

Entonces, si una empresa planea con referencia a los recursos materiales y técnicos, será necesario hacerlo también con los recursos humanos, pues de otra manera podría presentarse un desequilibrio entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de personal.

Así pues, la planeación de personal debe tener como objetivo básico, proporcionar datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Para tal propósito, la planeación de personal se vale de ciertas fuentes de información, las cuales pueden ser internas o externas. También es importante considerar dentro de dicha planeación los pronósticos de recursos humanos y el inventario de los mismos, ya que de esta forma se tendrá un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de fuerza de trabajo

2.5.1 Fuentes Internas de la Planeación.

Las fuentes internas de la planeación de personal son aquellas que se refieren a la propia organización:

a) Objetivos de la organización.

Se debe tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación, las cuales nos indicarán los requerimientos futuros de personal.

b) Pronósticos económicos.

Los presupuestos sobre costos e ingresos permitirán-

a la organización tener una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que será necesario destinar al acrecentamiento y conservación del personal.

c) Pronósticos tecnológicos.

Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación, es indispensable para tener una idea de los conocimientos y experiencia con que deberán contar en el -- futuro los miembros de la propia organización, ya que éstos --- darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

2.5.2 Fuentes Externas de la Planeación.

Son aquellas que se encuentran fuera de la organiza--- ción y que de una manera u otra influyen sobre ella:

a) Pronósticos de la economía nacional.

Aquí es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la -- industria o del ramo en particular donde se localice la activi- dad de nuestra organización, de la demanda de los productos, -- etc. Estos datos darán un marco de referencia general.

b) Planes educativos a nivel nacional e institucional.

Es necesario conocer en que forma planea el Estado - invertir en la educación elemental, media y superior, así como, que planes de estudio proporcionarán las universidades y otros- centros particulares, ya que de ellos va a depender directamen- te la formación de capital humano, que en lo futuro abastecerá - a las organizaciones mexicanas.

2.5.3 Pronósticos de Personal.

En base a los datos aportados por las fuentes de la -- planeación, puede establecerse un pronóstico de recursos huma-- nos, que comprende entre otras cosas:

a) Pronósticos de los requerimientos.

Es decir de los conocimientos, habilidades, expe--- riencias, actitudes, etc. con que deberán contar en el futuro - los miembros de la organización en cada uno de los sectores de- la misma.

b) Pronósticos de la oferta de mano de obra.

Los pronósticos de la población, la educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica y el -- crecimiento de la economía del país, darán una idea de los re-- cursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organiza- ción cuando se necesiten.

2.5.4 Inventario de Personal.

Cada organización debe preocuparse por contar con un-- inventario de personal que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, etc. de cada uno de los- empleados con que cuenta, de manera que pueda cubrir los pues-- tos que vayan quedando vacantes y que pueda planear los cursos- de entrenamiento necesarios para hacer frente a sus necesidades futuras...

Para lograr todo lo anterior, es necesario que la or-- ganización establezca una serie de planes, programas, estraté--

gias y políticas de recursos humanos que deberán estar en concordancia con los planes generales de la misma.

Igualmente, será necesario que determine con la mayor exactitud posible, el monto de los recursos económicos que se destinará a los planes de recursos humanos. Dichas cantidades deberán, obviamente, estar en armonía con los presupuestos generales de la organización.

CAPITULO 3

EL ANALISIS DE PUESTOS

CAPITULO 3

EL ANALISIS DE PUESTOS

En los capítulos anteriores se pretendió dar un marco teórico general de lo que es la Administración, del mismo modo, se hizo referencia a la Administración de Personal, demostrándose la importancia que ésta, representa para las empresas.

A partir de este capítulo, iniciaremos en sí, con el objetivo que persigue esta investigación, "El Proceso de Integración de personal", es decir, el sistema o procedimiento que utilizan las organizaciones para hacerse llegar de nuevos elementos, y cuyo objetivo es que éstas puedan seleccionar al personal adecuado para los puestos que pretendan cubrir.

Suele considerarse, por numerosos profesionales que se desarrollan en el área de recursos humanos, al análisis de puestos el método básico con el cual debe iniciarse el proceso de integración de personal y algunos otros tipos de estudios como son: la calificación de méritos, manuales de organización, administración de salarios, etc.

Así pues, en este capítulo se mencionaran los antecedentes de dicho análisis, se dará su definición, objetivos, así como su utilidad e importancia. Del mismo modo, se explicará

la mecánica que suele seguirse en la aplicación de esta técnica

3.1 ANTECEDENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Se puede decir que el análisis de puestos surgió junto con la administración de personal a consecuencia de la revolución industrial, ya que el número de organizaciones así como su complejidad comenzaron a ser un serio problema para su buena organización. Para poder encontrar la solución a este problema, F. W. Taylor propuso un modelo de organización basado en el principio de la división del trabajo (ver capítulo 1), mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza ; para lograr este agrupamiento fué necesario analizar todos los trabajos que se realizaban, dividiéndolos en actividades que después se pudieran aglutinar y ser ejecutadas por una persona con mayor rapidez, ya que sus funciones eran similares.

Sin embargo, el análisis de puestos surge como una técnica puramente aplicada a la ciencia de la administración a mediados del presente siglo con la segunda guerra mundial, cuando a partir de las actividades bélicas se vió la necesidad de dirigir al personal para analizar efectivamente la evaluación de salarios y el análisis de tareas, esto provocó la atención de los organismos sindicales de la época y de ahí que en nuestros días, éste mismo, forma parte fundamental de la contratación colectiva.

3.2 DEFINICION DE PUESTO.

Para comprender algo, siempre ha sido necesario conocer

sus componentes, el todo esta formado por las partes. Es así -- como debemos comprender cualquier organismo.

La empresa esta formada por múltiples puestos, unica--- mente el estudio de ellos nos permitirá una verdadera adminis--- tración científica.

Partamos entonces de un concepto fundamental para el -- presente estudio: ¿Qué es un puesto?

El Lic. Agustín Reyes Ponce, en su libro "El Análisis - de Puestos" lo define como: "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo que forman -- una unidad de trabajo específica e impersonal" (1). Las opera--- ciones, cualidades y condiciones que deben de exigirse como mínimo indispensable son las características del puesto.

Chruden y Sherman señalan que "un puesto puede descri--- birse como una unidad de organización consistente en un grupo - de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas de -- los otros puestos" (2).

Roger M. Bellows nos dice que "el puesto es una unidad- de trabajo o esfuerzo humano en donde se desempeñan una serie - de actividades específicas" (3).

(1) "El Análisis de Puestos" Agustín Reyes Ponce. Editorial --- Limusa, México, 1973.

(2) "Administración de Personal" Chruden y Sherman. Editorial - CEGSA. México, 1971.

(3) "Sicología del Personal en la Industria y los Negocios" --- Roger M. Bellows. Editorial Diana. México, 1977.

Ahora bien, el puesto sirve para definir no sólo las -- actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecuta-- das por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte, proporciona los medios para dividir y a signar la actividad y responsabilidad que debe ser ejercida por quienes ocupen los puestos. También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su de-- sempeño y para determinar su sueldo.

Es muy importante señalar también, que un puesto a tra-- véz del tiempo absorbe funciones de los que lo rodean, llegando el momento en que se sature y ya no le sea posible a su ocupan-- te cumplir con lo que se le asignó originalmente; por lo tanto, el superior podrá basándose en el resultado del Análisis, indi-- car que funciones son propias del puesto y cuales deben ser --- realizadas por otros empleados.

3.3 DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Teniendo ya un concepto objetivo de lo que es un puesto estamos en posición de determinar que es el Análisis del mismo.

Este sistema se puede definir como: "El proceso de de-- terminación por observación; entrevista y estudio de las activi-- dades significativas del puesto, de sus necesidades y de los -- medios de naturaleza técnica y ambiental que son específicas --

de cada uno de los puestos" (4).

El Lic. Reyes Ponce señala que en el análisis de puestos lo fundamental es "la separación y el ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto".

George R. Terry lo define como: "Un estudio crítico de las obligaciones y operaciones de un puesto" (5).

Analizando las definiciones anteriores, podemos decir, que el Análisis de Puestos es un método mediante el cual se estudian, de un modo ordenado, los deberes, los requisitos, los conocimientos y las aptitudes que exige cada puesto para poder desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferencias; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

3.4 OBJETIVO DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Esta técnica se emplea con objeto de conocer "lo que cada trabajador hace y las aptitudes para hacerlo bien", ya que para los altos directivos de una negociación, significará cono-

(4) "Manual de adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos. Editorial Trillas. México, 1972.

(5) "Principios de Administración". George R. Terry. Editorial-CECSA. México, 1970.

cer con todo detalle y exactitud las operaciones, cualidades, - responsabilidades y condiciones que integran cada puesto, pues debido a sus funciones no pueden, en muchas ocasiones, tener dicho conocimiento en forma exacta; del mismo modo es útil a los supervisores, ya que aunque conocen las labores encomendadas a su vigilancia, necesitan un instrumento en el que se distinga - con orden y precisión los elementos de cada puesto, con el objeto de explicarlo adecuadamente y exigir así todas las obligaciones que le sean inherentes considerando, además, que el trabajador puede realizar mejor y más fácilmente, sus labores al conocer detalladamente las operaciones que los integran, así como - todo lo necesario para llevarlas a cabo de un modo adecuado.

El Lic. Reyes Ponce distingue cuatro tipos de Análisis- en función a sus objetivos prácticos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Practicamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda claridad y precisión la secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En él, lo fundamental es, por lo contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto de la manera más satisfactoria.

3.- El Análisis formulado con miras al adiestramiento - del trabajador. En él, se pone énfasis especial en "el como" --

deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados - en las cualidades que se requieren en el puesto, de acuerdo con los sistemas que se emplean para calificar las que posean los - individuos que vamos a adiestrar.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a - la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, --- pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una organización.

3.5 UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de Puestos puede servir entre otras cosas - para:

- 1.- Definir las funciones de cada puesto.
- 2.- Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- 3.- Realizar una selección objetiva del personal.
- 4.- La realización de estudios posteriores como son: la calificación de méritos, evaluación de puestos, manuales de organización, etc.
- 5.- Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo de personal.
- 6.- La planeación de recursos humanos.
- 7.- Evitar duplicidad de actividades, pues cada empleado conoce sus funciones y por consiguiente no interfiere a las otras.
- 8.- Ayudar a que jefes y supervisores puedan exigir a - sus empleados un mayor cumplimiento de sus actividades a desempeñar.
- 9.- Fines contables y presupuestales.

10.- La autorrealización del individuo.

11.- Lograr los objetivos de la organización.

Existen, además de estas aplicaciones, otras muchas que contribuyen en mayor o menor grado al beneficio de la planeación y organización del personal con que cuenta la empresa. Sin embargo, nunca deberá perderse de vista la importancia que tiene la obtención de la información completa, concisa y veraz, ya que en el caso de que ésta no cumpliera con dichos requisitos, repercutiría en la inconsistencia de los programas elaborados, perdiendo así esfuerzo, tiempo y dinero invertidos.

3.6 MECANICA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Se dice que para lograr un Análisis de Puestos completo se hace necesario el estudio de las siguientes situaciones:

- a) "Qué hace el trabajador"
- b) "Cómo lo hace"
- c) "Por qué lo hace"
- d) "Dónde lo hace"
- e) "Cuándo lo hace"
- f) "La habilidad necesaria para hacerlo"

En tales condiciones, el Análisis de Puestos deberá --- comprender todos aquellos elementos que permitan a un empleado, en un momento dado, tener un conocimiento claro de su trabajo y lo que se espera de su desempeño. Del resultado dependerá la -- estructuración y aplicación de métodos, sistemas o procedimientos que faciliten el manejo de personal, utilización de mano de

obra, relaciones industriales, y actividades similares.

Para apreciar la intensidad en que estos elementos aparecen en cada puesto, es preciso emplear una Técnica del Análisis de Puestos mediante el cual se cumplan los siguientes pasos:

- 1.- Recoger la información acerca del trabajo.
- 2.- Ordenar la información obtenida.
- 3.- Consignar dicha información por escrito (informe).

Antes de comenzar a explicar el procedimiento del Análisis de Puestos, considero conveniente hacer mención de las partes que debe de constar dicho Análisis.

3.6.1 Partes del Análisis de Puestos.

Por lo general los Análisis de Puestos comprenden lo siguiente:

- Identificación del Puesto.
- Descripción Genérica.
- Descripción Específica.
- Especificación de Puesto.

3.6.1.1 Identificación del Puesto o Carátula.

La identificación o carátula define:

- Nombre del puesto.
- Clave asignada en archivo para efectos de control.

- Ubicación dentro de la estructura orgánica (dirección, departamento, sección, división, etc.
- Número de plazas de que consta el puesto.
- Jornada de trabajo.
- Jefe inmediato.
- Subordinados a su cargo.
- Nombre del analista y firma de quien revisa y autoriza.
- Fecha del Análisis.

La fecha en que se levanta la información sobre el puesto es muy importante, pues en función de ésta, se determina la antigüedad y validez del estudio.

Los pasos enunciados con anterioridad pueden aumentarse o reducirse de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

3.6.1.2 Descripción Genérica.

Consiste en una explicación del conjunto de actividades del puesto consideradas como un todo.

Si bien esta definición se anotará en la primera parte de la descripción (descripción genérica), puede obtenerse hasta el final, una vez que se hayan enunciado todas las actividades, ya que de un análisis de ellas, podrá obtenerse la definición del puesto.

Una descripción genérica está bien elaborada si al tomarla cualquier persona que labora dentro de la organización, -

con un fin específico, obtiene de ésta una idea clara de lo que es el puesto a grandes rasgos.

3.6.1.3 Descripción Específica.

Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Normalmente se establece una clasificación de estas actividades de acuerdo a su periodicidad, pudiendo ser diarias, semanales, mensuales o eventuales; se ha observado con base en la experiencia, que en ocasiones se hace más difícil la clasificación de las funciones en este sentido y en cuyo caso se procede a realizar una clasificación en puestos de oficina, de supervisión o de dirección en las cuales es preferible seguir un orden lógico partiendo de funciones generales a concretas.

En la Figura 3.1 del Apéndice, se muestra un ejemplo, en donde se pueden apreciar tanto la descripción genérica como la descripción específica (Descripción de Puestos).

3.6.1.4 Especificación del Puesto.

Dentro de la especificación del puesto, se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficazmente desempeñado en condiciones normales. No se relaciona con una persona determinada.

En la técnica de administración de personal, estos requisitos se conocen con el nombre de "factores o requerimientos" y generalmente los que las empresas adoptan caben dentro -

de las siguientes cuatro categorías:

- Habilidad. En donde se pueden determinar los siguientes sub-factores: conocimientos, experiencia, personalidad, iniciativa, criterio, etc.
- Esfuerzo. Físico, mental, visual, auditivo, etc.
- Responsabilidad. Por supervisión, por trámites, por manejo de bienes y valores.
- Condiciones de trabajo. Dentro de estas se encuentran las siguientes: medio ambiente, riesgos, aislamiento (monotonía, trabajo nocturno o dominical), -- entre otras.

La clase y número de los factores empleados dependerá de los objetivos a que se destina el Análisis y de la amplitud de personas interesadas en el estudio.

3.6.2 Recolección de la Información.

Esta es la fase primera de un Análisis de Puestos, --- debiendo buscarse que el programa establecido cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etc.

Necesitamos buena información y su obtención, deberá -- lograrse a través de una acción sistematizada y de personal --- idóneo razonablemente calificado.

La acción sistemática se refiere a como vamos a obte-- ner esa información. Esto se puede lograr por 3 medios: Obser--

vación directa, Cuestionarios, Entrevistas, o bien, por una combinación de éstos.

3.6.2.1 Observación Directa.

Este método supone la presencia de un analista de puestos en el área de trabajo y que desarrolla una observación directa sobre la ejecución que el empleado realiza de sus labores, todo esto de acuerdo al que hace el trabajador, por qué lo hace, -- cómo lo hace, qué requisitos necesita, y en que condiciones ambientales lo desarrolla.

El analista deberá tener un perfecto conocimiento sobre el desarrollo de la técnica de observación, ya que a menudo se presentan inconvenientes debido a que el empleado presenta actitudes negativas e irreales que modifican la información obtenida en un momento dado, asimismo, las notas que se tomen deberán detallarse perfectamente, cuidando de no perder de vista ninguna labor que sea de interés para definir los requisitos exigibles por la tarea, y el valor de la misma.

El método es bueno, pero esta condicionado a que se refiera a actividades repetitivas, elementalmente mecanizadas dentro de lapsos (un día, una semana, un mes) que pueden contener las posibles variaciones normales del trabajo. Su utilización es de excelentes resultados en puestos de fábrica, en operaciones de producción, etc.

3.6.2.2 Cuestionarios.

Método que supone la libre acción de la persona que llena el cuestionario, asesorado por un supervisor inmediato.

Al tratar de aplicar este método deberá definirse, en principio, a que personas se aplicará el cuestionario, y en que forma va a ser estructurado, dependiendo del objetivo del análisis. A las personas a las que se les vaya a dirigir, de antemano deberán contar con una amplia información, de manera que estén libres de toda influencia al momento de escribir todas aquellas consideraciones sobre el trabajo, su contenido y sus características.

Para obtener una información confiable, se recomienda que el cuestionario se redacte con preguntas claras y específicas, pues en muchas ocasiones existe dificultad por parte del jefe o del empleado encargado de la función del puesto, para entender el significado de dichas preguntas o en otro caso, de exponer por escrito la labor desarrollada.

Existe el inconveniente que al efectuar el cuestionario no se corrobore la información proporcionada, sin embargo, representa una base sólida para integrar un análisis concreto y conciso, conjuntamente con otros métodos.

3.6.2.3 Entrevistas.

Este método supone un contacto directo y verbal con la persona que ocupa el puesto y con su jefe inmediato, a fin de obtener toda aquella información relativa al puesto.

Para poder aprovechar al máximo los beneficios de este-

método, deberá de contarse con el suficiente tiempo para el desarrollo del programa, además de la comprensión que debe de tener el analista para poder obtener la realidad de los hechos -- que se dan en el puesto, y así lograr una interpretación y valoración adecuada en su realidad y no afectada por actitudes personales.

Para lograr con éxito el desarrollo de la entrevista -- es necesario tener presentes algunas consideraciones que servirán para conocer, más objetivamente, el cómo y por qué del trabajo efectuado, sin dejar de considerar todas aquellas opiniones que nos permitan valorar la importancia del puesto en un momento determinado.

En principio se procederá a solicitar autorización al jefe de la sección o departamento en el que se este realizando el estudio, para que a su vez éste haga del conocimiento de sus subordinados la concesión de la entrevista.

Es importante captar las reacciones que presenta el entrevistado y en esa misma manera el analista deberá presentar -- actitudes que las contrarresten. Es necesario considerar que el analista deberá presentar una actitud cordial y profesional, -- nunca presentando aburrimiento o superioridad al efectuar la entrevista.

Las preguntas que se formulen deberán de prepararse de cierta manera de antemano, siguiendo un orden lógico, para lograr una mecánica adecuada en el transcurso de la entrevista.

Existen ventajas y desventajas respecto a la aplicación de este método, a continuación se mencionan algunas de -- ellas.

Ventajas:

- Obtención directa de la información sobre el trabajo por parte de la persona que lo desarrolla.
- Determinación clara de las funciones asignadas.
- Orden lógico de las labores desarrolladas.

Desventajas:

- Actitud negativa en ocasiones por parte del entrevistado.
- Falta de profesionalismo del Analista.
- Mayor tiempo y costo.

3.6.2.4 Combinación de Métodos.

Lo más usual en las empresas, es la combinación de métodos, en la forma que les sea más conveniente y de acuerdo a sus necesidades, para así poder lograr el objetivo básico del Análisis con respecto a la información más completa, fidedigna y veráz que se pueda obtener con relación al trabajo.

3.6.3 Clasificación y Presentación de la Información.

Una vez obtenida la información pretendida en relación a los puestos, el analista procederá a evaluar y presentar la información, la cual deberá de ser en forma escrita de manera que facilite su utilización como fuente básica para el conocimiento de las labores que se desarrollan en los diferentes puestos de la organización.

El propósito del informe que se presenta, es el de tener una visión amplia respecto a la proyección real de las labores que se desarrollan en el puesto, así como de las características necesarias para su desempeño; esto sólo se logra al elaborar un informe claro y preciso de las mismas, con base en la exactitud de los elementos que en el trabajo se manejan.

Debido a los cambios característicos de las organizaciones, resulta obvio que un Análisis de Puestos no puede ser vigente en forma indefinida; por otra parte, sería una lastima dejar en el olvido un estudio en el que se han invertido tiempo y esfuerzos y que pueden redituvar ventajas a la organización. Por ello es conveniente que se fijen plazos de actualización, a fin de mantenerlo en posibilidad de utilizarlo permanentemente.

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En el presente capítulo, destinado al Reclutamiento de Personal, veremos entre otros aspectos, su importancia, su objeto, así como las fuentes de que se valen la mayoría de las organizaciones para hacerse llegar de individuos que posiblemente puedan ser seleccionados más adelante.

4.1 NATURALEZA Y OBJETO DEL RECLUTAMIENTO.

Después del Análisis de Puestos, se considera al Reclutamiento como la siguiente fase dentro del Proceso de Integración de Personal.

El Reclutamiento de Personal tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con objeto de su posible contratación. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laborista. Hay ocasiones en que los trabajadores son abundantes y se presentan de diez a veinte solicitantes para un puesto particular. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre tenemos el mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer -

al trabajador. El periodo de guerra resulta típico. Tanto en el mercado libre como en el tirante, el conocimiento de su composición ayudará a localizar fuentes generales de empleados.

Además de los tipos de mercado ya señalados, los requerimientos y el reclutamiento de personal se ven afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que pueden perjudicar al desempeño del trabajo.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y así poder obtener personal calificado para cubrir esas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas, de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacérceles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización. También se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta para las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

4.2 DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.

Para poder determinar las necesidades de personal de una organización, es esencial que se prevea el número de vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar cuando van a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el-

ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, -- con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable.

Los requerimientos de recursos humanos de una organización, determinados por el volúmen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones - específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La posibilidad de contratar nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocupar y el salario que debe pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más del que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indiquen la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivo para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CALIFICADO.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo --

eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocupar la. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como -- externas, con el propósito de que los individuos calificados -- sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos, en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes.

Para cualquier organización en particular, una fuente de trabajo puede ser mejor que otra. Por ejemplo, las grandes compañías farmacéuticas, las que emplean a graduados de universidad o graduados con el título de maestro o doctor, pueden darse cuenta de que sus fuentes más efectivas de nuevos empleados son las universidades y los colegios. Por otra parte, las empresas que emplean a muchos operarios que no son especializados, tales como los de la industria del calzado, quizás nunca se presenten a una universidad, excepto para llenar unos cuantos puestos de personal ejecutivo. En tales condiciones, podemos concluir que las -- exigencias de una organización, según lo definan los análisis de puestos, predeterminaran la fuente de trabajo a la que habrá de recurrirse. Sin embargo, dentro de estos límites, una fuente -- puede ser mejor que otra.

4.3.1 Fuentes Internas del Reclutamiento.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia ---

organización y se refiere a las amistades, parientes y familiares del propio personal o bien por medio de promociones o transferencias.

El uso de las fuentes internas puede ser de beneficio para la moral de trabajo (promoción) y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el --entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen indivi---duos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a la organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las califi--caciones de cada empleado, lo cual hace que en determinado mo--mento una organización pueda localizar el candidato adecuado --para llenar una vacante específica. Estos datos también pueden--ser empleados para preparar los informes de personal relativos--a la estadística de recursos humanos, costos laborales, ausen--tismo y rotación de empleados, por clases de puestos, departa--tamentos o de toda la organización. Como el valor de estos da--tos depende de que estén al día, el sistema de información debe incluir provisiones para registrar los cambios en las califica--ciones del empleado tan pronto como estos se presenten.

Estos sistemas también pueden servir para mejorar los--esfuerzos de reclutamiento, proporcionando datos sobre las per--sonas que han sido reclutadas, las fuentes de donde fueron re--clutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento.

Los datos relativos a los solicitantes que no fueron contrata-- dos y las razones para ello, así como los registros de segui--- miento de los que si lo fueron. También pueden usarse para for- mular mejores programas de selección y contratación.

4.3.2 Fuentes Externas del Reclutamiento.

Las fuentes externas son todos aquellos medios de que- se vale una organización para atraer candidatos adecuados al -- puesto, cuando éste no ha podido ser cubierto por la fuente in- terna.

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posi- ble reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cu- brir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utili- zarse para ciertos tipos de puestos; tales como para el perso- nal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales.

A continuación se mencionan algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aún cuando no necesariamente- en su orden de importancia :

- Anuncios.
- Agencias de empleos.
- Instituciones educativas.
- Solicitudes espontáneas.
- Recomendaciones de empleados actuales.
- Sindicatos laborales.

4.3.2.1 Anuncios.

Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, - así como las revistas y los periódicos, pueden por consiguiente ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados.

Los anuncios pueden ser de dos clases: el anuncio --- "abierto", que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores, y en el cual, por lo general, se citan específicamente los aspectos atractivos de las condiciones de trabajo en la compañía; la duración del trabajo semanal, la naturaleza de las condiciones del trabajo, y hasta en ocasiones se menciona la suma que se pagará. La otra clase de anuncio es el llamado - tipo "ciego", en el que al aspirante se le pide que llame a determinado número telefónico o que acuda a tal dirección. Este - tipo de anuncio y el que falsea u oculta la verdad, únicamente - logrará atraer a los solicitantes más crédulos, quienes, cuando descubran la verdad sobre sus obligaciones, pueden mostrarse resentidos y rechazar el puesto. Se han entablado controversias - respecto a cuál es el tipo mejor de anuncio; pero por lo general, la respuesta justa es que, al parecer, la compañía debería de identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.

La principal ventaja que tienen los anuncios es la de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de -- lectores seleccionado y deseado, ofrecerá mayores posibilidades de producir resultados favorables, que si se coloca en una publicación de alcance masivo.

4.3.2.2 Agencias de Empleos.

Son aquellas de las cuales en ocasiones las empresas - aprovechan su ayuda para reclutar solicitantes. Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de personal, difieren considerablemente en términos de sus políticas, - servicios, costos y tipos de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias de éstas operan sobre - la base de no perseguir lucro, mientras que otras, que representan la mayoría, actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante o bien para la empresa en cuestión.

Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos - profesionales, técnicos, de oficina o domésticos. Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos, por consiguiente, es --- aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar.

4.3.2.3 Instituciones Educativas.

La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas organizaciones a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos --

interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas.

La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación -- que proporcionan los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo), pueden ser de ayuda para los reclutadores, al facilitarles la acción -- de localizar candidatos calificados, a arreglar entrevistas con ellos y a diseminar folletos, manuales y otra literatura de la compañía a las personas interesadas.

4.3.2.4 Solicitudes Espontáneas.

La mayoría de las organizaciones reciben diferente número de solicitudes espontáneas por parte de individuos, que -- poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud ya sea en persona o -- llamando a cierto número telefónico.

Aún cuando la fuente de solicitudes espontáneas pueden no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la -- iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen -- interés y un deseo definido de trabajar en la organización.

Generalmente las calificaciones de las solicitudes --- espontáneas variarán con las condiciones económicas, la repu--- tación de la compañía, el atractivo de las oportunidades de ---

empleo y los tipos de puestos que deben llenarse. Las solicitudes espontáneas, por consiguiente, pueden presentar una fuente fluctuante e impredecible de solicitantes y a menudo estas solicitudes son para puestos que no existen. Las solicitudes de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas de momento, deberán mantenerse archivadas, ya que estas personas pueden proporcionar una fuente futura de empleos.

4.3.2.5 Recomendaciones de Empleados.

Los empleados actuales pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Por lo general, las organizaciones presuponen que los amigos de un buen trabajador son también buenos trabajadores. Y existe también otra suposición, y es la de que a un nuevo trabajador le resultará más satisfactoria su situación de trabajo si la desempeña en compañía de gentes a quienes conoce.

Por otra parte, al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia o algún otro grupo. Además, como es natural que los empleados recomienden como prospectos a personas que son como ellos, los gerentes deben tener el cuidado debido al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

4.3.2.6 Sindicatos Laborales.

Los sindicatos son una de las fuentes principales para

obtener solicitudes para diversos tipos de puestos. En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

4.4 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Las relaciones públicas que mantenga una organización, juegan un papel de vital importancia en el proceso de reclutar personal calificado. La habilidad para atraer solicitantes, esta determinada en una medida considerable por la reputación de la compañía. El orgullo que los empleados sientan por pertenecer a una organización y los comentarios favorables que hagan con respecto a ella en público, contribuirán a los esfuerzos de reclutamiento.

Muchos individuos pueden experimentar su único contacto con una compañía en relación con una solicitud de empleo y pueden desarrollar una mala impresión posterior de la misma a partir de ese contacto. Es importante, por consiguiente, que los representantes del departamento de personal, así como de todos los demás departamentos que puedan tener contacto con los solicitantes a un puesto, hagan todos los esfuerzos para generar buena voluntad y proporcionar un tratamiento cortés a todos los solicitantes a través de estos contactos.

La reputación de una compañía, también aumentará si --

las condiciones de trabajo a que deberá de sujetarse el empleado se describen con precisión y por completo, aún cuando estas condiciones pueden ser tales que desanimen a algunos solicitantes para aceptar el empleo.

CAPITULO 5

SELECCION Y COLOCACION DE PERSONAL

CAPITULO 5

SELECCION Y COLOCACION DE PERSONAL

Una vez finalizado el Análisis de Puestos y habiendo -- realizado el Reclutamiento de los aspirantes a los diferentes -- puestos vacantes, el siguiente paso dentro del Proceso de Integración de Personal, es seleccionar, de entre dichos aspirantes aquellos que posean las características necesarias y adecuadas -- a los puestos que en lo futuro podrán desempeñar dentro de la -- organización.

5.1 ¿QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL?

Tradicionalmente se ha definido a la Selección de Personal como el procedimiento para encontrar al hombre adecuado, -- que cubra también el puesto adecuado.

Para el Dr. Fernando Arias Galicía, la selección de personal es "la elección de la persona adecuada para el puesto --- adecuado y a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la empresa" (1).

(1) "Administración de Recursos Humanos". Arias Galicía F. --- Editorial Trillas. México, 1980.

Chruden y Sherman definen a la Selección de Personal -- como "el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la -- fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la orga-- nización" (2).

Por lo general en la selección de personal, los solici-- tantes son evaluados para un puesto específico vacante, en el -- cual puedan estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debi-- do a las continuas necesidades de nuevo personal, los solici-- tantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para-- cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que pue-- dan estarlo en lo futuro.

Antes de realizar la selección de personal, resulta -- obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización , así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la de-- terminación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a-- cantidad y calidad.

Para poder efectuar lo anteriormente señalado, el Dr.- Arias Galicia, plantea algunas interrogantes que considera nece-- sario dar respuesta, para definir los criterios de selección de personal para una organización en particular y las cuales se -- mencionan a continuación:

- ¿A que nivel se va a seleccionar (ejecutivos, em---

- pleados, obreros)?
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
 - ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
 - ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
 - ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo, industria familiar)?
 - ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
 - ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
 - ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, la organización estará en mejor posición de encontrar el potencial humano adecuado, que le facilite cumplir con sus objetivos.

5.2 IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS EN LA SELECCION.

El principal objetivo de la selección de trabajadores, es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de políticas como guía. Las políticas relacionadas con la

colocación, con la ética del reclutamiento y la selección y con la orientación de trabajadores, son algunas de las que más prevalecen.

5.2.1 Política de Colocación.

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueda aprovecharlos aspirantes en su propio beneficio y en el de la organización. De tal suerte, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

5.2.2 Consideraciones Éticas.

Si bien todas las declaraciones de principios deben estar basadas en principios éticos sólidos, se ha encontrado conveniente ser específico respecto al tipo de evidencia que se solicite y utilice al tomar decisiones sobre la selección. Las formas de solicitud, por ejemplo, piden información que pueden tomarse como una invasión a la vida privada. Lo mismo puede decirse de ciertos Tests, en especial de los de inventarios de la personalidad, que requieren que el que se examina revele opiniones y sentimientos íntimos.

Así pues, es de suma importancia, que el personal encargado de la función de selección, tenga el debido cuidado en el diseño y elección de los medios utilizados para obtener la información de los solicitantes, a fin de que no se transgreda la vida privada de éstos.

5.2.3 Política de Orientación.

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; o hacia el incremento de sus recursos, a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación, etc. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es decir, es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema.

En conclusión, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder, es proporcionar dicha orientación.

5.3 EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

El Proceso de Selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de transferen-

cias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Estas vacantes pueden ser ocupadas, como pudo observarse en el capítulo anterior, por empleados de la organización (fuente interna), o por nuevos solicitantes (fuente externa).

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, el costo, y con la efectividad al eliminar a los candidatos no calificados.

A continuación, se explicarán cada uno de los pasos -- que comunmente se emplean como base para obtener la información que se desea sobre el solicitante.

5.3.1 Solicitud de Empleo.

Después de haber determinado el número de vacantes a cubrir y una vez localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá para mejorar la impresión que se formen de la organización. La sala de espera, así como el lugar asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberán de proporcionar las comodidades y facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surgan ante la presencia de de varios solicitantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el primer paso es distribuir a los solicitantes la forma de empleo, que debe de abarcar básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto

y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores, etc. Se recomienda que, las solicitudes de empleo sean diseñadas de acuerdo al nivel que serán aplicadas. El Dr. Arias Galicia precisa que es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. También señala que, de no ser posible esto, es aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

5.3.2. Entrevista Preliminar.

El fin de esta entrevista es "detectar" a groso modo y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de eliminar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

5.3.3 Entrevista de Empleo.

Una vez descartados aquellos solicitantes no calificados el siguiente paso es, realizar una entrevista más formal y a mayor profundidad, a fin de obtener una información completa de los solicitantes.

Las entrevistas de empleo o de selección se pueden clasificar de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para encontrar las actitudes y sentimientos.

tos 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 un método en particular.

En seguida se explican algunos de los métodos o tipos de entrevista que se utilizan con mayor frecuencia.

5.3.3.1 Métodos o Tipos de Entrevista.

Entrevista No Dirigida. En este tipo de entrevista, el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales, tales como "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo", y permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo; "¿Y qué sucedió entonces? o ¿Cuáles eran las circunstancias?", se usan para mantener hablando al solicitante acerca del asunto. En resumen, el enfoque no-dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador quien escucha cuidadosamente, no discute; usa preguntas breves, no interrumpe o cambia de asunto bruscamente; contesta brevemente y permite pausas durante el desarrollo de la conversación.

Entrevista Dirigida o Profunda. La entrevista profunda va un poco más allá de la del tipo anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionadas con el empleo. Estas preguntas, están diseñadas con el propósito de --

permitir al solicitante que diga todo lo que desee al responder las. Se le anima a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente para permitir que el entrevistador obtenga información que baste para hacer una evaluación lo más precisa.

Entrevista Estandarizada. 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. Esta forma de entrevista facilita al entrevistador a obtener información completa, a interpretar su importancia y conocer las inconsistencias. La información después es asentada en una hoja de resúmen 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.

Estudios hechos en organizaciones que emplean la entrevista estandarizada muestran que es un método que produce resultados que van de moderados a altamente válidos.

5.3.3.2 Fases de la Entrevista.

Generalmente la entrevista de selección se desarrolla en tres fases o etapas, que son:

Rapport.

Esta etapa de la entrevista tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, en otras palabras, "romper el hielo". En la entrevista de selección, puede ayudar a -- establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones,

el horario, etc. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes; mostrándose cordial y amistoso.

Cima. Dicha etapa se refiere en sí a la entrevista y - en su realización se exploran las siguientes áreas:

- Historia laboral. Aquí se pretende conocer la estabilidad del individuo, sus ingresos económicos, su actitud hacia los jefes, sus habilidades para relacionarse, etcétera.

- Historia educativa. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

- Historia personal. La información a obtener implica - indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo; de sus padres, hermanos, esposa, hijos, es decir, nos dará la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

- Tiempo libre. Es necesario precisar la manera como el entrevistado canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- Proyectos a corto y largo plazos. Básicamente se -- desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

Cierre. Cinco o diez minutos antes de terminar la ---

entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y, finalmente, se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

5.3.3.3 Informe de la Entrevista.

Es conveniente que el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, sean redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e intelegible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

5.3.4 Tests o Pruebas Psicológicas.

Otro método importante en la evaluación de personal, son los llamados tests o pruebas psicológicas. Estos tests son utilizados para una gran variedad de propósitos, y cuyo objetivo es proporcionar información útil acerca de las habilidades, aptitudes y personalidad del solicitante, a fin de poder predecir su probable éxito en el puesto. A diferencia de la entrevista, los tests son objetivos y sin tendencia cuando se utilizan con propiedad. Sin embargo, tanto los tests como las entrevistas sólo pueden proporcionar algo de la información para hacer una valuación a escala total del solicitante a un trabajo.

En organizaciones en donde los tests se usan adecua---

damente, se han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles. Algunos de los beneficios tangibles obtenidos por el uso de los tests en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menor rotación. Los beneficios intangibles, tales como mejor ajuste del trabajador, mejor satisfacción en el trabajo y mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la "eliminación" de los que no cubren los requisitos para el puesto.

5.3.4.1 Naturaleza de los Tests Psicológicos.

Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para medir características humanas tales como; habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante la utilización de estos tests, es posible determinar "que tanto" de una característica dada posee un individuo en relación con otros con quienes está siendo comparado.

Para la utilización de tests psicológicos, es de suma importancia considerar los siguientes requisitos:

Confiabilidad. Es decir, que el test mida con un elevado grado de consistencia.

Costo. Hay poca relación entre el costo de los tests y su calidad, de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de tests bien elaborados.

Tiempo. Se prefieren los tests cortos, siendo las demás

características iguales. Un periodo demasiado largo --- aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.

Facilidad en su administración y puntuación. Los tests- que requieren los servicios de expertos en tests y en - puntuaciones no resultan prácticos.

5.3.4.2 Clasificación de los Tests Psicológicos.

Los tests psicológicos pueden aplicarse en distintas -- formas. La mayoría son tests de grupo, los cuales permiten probar a varios individuos al mismo tiempo. Estos son en contrap-- sición a los tests individuales, que requieren de un examinador- por cada persona que se sujeta al test.

En cuanto a la forma en que el individuo responde a los elementos del test, estos pueden ser:

De papel y lápiz. Requieren que el sujeto responda por- escrito o marcando las respuestas en una libreta y hoja de respuestas.

De ejecución o instrumentales. Aquí se requiere que el- individuo manipule objetos o equipos.

Tests orales. El examinador hace preguntas y el sujeto- responde verbalmente a ellas.

De los tipos de tests antes mencionados, los tests de - papel y lápiz son los más comunmente utilizados, ya que pueden - administrarse con facilidad tanto a grupos como individualmente, y el costo de la prueba es considerablemente menor.

De acuerdo a las características que se pretendan medir en el solicitante, los tests o pruebas psicológicas pueden clasificarse de la siguiente manera:

De inteligencia o habilidad mental. Es el tipo de test más comunmente utilizado, y se ha encontrado útil para predecir el éxito en una variedad de ocupaciones, pero en especial las que requieren habilidades orales y numéricas. Se dispone de una gran variedad de tests de inteligencia. Algunos de ellos están particularmente adecuados para la selección de personal de oficina y de supervisión; otros están diseñados para solicitantes de trabajos de fábricas y de mantenimiento.

De destreza. En este tipo de test, como se dijo anteriormente, requiere que el solicitante maneje objetos o equipos de trabajo. Estos tests pueden utilizarse en la selección de solicitantes para puestos tales como los que implican el armado de pequeñas partes electrónicas, fabricación de relojes e instrumentos y operaciones de tipo similar, que requieren mucha destreza manual, digital o de torsión.

De personalidad. Por lo general, este tipo de test ha sido diseñado para medir características tales como ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo, y muchos otros rasgos. Dichos tests son empleados para la selección de personal de oficina, programadores de computadoras, vendedores, supervisores de línea, ejecutivos en ventas, gerentes, etcétera.

De creatividad. Aunque la mayoría de los tests de creatividad se encuentran en etapa experimental, algunos de ellos han sido diseñados para trabajos específicos en el campo de la ingeniería.

De habilidades gerenciales y de supervisión. Estan diseñados principalmente para medir actitudes y percepciones de las prácticas que se usan en la supervisión. Estos tests son en especial útiles en los programas de entrenamiento para dar a los jefes actuales y potenciales un mayor conocimiento de los factores de vital importancia en las relaciones humanas.

De interés. Son diseñados para medir la fuerza relativa de los intereses de uno mismo para ciertas ocupaciones - o que comparan su interés con el de las personas en varias ocupaciones, se utilizan ocasionalmente para propósitos de selección. Sin embargo, su empleo más importante es en la orientación vocacional.

Existen, además, de los tipos de tests antes mencionados, algunos otros tales como el de aptitudes múltiples o los tests de conocimiento del puesto. Sin embargo, los ya explicados se consideran como los más comunes. Claro esta, que el empleo de ellos dependerá del tipo y tamaño de organización, así como de sus necesidades y posibilidades.

5.3.5 Pruebas de Empleo o de Trabajo.

La realización de las pruebas de trabajo son llevadas a

cabo habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refirieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de -- pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera, que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica.

5.3.6 Investigación Socioeconómica.

En virtud de que la mayoría de los solicitantes a un -- puesto están ansiosos de obtener empleo, se sigue con facilidad, que muchos de ellos distorsionarán la información relativa a sus habilidades, experiencia, antecedentes, etc., algunos proporcionarán información completamente falsa con objeto de alcanzar su objetivo. Estas tendencias requieren que la empresa tome toda -- clase de precauciones según el valor que dé a la información -- proporcionada por los solicitantes y por otras personas.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por -- el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de -- selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones -- expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación; compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

De manera general, las áreas que se exploran en una --- investigación socioeconómica, son:

Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

Antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etcétera.

Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño comportamiento, etcétera.

Situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Dependiendo de la política particular de cada organización, esta fase del proceso de selección queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, -- determinará el canal que se utilice para su realización.

5.3.7 Examen Médico de Admisión.

El examen médico de admisión suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

Este exámen reviste una importancia básica en las organizacio-- nes, al grado de llegar a influir en elementos tales como la ca lidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntua lidad, etc.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, -- económico y social para establecer una serie de reglamentos. -- Así, encontramos una serie de enunciados legales que se señalan en los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y que dicen:

- Artículo 15: "Los patronos están obligados a mandar practicar exámen médico de admisión y periódicos a -- sus trabajadores ..."
- Artículo 16: "Los trabajadores están obligados a so meterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite"
- Artículo 17: "En cada centro de trabajo es obligato rio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

La realización del exámen médico de admisión deberá -- ser financiada por cada organización y llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimien to del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al tra bajador desempeñar eficientemente su trabajo.

El exámen médico de admisión, por tanto, persigue los siguientes objetivos:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimientos infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al evaluar su estado de salud.

5.3.8 Decisión Final.

Una vez obtenida la información de 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 de departamento, para su consideración y decisión final.

Cabe insistir, en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser --

necesaria dicha prueba, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del elemento seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

5.4 COLOCACION DE PERSONAL.

Tomada la decisión final de aceptación, se le comunica al candidato y se le asigna a la posición vacante en el departamento donde el jefe o jefes inmediatos han decidido aceptarlo. En este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo, a fin de que el nuevo empleado se adapte lo más pronto posible al desempeño de sus labores y esté en posición de brindar su máximo potencial en beneficio de la organización y en el suyo propio.

CAPITULO 6

**SISTENA DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL
EN UNA MEDIANA EMPRESA**

(Investigación de Campo)

CAPITULO 6
SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL
EN UNA MEDIANA EMPRESA

METODOLOGIA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION

6.1 MARCO TEORICO GENERAL DE LA EMPRESA.

6.1.1 Antecedentes de la Empresa.

6.1.2 Giro de la Empresa.

6.1.3 Marco de Referencia de la Empresa.

6.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

6.2.1 Planeación de la Investigación.

- Planteamiento del problema.
- Establecimiento de objetivos.
- Formulación de hipótesis.

6.2.2 Recopilación de Datos.

- Diseño de las herramientas de recopilación.
- Prueba del cuestionario piloto.
- Aplicación de cuestionarios definitivos.

6.2.3 Análisis de los Datos.

- Revisión y clasificación de los datos.
- Tabulación de los datos.

6.2.4 Interpretación de los Datos.

- Presentación de resultados.
- Comprobación o disprobación de hipótesis.

6.3 COMUNICACION Y SOLUCION.

6.3.1 Conclusiones de la Investigación.

6.3.2 Recomendaciones.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL
EN UNA MEDIANA EMPRESA

6.1 MARCO TEORICO GENERAL DE LA EMPRESA.

6.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Esta organización se constituye legalmente el 24 de -
Abril de 1941, con la denominación social de "Equipos Mecánicos
S.A." (EKSA), teniendo como domicilio la Ciudad de México, D.F.
El tiempo de duración de la sociedad será de 99 años.

Equipos Mecánicos S.A., es una empresa que cuenta con
un capital social de 30 millones de pesos, por lo cual se puede
considerar como una mediana empresa.

Lo anterior se fundamenta en la clasificación que --
hace el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y --
Pequeña (FOGAIN) para efecto de otorgar créditos y que al res--
pecto dice:

"Para efectos de las operaciones del FOGAIN, se conside
dera industria mediana aquella que cuenta con un capital conta-
ble (capital social en caso de sociedades mercantiles) entre 5-
y hasta 60 millones de pesos" (1).

(1) "Pequeña y Mediana Industrias" 1981, S.H.C.P.

6.1.2 GIRO DE LA EMPRESA.

Esta empresa se dedica a la compra-venta de maquinaria para la construcción y venta de refacciones para la misma.-- Cuenta con sucursales en los Estados de Guadalajara y Veracruz.

En lo que respecta a su Administración, su organización formal esta constituida por: Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Director General, Director Administrativo y Departamentos de Ventas, Cobranzas, Refacciones, Personal, Procesamiento de Datos, Almacen y Sucursales.

6.1.3 MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA.

La empresa Equipos Mecánicos se encuentra afiliada a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) y a la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, CONCANACO.

Con referencia a la competencia dentro de su ramo, -- existen tres principales empresas que son: CATERPILAR, MEXICANA DE TRACTORES y EQUIPOS MEXICANOS, de entre las cuales se considera a CATERPILAR como la más grande, las otras empresas se encuentran al nivel de Equipos Mecánicos S.A.

La cartera de clientes de Equipos Mecánicos esta constituida principalmente por Comisión Federal de Electricidad, -- Organización Mexicana de Construcciones (OMECSA), México Compañía Constructora, Landa y Rubio S.A. y Petróleos Mexicanos.

La empresa para el desarrollo de sus actividades utiliza aproximadamente 85 empleados entre administrativos y demás.

6.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

6.2.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Es la fase en la cual van a fundamentarse lógicamente los problemas, las hipótesis, así como los objetivos que pretenden alcanzarse y los métodos utilizables para tales fines. La planeación se puede considerar como la fase fundamental de la investigación, ya que si no se planea adecuadamente no podremos llegar a obtener resultados satisfactorios.

6.2.1.1 Planteamiento o Definición del Problema.

Desarrollar una metodología que nos permita obtener -- conclusiones válidas y de acuerdo a los objetivos que a continuación se plantean.

6.2.1.2 Establecimiento de los Objetivos.

- Comparar el "Proceso de integración de personal" que se muestra en el presente trabajo de investigación - (parte teórica) con el "Sistema de abastecimiento de personal" que se lleva a cabo en la empresa objeto de nuestro estudio, y de esa manera poder determinar si existen o no diferencias sustanciales entre lo -- que la teoría señala y lo que en realidad se aplica en la práctica dentro de una organización como ésta.

- Detectar posibles deficiencias en el sistema o procedimiento que utiliza esta empresa, para efectos de -

dotarse de nuevos empleados.

- Presentar las posibles alternativas de solución, a fin de que el funcionamiento de dicho sistema se desarrolle adecuada y satisfactoriamente.

6.2.1.3 Formulación de Hipótesis.

Considerando que para poder escribir la teoría se ha hecho necesario basarse en experiencias prácticas, a continuación se plantea la siguiente Hipótesis:

"No existen diferencias sustanciales entre lo que se expone en el Proceso de Integración de Personal y lo que se lleva a efecto, en forma práctica, relacionado a la dotación de personal, en la empresa objeto de este estudio"

6.2.2 RECOPIACION DE DATOS.

Después de planear la investigación es necesario proceder a hacer acopio de datos a través de cuyo estudio se pueda llegar a operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos y nos ayuden a confirmar o rechazar las hipótesis formuladas.

6.2.2.1 Diseño de las Herramientas de Recopilación.

Como se dijo anteriormente, para poder probar o refutar las hipótesis planteadas, así como para satisfacer los obje-

tivos señalados, se hace necesario obtener datos adecuados y -- confiables. Así pues, y para tal efecto, se han diseñado dos -- tipos de cuestionarios: El cuestionario tipo "A", por medio del cual se pretende obtener información por parte del jefe de personal de la empresa, en lo relacionado al sistema o proceso que utilizan a fin de dotarse del personal adecuado; y el cuestionario tipo "B", el cual será aplicado a una muestra de 16 empleados, seleccionados de los distintos departamentos y cuyo -- objetivo es obtener suficientes elementos de juicio para poder-determinar la forma en que se aplica el mencionado sistema de -- dotación de personal y el grado de eficiencia del personal que lo lleva a cabo.

6.2.2.2 Prueba del Cuestionario Piloto.

Para explorar el terreno sobre el cual se va a reali--zar esta investigación, se aplicaron los cuestionarios previa--mente diseñados (prueba piloto). Esta prueba preliminar se apli--có al jefe de personal de la empresa (cuestionario A) y a cinco empleados seleccionados al azar (cuestionario B).

La prueba piloto nos permitirá, entre otras cosas, co--nocer si existen deficiencias en el diseño de los cuestionarios así como saber si será necesario obtener algún otro tipo de in--formación complementaria.

6.2.2.3 Aplicación de los Cuestionarios Definitivos.

Una vez concluída la prueba piloto y analizados los --

resultados obtenidos, se procedió a realizar las correcciones - pertinentes a fin de que el diseño de los cuestionarios definitivos fué el óptimo. Se le aumentaron también algunas preguntas que se consideraron necesarias para obtener una información más completa, y de esa forma, llegar a conclusiones que sean -- acordes a nuestro problema y a nuestros objetivos.

Terminado el diseño de los cuestionarios definitivos , su aplicación se llevo a cabo de la misma forma que la prueba - piloto, con la única diferencia de que el cuestionario tipo "B" se aplicó a 16 empleados de la empresa, que representa la muestra previamente determinada para esta investigación.

Los cuestionarios definitivos se aplicaron en forma -- personal, explicando de antemano a cada una de las personas --- seleccionadas para tal propósito, la importancia que represen-- taba la veracidad en cada una de sus respuestas. Del mismo modo se les hicieron las aclaraciones oportunas con el fin de que -- contestaran los cuestionarios con el mínimo de problemas.

6.2.3 ANALISIS DE LOS DATOS.

6.2.3.1 Revisión y Clasificación de los Datos.

En esta fase se procedió a revisar, ordenar y clasifi-- car la información obtenida en la etapa anterior, y una vez -- realizado ésto, se hizo la tabulación correspondiente. Esta -- tabulación se llevó a efecto unicamente con los datos obtenidos en el cuestionario tipo "B", ya que con el otro tipo de cuestio-- nario no fué posible, por ser éste uno sólo.

6.2.3.2 Tabulación de los Datos.

Después de haber ordenado y clasificado los datos obtenidos, a continuación se presenta la tabulación de los resultados correspondientes al Cuestionario Tipo B.

Preg.

	<u>Num.</u>	<u>%</u>
1. Impresión de los candidatos sobre la empresa al llenar la solicitud.		
DESFAVORABLE	-	-
POCO FAVORABLE	-	-
FAVORABLE	16	100.0
MUY FAVORABLE	-	-
	<hr/>	<hr/>
	16	100.0
2. Preguntas contenidas en la solicitud, que pudieron incomodar al candidato.		
NADA	13	81.2
POCO	2	12.5
REGULAR	1	6.3
MUCHO	-	-
	<hr/>	<hr/>
	16	100.0

Preg.

3. Impresión del candidato sobre -
el entrevistador.

	<u>Num.</u>	<u>%</u>
MALA	-	-
REGULAR	1	6.3
BUENA	10	62.5
MUY BUENA	5	31.2
	<u>16</u>	<u>100.0</u>

4. Actitud del entrevistador hacia
el candidato, durante la entre-
vista.

IRRESPECTUOSA	-	-
INDIFERENTE	-	-
RESPECTUOSA	7	43.7
RESPECTUOSA Y CORDIAL	9	56.3
	<u>16</u>	<u>100.0</u>

5. Preguntas formuladas por el en-
trevistador.

CONFUSAS	-	-
POCO CLARAS	-	-
CLARAS	9	56.3
CLARAS Y COMPENSIBLES	7	43.7
	<u>16</u>	<u>100.0</u>

Preg.

	<u>Num.</u>	<u>%</u>
6. La entrevista de empleo en términos generales.		
NADA UTIL	-	-
POCO UTIL	1	6.3
UTIL	8	50.0
UTIL Y DE BENEFICIO	7	43.7
	<u>16</u>	<u>100.0</u>
9. Forma de aplicar las pruebas de trabajo.		
NADA PRACTICA	-	-
POCO PRACTICA	-	-
PRACTICA	11	68.7
PRACTICA Y EFICIENTE	5	31.3
	<u>16</u>	<u>100.0</u>
10. Actitud del personal que aplicó las pruebas de trabajo.		
IRRESPETUOSA	-	-
INDIFERENTE	2	12.5
RESPETUOSA	8	50.0
RESPETUOSA Y CORDIAL	6	37.5
	<u>16</u>	<u>100.0</u>

6.2.4 INTERPRETACION DE LOS DATOS.

En esta fase se procederá a interpretar los datos que se obtubieron en la fase anterior y los cuales se presentarán - en forma legible para su mejor manejo. Acto seguido se presentará la comprobación o disprobación de nuestra hipótesis.

6.2.4.1 Presentación de los Resultados.

Cuestionario Tipo A.

- No existe bien definida la Planeación de Recursos Humanos, aunque si se lleva a cabo la Administación de los mismos.

- En esta empresa no se lleva a efecto el Análisis de Puestos, esto debido principalmente, a la difícil comprensión - por parte del sindicato a cualquier asignacion de funciones ex tras, pensando que si existiera dicho Análisis, a los empleados se les pediría realizar funciones adicionales, sin que éstos -- pudieran argumentar que no corresponden al puesto que están desempeñando.

- La empresa determina con anticipación el número de - vacantes que pretende cubrir. Igualmente cuenta con un Inventario de Recursos Humanos, cuyo objetivo es promover al personal interno para cubrir dichas vacantes.

- Para el Reclutamiento de Personal, la empresa utiliza tanto fuentes internas como externas, entre estas últimas se encuentran las siguientes:

Anuncios

Instituciones Educativas

Agencias de Empleos

Amigos de Empleados y la

American Chamber

- La empresa si lleva a cabo el Proceso de Selección - y el objetivo que se pretende con esto, es el optimizar los costos y realizar las necesidades de trabajo con la mano de obra - mejor calificada. Durante este Proceso se utiliza el tipo de entrevista dirigida y la no dirigida.

- No se aplican las pruebas psicológicas a todos los candidatos (unicamente a candidatos para puestos a nivel ejecutivo), esto debido, a que el presupuesto para llevarlas a cabo no se los permite.

- Las funciones de Reclutamiento y Selección son realizadas principalmente por el Jefe de Personal de la empresa. También es el encargado de realizar las entrevistas iniciales, así como algunas pruebas de conocimientos. El estudio socioeconómico, es otra de las actividades que realiza esta persona.

- Los Jefes de Departamento son los encargados de realizar las entrevistas de empleo y las pruebas de trabajo ya en forma específica y de acuerdo al puesto de que se trate. Las pruebas de trabajo que se aplican son de dos tipos; escritas y orales.

- El examen médico de admisión no se aplica a los candidatos en el momento de ser aceptados. Sin embargo, este --

se les efectua en el periodo de exámenes médicos (2 veces al año), por requerimiento de la Secretaría del Trabajo.

- La decisión de aceptar o rechazar a un aspirante a determinado puesto, se hace de común acuerdo entre el Jefe de Personal y el Jefe del Departamento en cuestión.

Cuestionario Tipo B.

Una vez ordenada, clasificada y tabulada la información contenida en cada uno de los 16 cuestionarios, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

- La impresión que los solicitantes se formaron de la empresa, al llenar la solicitud de empleo, puede considerarse como FAVORABLE, esto debido a que el 100% (16) de las personas encuestadas lo consideran así.

- Con respecto a las preguntas contenidas en la solicitud de empleo que utiliza esta empresa, podemos decir que NO INCOMODARON a los candidatos, ya que el 81.2% (13) de los encuestados opinaron de esa manera.

- La impresión que tienen las personas de esta empresa con respecto a la persona encargada de aplicar las entrevistas iniciales de empleo se puede calificar de BUENA, ya que así lo muestra el 62.5% (10) de las opiniones del personal encuestado.

NOTA: Los números entre paréntesis indican la cantidad de empleados que opinaron de determinada manera.

- En relación a la actitud que tiene el entrevistador-hacia los candidatos, podemos afirmar que es RESPETUOSA Y COR--DIAL, basándonos en que el 56.2% (9) de los entrevistados coincidieron en este punto.

- Las preguntas formuladas por el entrevistador a lo - largo de la entrevista se pueden considerar como CLARAS, ya que así lo demuestra el 56.2% (9) del personal sujeto a esta encuesta.

- Basándonos en los resultados obtenidos, podemos de--cir que en términos generales la entrevista de empleo puede calificarse de UTIL, ya que el 56.9% (8) de las personas encuestadas así lo determinaron. Aunque es de considerarse que el 43.7% (7) la consideran como UTIL Y DE BENEFICIO.

- Con relación a la forma de aplicar las pruebas de --trabajo, ésta puede considerarse como PRACTICA, debido a que - el 68.7% (11) del personal objeto de la encuesta, así lo demuestra. Para reafirmar lo anterior, a continuación se presentan algunas de las opiniones más frecuentes:

"El exámen de trabajo fué el adecuado y se relaciono totalmente con el puesto que pretendia ocupar".

"Las pruebas de trabajo fueron muy completas y no -- complicadas".

"El sistema que se utiliza en las pruebas de trabajo es rápido y bien organizado".

- Sobre la actitud del personal que aplicó las pruebas de trabajo (Jefes de Departamento), hacia los candidatos, podemos decir que fué RESPETUOSA, ya que el 50.0% (8) de los empleados encuestados opinaron de ese modo.

6.2.4.2 Comprobación o Disprobación de Hipótesis.

Una vez realizada la interpretación y la explicación de los resultados obtenidos, estamos ya en posición de dar respuesta a la hipótesis que se planteó al principio de esta investigación de campo.

En tales condiciones, podemos afirmar que la hipótesis es aceptada, considerando que esta empresa lleva a efecto la mayoría de las fases del "Proceso de Integración de Personal". Si algunas de las fases de este Proceso no las llevan a cabo en -- forma adecuada y de acuerdo a lo que éste establece, se debe -- principalmente a dos factores; el tamaño de la empresa y el presupuesto con que ésta opera.

6.3 COMUNICACION Y SOLUCION.

6.3.1 Conclusiones de la Investigación.

Después de haber realizado el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos concluir lo siguiente :

- Falta de una planeación formal y adecuada de los re-

cursos humanos, lo cual propicia, que la empresa en determinado momento no cuente con la información necesaria acerca de la mano de obra potencial existente en el mercado de trabajo.

- En esta empresa no se realiza el Análisis de Puestos por lo cual no hay una definición exacta de los mismos, ni de las personas que los están desempeñando. Además, en algunos puestos hay exesos en las cargas de trabajo, por consiguiente, algunas de las actividades que se desarrollan no se realizan adecuadamente.

- Las pruebas psicológicas no se aplican a todos los candidatos durante el Proceso de Selección (unicamente se aplican en puestos para nivel gerencial), lo que trae como consecuencia, que la persona o personas encargadas de realizar la función de selección, no cuenten con los suficientes elementos de juicio, para poder tomar una decisión acertada, o al menos, tener un grado mayor de seguridad de que, la elección que se haga, en relación a determinado candidato, sea la mejor.

- El exámen médico de admisión no se realiza una vez que el candidato ha concluído la fase de Selección, esto hace, por un lado, que la empresa pase por alto este requisito de vital importancia dentro de dicho proceso, y por el otro, que la empresa no pueda determinar con exactitud, si el elemento seleccionado podrá rendir lo que de él se espera.

- El personal encargado y la forma de llevar a cabo el Reclutamiento y la Selección de Personal se pueden considerar como adecuados. Igualmente se puede decir que los instrumentos-

utilizados para tal efecto (solicitud de empleo, tipos de entrevistas, pruebas de trabajo, etc.) son bien aplicados y con la debida organización.

6.3.2 Recomendaciones.

Basandonos en las conclusiones antes señaladas y considerando además la información extra obtenida por parte del Jefe de Personal de la empresa y de algunos de los Jefes de Departamento, se presenta a continuación una serie de recomendaciones o alternativas de solución, que de alguna manera puedan coadyubar a eliminar algunas de las deficiencias encontradas en el sistema de abastecimiento de personal que utiliza la empresa:

- Llevar a efecto un estudio de Planeación de Recursos Humanos, ya que dicho estudio, llevado a cabo en forma adecuada dará como resultado que los empleados que la empresa seleccione sean colocados en aquellos puestos en los cuales puedan rendir satisfactoriamente. Además, una planeación efectiva de personal proporcionará a la empresa datos que le permitan tener una proyección de las necesidades futuras en relación a la mano de obra calificada, que el mercado de trabajo le pueda proporcionar.

- Elaboración de Análisis de Puestos con la finalidad de evitar las cargas excesivas de trabajo, así como una posible duplicidad de funciones. Este Análisis permitirá a cualquier persona que labore en la compañía, conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes necesarias para hacerlo. Así, para los altos directivos significará, conocer con todo detalle y exacti-

tud las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran cada puesto; del mismo modo será útil para los supervisores o jefes de departamento, ya que aunque conocen las labores encomendadas a su vigilancia, necesitan un instrumento en el que se distinga con orden y precisión los elementos de cada puesto. Asimismo, será de gran utilidad para el trabajador debido a que podrá realizar más fácilmente sus labores.

- Aplicar pruebas psicológicas a todos los candidatos durante la fase de selección, puesto que éstas, podrán proporcionar a los encargados de realizar esta función, una medida estándar de una muestra de conducta, acerca de los candidatos a ocupar un determinado puesto. Del mismo modo, estas pruebas, serán de gran utilidad, ya que por medio de ellas se pueden conocer las características humanas tales como: habilidades, aptitudes, intereses y personalidad en términos cuantitativos.

De acuerdo a las características de esta empresa las pruebas psicológicas más convenientes a aplicar son las de inteligencia o habilidad mental, las de personalidad y las de intereses. La aplicación adecuada de estas pruebas traerá como beneficio para la organización: menos rotación de personal, satisfacción del empleado en su trabajo y una mejor moral de grupo, entre otras cosas.

- Realizar el examen médico de admisión inmediatamente antes de la contratación, ya que además de ser un requisito que reviste una importancia básica para las organizaciones, llega a influir ostensiblemente en elementos tales como: calidad en el desempeño de las funciones, cantidad de producción (en el caso-

de las industrias), índices de ausentismo, puntualidad, etc.

Así pues, si la empresa cuenta con un exámen médico de admisión adecuado a sus necesidades, podrá entre otras cosas; - contratar a individuos capacitados para la realización de su -- trabajo, evitar que algún aspirante con padecimientos contagio- sos pueda transmitir el mal y proteger al candidato de futuras- enfermedades profesionales, al valorar su estado de salud.

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

En relación a la presente investigación puedo decir -- que de los aspectos de mayor importancia que debe tener en cuenta una organización es, en primer lugar, contar con un Sistema de Administración lo suficientemente práctico y eficaz que le ayude a alcanzar sus objetivos previamente establecidos. Este sistema por otro lado, deberá también permitirle aprovechar al máximo y al menor costo posible sus recursos humanos, materiales y técnicos.

Otro aspecto de igual importancia que debe tener presente toda organización que se precie de ser productiva, es aquel que se refiere a la Administración de Recursos Humanos, ya que sin el manejo efectivo de éstos, estará en desventaja en relación a otras empresas que se desarrollen dentro de su campo de acción.

Por consiguiente, si una organización utiliza y aplica adecuadamente los métodos y técnicas que le brinda la Administración de Personal como son; Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección y Colocación de Personal (Proceso de Integración de Personal), estará en posición de poder seleccionar, dentro de una serie de aspirantes, a aquellos elementos que cuenten -- con los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, -- etc. adecuadas al puesto que se pretende cubrir.

Así, una vez seleccionados los elementos idóneos, la Administración de Personal también cuenta con métodos, tales -- como: Programas de Inducción, Encuestas y Administración de Salarios, Programas de Incentivos y Prestaciones al Trabajador -- (Desarrollo de Empleados), los cuales permitirán a toda organización desarrollar a los nuevos empleados dentro de la misma y a la vez aprovechar al máximo el esfuerzo que éstos puedan --- ofrecer.

Claro está, que la utilización y aplicación de dichos métodos y técnicas con que cuenta la Administración de Personal deberá de realizarse de acuerdo al tamaño, características, políticas, posibilidades y necesidades de cada empresa.

Por otro lado, y para finalizar, puedo afirmar que la realización de este trabajo de investigación, me permitió adquirir una visión más clara de lo que se realiza en forma práctica dentro de una empresa, en lo referente al Reclutamiento y Selección de Personal y los métodos utilizados. Lo cual, de una manera u otra podrá ser de gran utilidad para el desarrollo de mis actividades futuras dentro del campo profesional.

A P E N D I C E

AUTOR	AÑO	FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Criterio de División)				
HENRY FAYOL	1885	PREVISION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LINDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAN NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
AGUSTIN REYES P.	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL

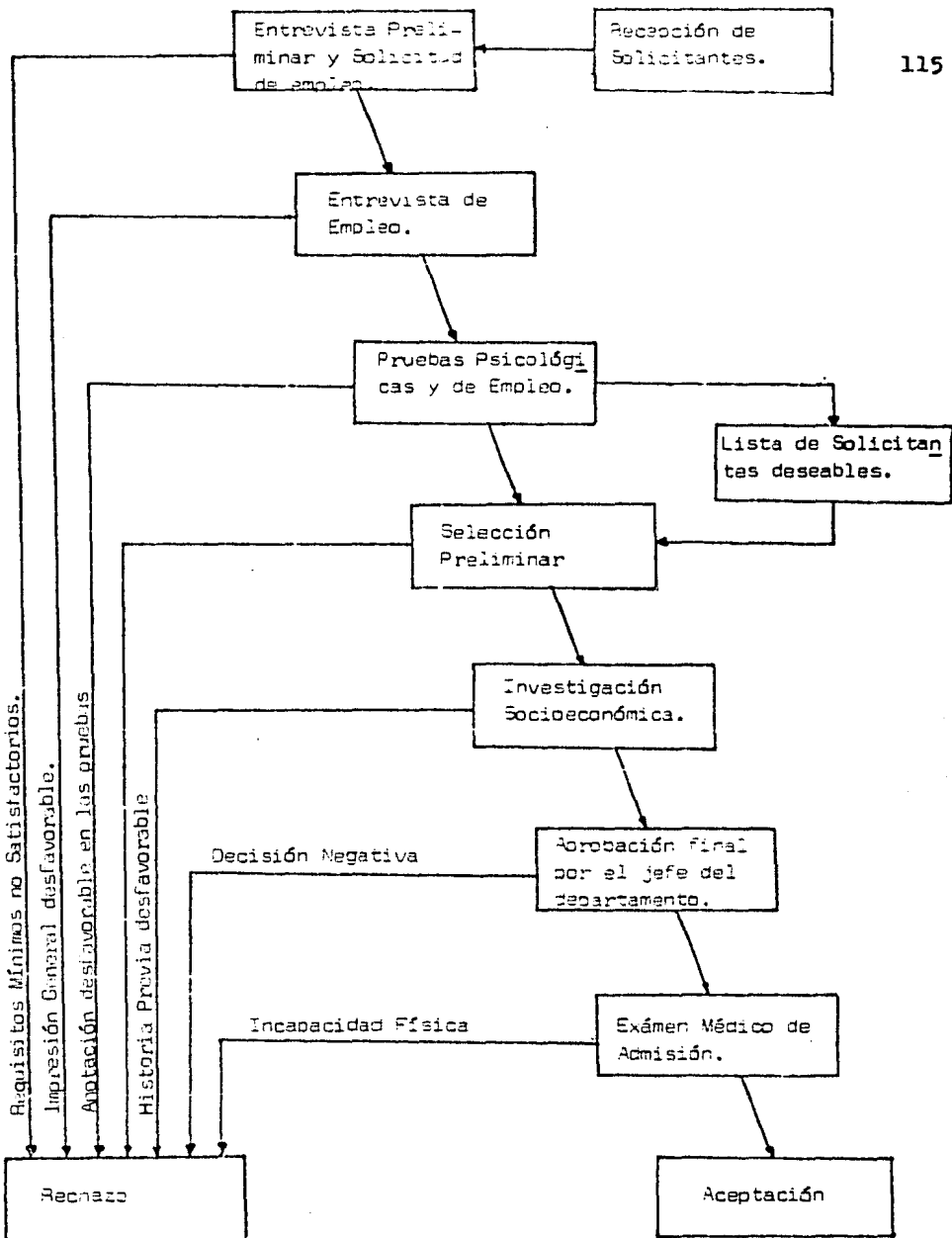
Fuente: "El Proceso Administrativo" . J. Antonio Fernández A. Fig.1.1

<u>FASE:</u>	<u>ELEMENTO:</u>	<u>ETAPA O ASPECTO:</u>
M E C A N I C A	1.- Previsión:	Objetivos. Investigaciones. Alternativas.
	2.- Planeación:	Programas. Políticas. Presupuestos.
	3.- Organización:	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.
D I N A M I C A	4.- Integración:	Reclutamiento y Selección. Introducción. Desarrollo.
	5.- Dirección:	Autoridad. Comunicación. Supervisión.
	6.- Control:	Su establecimiento. Su operación. Su interpretación.

FIG.1.2. Cuadro Resumen de los aspectos, elementos y fases que forman el proceso administrativo.

TITULO DEL PUESTO	<u>Técnico de Personal.</u>	DEPARTAMENTO	<u>Personal.</u>
NUM.DE EMPLEADOS EN EL PUESTO	<u>2</u>	FECHA	<u>16 de Octubre de 1982</u>
DESCRIPCION GENERICA			
<p>Analiza empleos y prepara descripciones y especificaciones; prepara o - revisa pruebas del negocio; supervisa a subordinados cuando compilan ma- terial; además desempeña otras funciones.</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<p>1.- Analiza empleos y prepara descripciones y especificaciones. Estudia los trabajos en las plantas, describe el trabajo desempeñado, anali- za las capacidades y el adiestramiento requeridos y redacta descrip- ciones, en su mayor parte en forma de especificaciones, útiles para entrevistadores de empleados, consejeros y otros trabajadores de -- personal.</p>			
<p>2.- Prepara o revisa pruebas del negocio. Prepara las preguntas de las- pruebas del negocio y se las presenta a los trabajadores con objeto de establecer tipos y escoger las preguntas que representen validez suprema.</p>			
<p>3.- Supervisa a los subordinados al compilar material. Puede dirigir -- a los otros cuando efectúan análisis de empleados.</p>			
<p>4.- Desempeña otras funciones. Se le puede pedir que establezca contac- tos entre los jefes y trabajadores para obtener su cooperación y ex- plicarles el valor de las técnicas desarrolladas.</p>			

Fig. 3.1 Ejemplo de una descripción de puesto.



Fuente: Roger M. Bellows. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Fig. 3.1 Procedimiento seguido por algunas empresas al emplear nuevos individuos- (Adaptado para efectos de esta investigación).

JEFE DE
PERSONAL _____

FECHA _____

C U E S T I O N A R I O

1.- ¿Existe algún tipo de Planeación y Administración de los Recursos Humanos?
() Si () No; (en caso afirmativo) ¿Quién es el encargado de realizarlo?

_____.

2.- ¿Qué concepto se tiene en la empresa de un Análisis de Puestos?

_____.

3.- ¿Llevar a cabo el Análisis de Puestos?

() Si () No; (Si "sí", conteste las preguntas 4 y 5; en caso contrario -
pase a la pregunta 6).

4.- Al realizar el Análisis de Puestos; ¿Qué medio utilizan para recolectar --
la información necesaria?

Observación Directa	()	Entrevista	()
Cuestionarios	()	Mixta	().

5.- Se da entrenamiento al personal que realiza el Análisis de Puestos: () Si
() No; (en caso afirmativo) ¿Quién se lo proporciona? _____

6.- ¿Por qué no se lleva a efecto el Análisis de Puestos?

_____.

7.- ¿Cómo define usted el Reclutamiento de Personal?

8.- ¿La empresa utiliza el Reclutamiento? () Si () No; (en caso afirmativo)
¿Quién lo realiza? _____.

9.- Antes de realizar el reclutamiento, ¿Se determina con la debida anticipación el número de vacantes? () Si () No.

10- ¿Existe en la empresa un Inventario de Recursos Humanos?
() Si () No.

11- ¿Con qué fin se lleva a efecto dicho Inventario?

12- ¿Qué tipo de fuentes utilizan para reclutar personal?

Internas () Externas () Ambas ()

13- Indique sus principales fuentes de abastecimiento:

Anuncios ()

Instituciones Educativas ()

Agencias de Empleos ()

Amigos de empleados actuales ()

Solicitudes espontáneas ()

Sindicatos Obreros ()

Otros ()

Especifique _____

14- ¿Qué concepto de Selección de Personal se tiene en la empresa?

15- ¿Utilizan algún tipo de Proceso de Selección? () Si () No; (en caso - - afirmativo) ¿Quién lo realiza? _____.

16- ¿Qué objetivo persigue la empresa al utilizar dicho proceso?

17- ¿Qué tipo de entrevista se aplica a los candidatos?

Dirigida	()	Otra	()
No Dirigida	()	Especifique	_____
Estandarizada	()		_____.

18- ¿Quién es el encargado de aplicar las entrevistas?

19- ¿Se aplican pruebas psicológicas?

() Si () No; (en caso afirmativo, conteste la preg.20, en caso contra-rio pase a la preg.21)

20- ¿Qué clase de pruebas psicológicas utilizan?

Inteligencia	()	Creatividad	()
Aptitud	()	Interes	()
Destreza	()	Otras	()
Habilidad	()	Especifique	_____
Personalidad	()		_____.

1- ¿Por qué no se aplican pruebas psicológicas?

2- ¿Se aplica a los candidatos las pruebas de trabajo?

() Si () No; (en caso afirmativo) ¿Quién es el encargado de aplicarlas?

3- Diga que tipo de pruebas de trabajo se aplican:

De ejecución	()	Otras	()
Escritas	()	Específique	_____
Orales	()		_____

4- ¿ Se realiza algún estudio socioeconómico de los futuros empleados? () Si-

() No; (en caso afirmativo), diga qué aspectos se consideran en dicho estudio.

5- Se practica el examen médico a los candidatos que han presentado con éxito-

las pruebas antes aplicadas? () Si () No; (en caso afirmativo) ¿ Por —
qué no se lleva a efecto? _____

6- ¿Quién es la persona o personas que toman la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos?

EL PRESENTE CUESTIONARIO SERA UTILIZADO UNICAMENTE CON FINES ACADEMICOS, POR LO QUE SE SUPLICA, SEA CONTESTADO CON LA MAYOR VERACIDAD.

CUESTIONARIO

1.- Sobre la impresión que tuvo de la empresa, al llenar la solicitud de empleo usted opina que fué:

DESAVORABLE	POCO FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
()	()	()	()

2.- De las preguntas contenidas en la solicitud de empleo, hubo algunas que le incomodaron al contestarlas:

NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
()	()	()	()

3.- La impresión que tuvo de la persona que le realizó la entrevista de empleo, la considera:

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
()	()	()	()

¿Por qué? _____

4.- La actitud del entrevistador hacia usted durante la entrevista, la considera:

IRRESPECTUOSA	INDIFERENTE	RESPECTUOSA	RESPECTUOSA Y CORDIAL
()	()	()	()

Fig.6.2 Cuestionario Tipo "B", utilizado para fines de esta investigación.

5.- Las preguntas que le formuló el entrevistador a lo largo de la entrevista - usted considera que fueron:

CONFUSAS	POCO CLARAS	CLARAS	CLARAS Y COM- PRENSIBLES
()	()	()	()

6.- En términos generales, usted opina que la entrevista de empleo fué:

NADA UTIL	POCO UTIL	UTIL	UTIL Y DE BENEFICIO
()	()	()	()

¿Por qué? _____

_____.

7.- En relación al puesto que pretendía ocupar, considera que las pruebas psicológicas que le aplicaron son:

INADECUADAS	POCO ADECUADAS	ADECUADAS	MUY ADECUADAS
()	()	()	()

8.- En relación al personal que le aplicó las pruebas psicológicas, usted puede decir que está:

NO CAPACITADO	POCO CAPACITADO	CAPACITADO	MUY CAPACITADO
---------------	-----------------	------------	----------------

9.- Con respecto a las pruebas de trabajo, considera usted que la forma de aplicarse es:

NADA PRACTICA	POCO PRACTICA	PRACTICA	PRACTICA Y EFICIENTE
()	()	()	()

¿Por qué? _____

_____.

10- La actitud del personal que le aplicó las pruebas de trabajo, usted la considera:

IRRESPECTUOSA	INDIFERENTE	RESPECTUOSA	RESPECTUOSA Y CORDIAL
()	()	()	()

11- Sobre el examen médico de admisión que le practicaron, usted opina que es:

NO PROFESIONAL	POCO PROFESIONAL	PROFESIONAL	MUY PROFESIONAL
()	()	()	()

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS GALICIA F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1980.

ARIAS GALICIA F. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Editorial Trillas. México, 1982.

BELLOWS R. M. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Editorial Diana. México, 1977.

CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial CEC-SA. México, 1977.

KOONTZ Y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1964.

MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y CONSULTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS. Editorial Trillas. México, 1972.

OCEGERA ANAYA Ma. Magdalena. El uso de la Técnica del Análisis de Puestos en la rama de la Industria Eléctrica. Tesis, inédita, para obtener el grado de Lic. en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, 1980.

OROZCO VAZQUEZ Patricia. Planificación de Recursos Humanos. -
Revista Productividad, 1982, núm. 2, 61-78.

REYES PONCE A. Administración de Empresas; Teoría y Práctica.
Editorial Limusa. México, 1966.

REYES PONCE A. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa. Mé--
xico, 1973.

SANCHEZ GUZMAN F. Introducción al Estudio de la Administra---
ción. Editorial Limusa. México, 1976.

TERRY G. R. Principios de Administración. Editorial CECOSA ---
México, 1971.