

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



Planeación de los Recursos Humanos, en las Empresas Medianas.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

JOSE ARMANDO AGUILERA PINEDA

EDGAR BENDER GUZMAN

GILBERTO AGUIRRE SOSA

Director del Seminario: Lic. Federico Valdivieso Delgado

México, D. F.

1979.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

Introducción,

CAPITULO I

1. La Empresa.
- 1.1. Concepto de Empresa.
- 1.2. Estructura de la Organización.
- 1.3. Definición de Areas.

CAPITULO II

2. Planeación de los Recursos Humanos.
- 2.1. Definición de Planeación.
- 2.2. Ventajas.
- 2.3. Funciones.
- 2.4. Objetivos.
- 2.5. Areas de la Planeación de los Recursos Humanos.
- 2.6. Importancia.

CAPITULO III

3. Necesidad y Fuentes de la Planeación de los Recursos Humanos.
- 3.1. Necesidad.
- 3.1.1. Necesidad Legal.
- 3.1.2. Necesidad Social.
- 3.1.3. Necesidades de Eficiencia y Productividad.
- 3.2. Factor que Influyen en la Planeación.
- 3.3. Fuentes de la Planeación.
- 3.3.1. Fuentes Externas.
- 3.3.2. Fuentes Internas.

CAPITULO IV

4. Pronósticos de Recursos Humanos.

CAPITULO V

5. Inventario y Provisión de Recursos Humanos.
- 5.1. Pérdidas en Mano de Obra.
- 5.2. Registros de Personal.
- 5.3. Inventario del Potencial.

CAPITULO VI

6. Comparación entre El Pronóstico y el Inventario de Recursos Humanos.

CAPITULO VII

7. Desarrollo y Recopilación de Técnicas de Personal.
 - 7.1. El Análisis de Puesto.
 - 7.1.1. El Análisis y su Formación.
 - 7.2. Selección de Personal.
 - 7.2.1. Importancia de la Selección de Personal.
 - 7.2.2. Qué es Selección.
 - 7.2.3. Principios de la Selección de Personal.
 - 7.2.4. Reclutamiento.
 - 7.2.5. Proceso de Selección y Entrevista.
 - 7.2.6. Entrevista.
 - 7.2.7. Pruebas.
 - 7.3. Introducción al Nuevo Trabajador.
 - 7.3.1. Contratación.
 - 7.3.2. Contrato Colectivo.
 - 7.3.3. Registros, Formas y Altas.
 - 7.4. Bienvenida y Presentación.
 - 7.5. Información sobre la Empresa.
 - 7.5.1. Exámen Médico.
 - 7.5.2. Entrenamiento.
 - 7.6. Evaluación de Puestos.
 - 7.6.1. Errores de Calificación.
 - 7.6.2. Calificación de Méritos y El Análisis de Puestos.
 - 7.7. Los Servicios Sociales en la Empresa.
 - 7.7.1. Las Prestaciones Sociales.
 - 7.7.2. Salarios.
 - 7.7.3. Habitación.
 - 7.7.4. Becas.
 - 7.7.5. Organización de Vacaciones.
 - 7.7.6. Caja de Ahorros.
 - 7.8. Auditoría Administrativa.
 - 7.8.1. Auditoría Administrativa de los Recursos Humanos.
 - 7.8.2. Ubicación de la Auditoría de los Recursos Humanos dentro de la Auditoría Administrativa.
 - 7.8.3. Areas donde se Practican Auditorías más frecuentemente.
 - 7.8.4. Evaluación de Programas de Personal.
 - 7.8.5. Capacitación y Adiestramiento.
 - 7.8.6. Entrevista de Salida.
 - 7.8.7. Formatos comunmente usados.
Bibliografía.

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

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupa en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de Fábricas, las campañas publicitarias, etc., pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas, se hace más intensa.

Este cambio constante requiere, igualmente, una maleabilidad de las personas. Un cambio tecnológico puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, y la aptitud adecuada para el cambio, entonces al mismo tiempo que se planean los recursos materiales y financieros es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse una disparidad considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

La disparidad puede frenar seriamente a la organización, por ejemplo: si una empresa que produce máquinas sumadoras mecánicas, no avisa que en la próxima década tal vez existan computadoras electrónicas baratas de escritorio; cuando ese momento llegue desaparecerá del mercado, pues no podrá competir ya que no ha investigado para mejorar su producto, su personal conoce la mecánica pero no la electrónica.

Considerando los diferentes aspectos antes expuestos, en donde se manifiesta que, no es todo so

lamente el planear los recursos materiales y financieros, sino que tambien conjuntamente deben ir implícitos en la planeación los recursos humanos, motivo por el cuál se elaboró esta tesis, para proporcionar las herramientas que son necesarias para el logro de la adecuación de los diferentes recursos con que cuenta la empresa.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Concepto de Empresa.

La palabra empresa se deriva de la acción - de emprender, es decir iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado; por lo tanto diremos que una empresa es toda forma de organización constituida por personas cuyas acciones estan encaminadas, coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, recursos financieros, con el propósito de lograr un objetivo común previamente definido.

La empresa mediana es aquella organización - cuyo ritmo de crecimiento es en algunos casos superior al de la pequeña empresa y de la gran empresa - tambien, puesto que ésta en ocasiones tiene que asociarse o crear nuevas empresas-sucursales, sin modificar sus grandes líneas de organización.

La complejidad en el desarrollo de las funciones, así como en la resolución de los problemas - que se presentan, originó una mayor división del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos, que atañen al departamento de Personal. Las necesidades de abastecimiento o adquisiciones deberán de planearse oportunamente y en común acuerdo con todos los departamentos -- que tengan relación directa con el mencionado departamento de compras o abastecimientos o cualquier -- otro departamento.

El aspecto de la mercadotecnia de las empresas medianas refiriéndose al mercado con que suelen contar, no solamente se limita a la localidad, sino que también puede ser regional y en algunos casos -- hasta de ámbito internacional debido a las grandes facilidades que actualmente presentan las comunicaciones.

Por lo que se refiere al aspecto de la producción de la empresa mediana, cuenta con un alto -- grado de mecanización y tecnificación, aunque en este tipo de empresas se utilice con gran frecuencia -- la mano de obra directa.

En cuanto a los aspectos de tipo financiero, diremos que las empresas pequeñas y medianas pueden ser de propiedad individual; ser sociedades consideradas por aspectos legales como causantes mayores, -- ya que pueden ser sociedades que por las actividades que realizan tienen una cantidad de ingresos por lo cual pagará cierta cantidad de impuestos al fisco.

Considerando los comentarios anteriores podemos puntualizar algunos aspectos de consideración en la constitución de una empresa, dichos puntos son los siguientes:

- 1.- El giro de la empresa; que bien puede ser comercial, industrial, financiero o de servicios.
- 2.- Consideración del medio económico y geográfico -- en donde deba de operar tomando en cuenta el giro que se haya dado a la misma.

- 3.- Necesidades existentes y mercado potencial; es conveniente hacer un estudio sobre el posible -- mercado que se tenga así como las posibles necesidades de carácter fundamental para el buen desempeño de las actividades que se pretenden realizar.
- 4.- Monto y calidad de las operaciones que realiza.
- 5.- Requerimiento, necesidad y especificación de las instalaciones y el equipo.
- 6.- Canales de distribución para hacer llegar el producto o el servicio al consumidor.
- 7.- Personal idóneo que se requiere y fuentes de --- reclutamiento; es en este punto donde el presente trabajo desarrollará todas las herramientas - necesarias para que una empresa tenga un departamento de personal eficiente y consecuentemente - los demás departamentos ya que se les proporcionará personal idóneo y preparado que realice las metas a alcanzar de los mismos.

1.2 Estructura de la Organización.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a que se cumplan las metas establecidas por una empresa, por pequeña que sea una organización debe de comenzar por definir sus objetivos, puesto que los recursos de una organización deben utilizarse eficazmente cuando realmente se pretende que la empresa además de sobrevivir, progrese.

Lo anterior requiere que se formulen una serie de objetivos y se asignen responsabilidades; la asignación de responsabilidades es una parte esencial incluso si la organización se compone de un solo hombre porque en este caso él debe distribuirse su tiempo tan eficazmente como le sea posible.

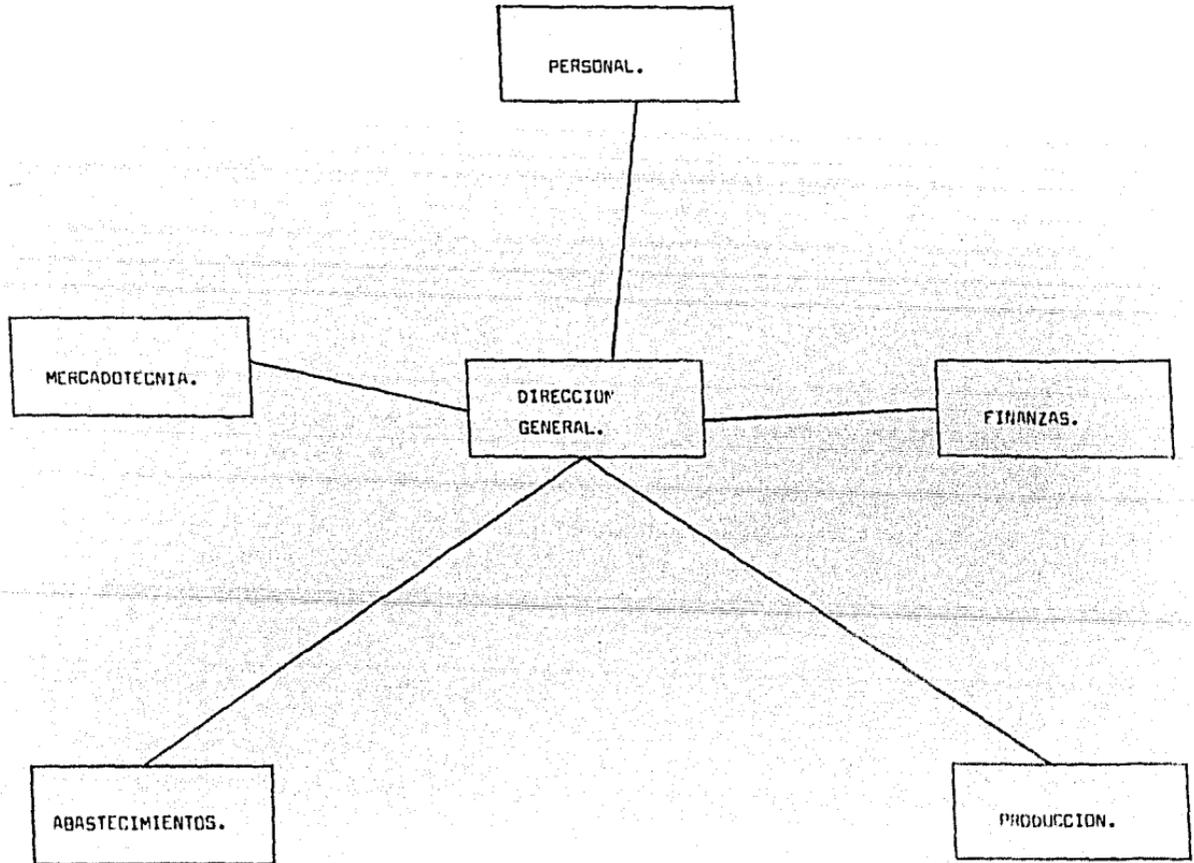
El diseño de una estructura organizacional es un paso muy importante en el proceso administrativo de una empresa, la constitución de una organización eficaz se debe basar en todo lo que se haya escrito sobre la materia y adaptarse a las necesidades de la empresa, sin la comprensión de los futuros requerimientos, la posibilidad de que el sistema propuesto (Planeación de los recursos humanos) sea bueno, se reduce en gran forma.

En el año de 1938, se estableció un conjunto de principios fundamentales a tomar en cuenta para diseñar una estructura organizacional y en la actualidad, dichos principios aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.

- 1 La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- 2 La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
- 3 La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo son propósitos básicos en toda organización.
- 4 La autoridad suprema debe descansar en el ejecutivo, con líneas claras de autoridad para cada uno de los del grupo.
- 5 La definición de cada uno de los puestos, sus diferencias, su autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todo el grupo.
- 6 La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluto.
- 7 La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
- 8 La capacidad de control indica que ninguna persona supervisará a más de cinco elementos.
- 9 Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
- 10 Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas y aplicaciones.

Estos preceptos en lo que se fundamente toda organización han sido materia de estudio constante desde que se estipularon hasta nuestros días, por lo que les han sido adicionados necesariamente otros principios o elementos complementarios que también deben ser tomados en cuenta en el establecimiento de toda organización. (1)

AREAS DE LA EMPRESA



1.3 Definición de Areas.

1.- MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia es una función de la empresa que basándose en estudios e investigaciones en uno o varios sectores de la población nos permite conocer sus pensamientos, aptitudes, anhelos, gustos, ideologías y una gama de sentimientos que pueden aprovecharse para fundamentar el interés en el lanzamiento de uno o varios productos al mercado.

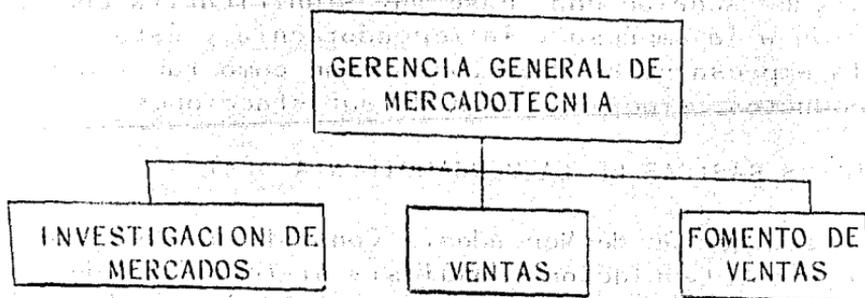
La importancia que tiene la mercadotecnia es de consideración, debido a que es en ella en donde el fabricante se apoya para lograr realizar ventas que a su vez permiten una justa utilidad, dejar satisfechos a los clientes y lograr un beneficio social. Cabe señalar una frase muy significativa con relación a la empresa y la mercadotecnia y ésta es, que la empresa no se debe considerar como fabricante de productos, sino proveedor de satisfacciones.

FUNCIONES BASICAS DE LA MERCADOTECNIA. (4)

- 1.- Investigación de Mercados.- Consiste en la recolección, tabulación y análisis sistemáticos de información referente a las actividades de la mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar a la Gerencia a tomar decisiones fundamentales para el desempeño del área.
- 2.- Ventas.- Una de las actividades básicas de la mercadotecnia es vender, actividad que se puede realizar de acuerdo a las posibilidades y organización estratégica de los integrantes del cuerpo de ventas.

3.- Fomento de ventas.- Esta actividad de la mercadotecnia es una serie de labores encaminadas a inducir al público a comprar los productos ofrecidos; para ésto, se vale de dos técnicas fundamentales para el logro de este proyecto: la publicidad y la promoción. La primera consiste en hacer llegar al consumidor ideas para persuadirlo a -- comprar. La segunda trata de estimular las ventas en forma más directa, valiéndose de medios audiovisuales en el lugar de la venta, exhibiciones, demostraciones, muestras y regalos de artículos y servicios.

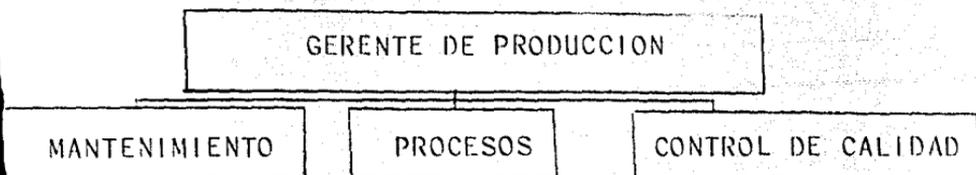
ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA



II.- PRODUCCION.

El área de producción se enfrenta con la demanda de producir las necesidades requeridas por la programación del departamento de ventas, por lo cual, la función de la producción será el área que tenga la responsabilidad de transformar la materia prima en productos que puedan comercializarse, manteniendo en todos sus niveles condiciones de óptima eficiencia, aprovechando al máximo los recursos y capacidad de que dispone.

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL AREA DE PRODUCCION.

- 1.- Mantenimiento de la planta.- El mantenimiento -- de la planta es una actividad dirigida hacia el cuidado y reparación del equipo y de los medios de producción para lo cual se tiene que contar con una dirección técnica que por lo común redundará siempre en una producción buena y elevada.
- 2.- Procesos.- Esta actividad en sí, viene siendo la transformación de los materiales en los productos deseados, deberá de basarse en planes o programas de producción y contar con asistencia técnica de algún experto en sistemas y procedimientos.

10.- Embarque, tráfico y recibo de materiales.

11.- Control de inventarios.

12.- Manejo de materiales.

III.- ABASTECIMIENTOS. (Compras).

Considerando que la función de una empresa industrial es transformar materias primas en productos terminados, la importancia que tiene el área de abastecimientos consiste en proveer de dichas materias primas a los Departamentos correspondientes, -- con un alto grado de ventajas en cuanto a tiempo, -- precio y calidad con el propósito de que los productos terminados resulten en las mejores condiciones -- para lograr la mejor imagen y la mejor economía de -- la empresa. El departamento de abastecimientos o de compras está íntimamente relacionado con el área de producción por ser éste, quien solicita los materiales que necesita para los productos que ha planeado elaborar. (6)

ACTIVIDADES QUE COMPRENDE EL AREA DE ABASTECIMIENTOS.

- 1.- Compras. (Almacén)
- 2.- Búsqueda y selección de proveedores.
- 3.- Condiciones buenas de compras.
- 4.- Elaboración de pedidos.
- 5.- Control de inventarios.
- 6.- Punto de reorden.
- 7.- Relaciones internas y externas.
- 8.- Políticas de precios.

9.- Tráfico.

10.- Revisión de facturas.

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS

GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

ALMACEN

COMPRAS

PROVEEDORES

IV.- FINANZAS.

Todas las empresas, como todos sabemos trabajan a base de movimientos constantes de dinero, el dinero de una empresa se está moviendo ya sea para -invertirlo en terrenos, edificios, maquinaria y equipo, o en el pago de sueldos y salarios, gastos de administración o de operación, liquidaciones, etc.

La función de las Finanzas, tiene como objetivo principal obtener y usar eficientemente un criterio económico para que pueda tomar decisiones de cómo, dónde y cuándo realizar una inversión o un determinado gasto; asimismo, deberá tener la suficiente capacidad e ingenio para poder obtener los recursos financieros con la mayor oportunidad y con las más grandes ventajas para la empresa. (7)

GERENTE DE FINANZAS

CONTABILIDAD

PLANEACION FINANCIERA

CREDITO Y COBRANZAS

GERENTE DE FINANZAS

CONTABILIDAD PLANEACION FINANCIERA CREDITO Y CO -
BRANZAS.

ACTIVIDADES QUE COMPRENDE EL AREA DE LAS FINANZAS.

- 1.- Estudios de planeación financiera.
- 2.- Manejo de los fondos.
- 3.- Determinación del punto de equilibrio de la em -
presa.
- 4.- Fijar políticas de crédito y cobranzas.
- 5.- Hacer planes sobre nuevas inversiones.
- 6.- Adquisición y custodia de valores.
- 7.- Sostener relaciones con instituciones de crédi -
to.
- 8.- Establecer sistemas de presupuestos.
- 9.- Realizar auditorías internas.
- 10.- Manejo de los préstamos y pago de impuestos.
- 11.- Establecer sistemas y reportes contables.
- 12.- Aseguramiento de los activos de la empresa.

V.- PERSONAL

a).- La función de personal dentro de la empresa.

El conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios, normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de aquellos.

b).- El mantener al elemento humano de la empresa trabajando con entusiasmo e interés, requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber qué mecanismo de su conducta podemos estimular para obtener de él, su máximo esfuerzo y aportación.

c).- Controlar administrativamente al personal.

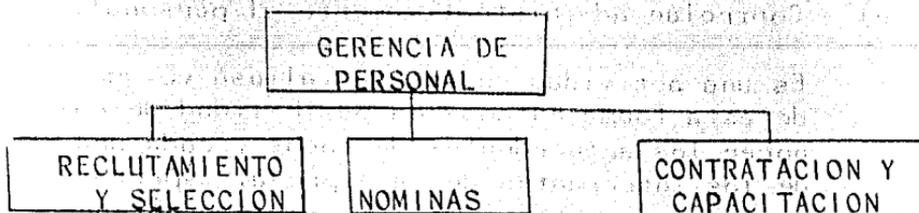
Es una actividad sumamente valiosa ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Aspecto éste muy importante para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como, para satisfacer requisitos legales.

Estos tres aspectos mencionados forman sólo una parte de lo que atribuyen en forma genérica el área de personal y podríamos clasificarlos de la siguiente manera.

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. (8)

- 1.- Planeación de los Recursos Humanos.
- 2.- Previsión del personal.
- 3.- Reclutamiento.
- 4.- Selección.
- 5.- Contratación.
- 6.- Introducción.
- 7.- Administración de sueldos y salarios.
- 8.- Administración de recursos humanos.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL



Una de las funciones fundamentales del departamento de personal así como de la organización en general será la planeación de los recursos humanos, puesto que el empleado tiene una relación directa con las operaciones de la empresa.

Referencias Bibliográficas:

- 1.- Gómez Ceja Guillermo, PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. Edit. EDICOL 1979. pag. 186.
- 2.- Gómez Ceja Guillermo, PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. Edit. EDICOL 1979 pag. 205.
- 3.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 31.
- 4.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 32
- 5.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 82.
- 6.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 167.
- 7.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 267.
- 8.- Varios Autores, MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Edit. U.N.A.M. 1978 pag. 205.

CAPITULO II

2.- PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planeación de los recursos humanos viene a continuación de la planeación de la organización y le es complementario, en otras palabras se ocupa de la futura colocación del personal en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización.

Es claro que esto cubre mucho más que la simple planeación de los requerimientos gerenciales-futuros de la empresa y cae dentro de dos etapas:

La primera corresponde a la planeación detallada de los requerimientos en recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el periodo del plan.

La segunda cubre la planeación de la provisión de los recursos humanos para brindar a la organización el tipo de gente adecuado, de los mas diversos orígenes, pero que primordialmente sea capaz de cumplir los objetivos planeados.

La planeación de personal provee los fundamentos para organizar, dirigir y controlar las actividades de los empleados.

Solamente estando en posibilidad de anticipar que trabajo debe ser realizado, podrán los administradores crear, asignar y dirigir las actividades necesarias para los objetivos de la organización. --

(1)

2.1.- Definición de Planeación.

La planeación es el proceso de anticipar y hacer preparativos para enfrentarse a aquellas condiciones que puedan afectar la organización y sus operaciones, hasta el grado que sea posible, hacer que ocurran las condiciones deseadas. Esto implica determinar los objetivos que deben ser ejecutados para -- asegurar estas realizaciones. La planeación incluye tomar decisiones, lo cual es el proceso de determinar y evaluar los cursos de acción disponibles y seleccionar el curso que se considere más factible. A pesar de que la planeación está relacionada primordialmente con el futuro debe utilizar datos pasados como base para proyectar las tendencias y sucesos -- futuros. (2)

2.2.- Ventajas.

Las ventajas que tiene para una organización la planeación efectiva de personal son muchas. Los planes cuidadosamente formulados y comprensibles para el personal de la organización, pueden servir como base para definir y coordinar las actividades del personal y pueden aclarar las relaciones interpersonales de los empleados. Dichos planes pueden -- servir también para dar a los empleados una mayor -- conciencia de lo que pueden esperar de la productividad de su trabajo.

2.3.- Funciones.

Realización de estudios pendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y -

estudio de las posibilidades de desarrollo de los -- trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el -- caso de reclutamiento y selección.

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

2.4.- Objetivos.

- a) Evitar trabajos innecesarios por desconocimiento de disposiciones expresas.
- b) Trazar los planes sobre bases sólidas y asegurar su aplicación y subsistencia.
- c) Asegurar la firmeza de la actuación del departamento de personal.

2.5.- Áreas de la Planeación de los Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos puede dividirse en cinco áreas:

- 1.- El número de vacantes que deben llenarse.
- 2.- La especificación de lo que deba hacer un candidato para ejecutar satisfactoriamente un trabajo concreto.
- 3.- El desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra.
- 4.- La selección de personal entre lo disponible.

5.- Iniciación del nuevo empleado en su trabajo. (3)

2.6.- Importancia

La planeación de recursos humanos debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos - que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado - y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costos, requiere del uso de una función - de respuesta del personal. Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica con las respuestas obtenidas en esa actividad.

Para establecer esta medida de rendimiento - que hemos llamado "Función de respuesta de personal", es necesario conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño.

Tratándose de actividades rutinarias y mecanizadas, es relativamente sencillo relacionar la productividad con las horas-hombre invertidas; en este caso, pudieran ser suficientes los datos que resulten de analizar la producción en períodos inmediatos anteriores.

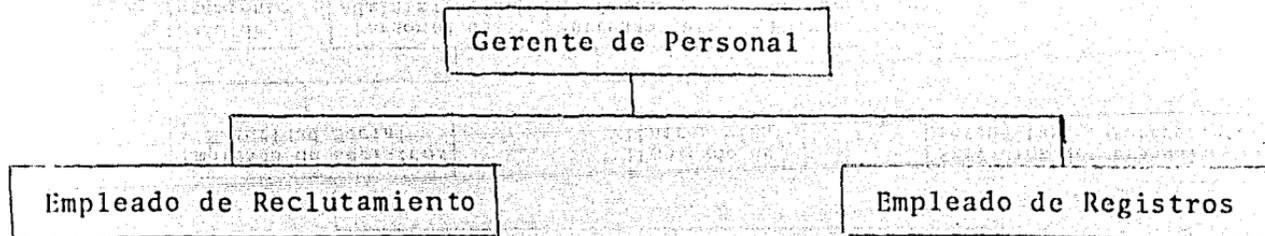
En la medida que el trabajo tiene un mayor carácter cualitativo mayor es la dificultad para - cuantificar su desempeño, lo que quiere decir que el

trabajo con esta característica puede medirse en términos de productividad.

La tarea de la planeación de los recursos humanos se desarrolla firmemente, ya que al no actuar de esta forma, podrán dichos planes repercutir en los objetivos de la organización de la empresa.

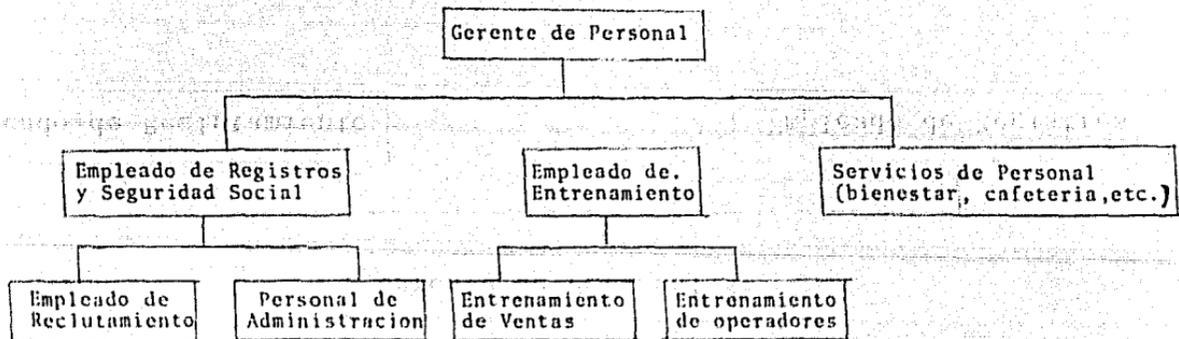
EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Punto Inicial.

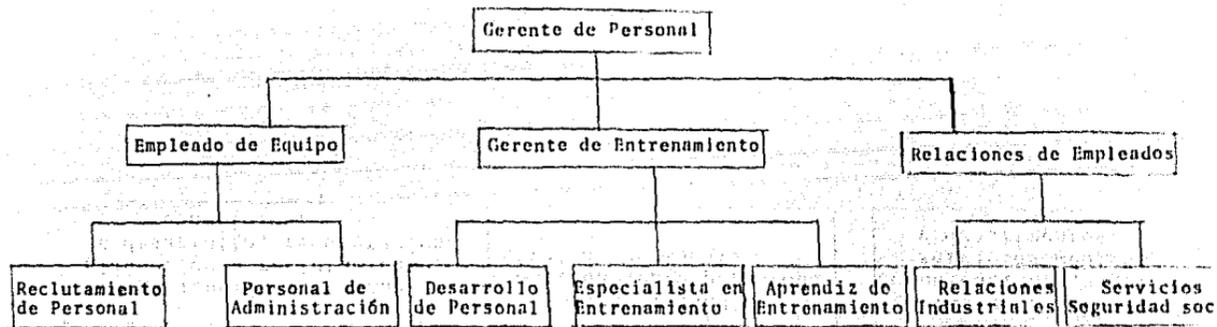


EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Pronostico a 1 año

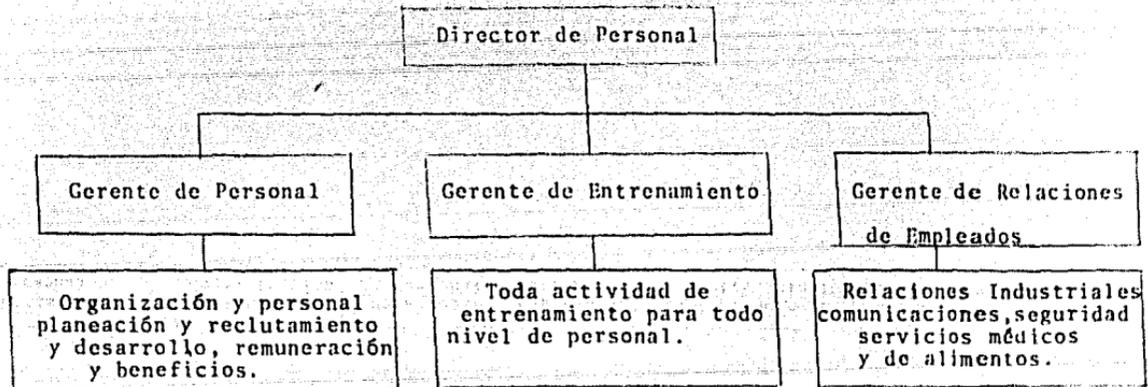


Pronóstico a 3 años



EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Pronóstico a 5 años.



Referencias Bibliográficas:

- 1.- Gordon Mc. Beath, ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. LOGOS CONSORCIO 1979
pag. 23
- 2.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. TRILLAS 1974 pag. 161.
- Gordon Mc. Beath, ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. LOGOS CONSORCIO 1979
pag. 63.
- 4.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. TRILLAS 1974 pag. 153
- 5.- Gordon Mc. Beath, ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. LOGOS CONSORCIO 1979 pag. 57.

C A P I T U L O III

3.- NECESIDAD Y FUENTES DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.1.- Necesidad.

La necesidad de la planeación de personal - se incrementará dentro de los próximos diez años, ya que los avances en la ciencia y la tecnología, aunados al incremento de la mecanización y la automatización a los cambios en la oferta laboral, requerirán cambios más frecuentes en los programas de personal.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, puesto que los trabajadores (obreros, empleados, gerentes, profesores, enfermeras, etc.) necesitan fondos, para satisfacer necesidades tanto biológicas, como psicológicas y sociales, y, por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero.

La organización se beneficia ya que va a obtener, mejores servicios de sus miembros a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente en períodos más cortos, con métodos más económicos.

El país se beneficia por diversas razones:

- a).- Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.

- b).- Gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
- c).- Al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a -- obras de infraestructura (por parte del estado), a educación y a servicios de salud y asistenciales.
- d).- Los mayores conocimientos y experiencias -- pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes.
- e).- Mejores sistemas de producción permitirán abatar costos y competir en los mercados internacionales.

3.1.1. NECESIDAD LEGAL.

La Ley Federal del Trabajo en su:

Artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

Artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes legales, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Artículo 134, fracción IV, marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero -- apropiados y en la forma, tiempo y lugar -- convenidos.

Estas tres disposiciones deberán quedar entendidas claramente para determinar las actividades de cada trabajador y regular la relación contratante y contratado.

3.1.2. NECESIDAD SOCIAL.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50 % de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

3.1.3. NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización-

del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. (1).

3.2.- Factores que Influyen en la Planeación. (2)

La planeación de los recursos humanos en las empresas se basan en lo existente, y desarrolla para la adaptación a lo que se espera exista, presenta un pronóstico basado en todos aquellos factores que puedan afectar, el modo en que se alcanzan los objetivos básicos de la empresa, y aun influir en la forma de los objetivos básicos mismos.

- a) Desarrollo tecnológico.- Los rápidos cambios que se dan en la tecnología, algunos de los cuales se producen a un ritmo fenomenal.

En este tipo de situaciones, las empresas deben ser dinámicas y flexibles para sobrevivir, y la organización no solamente debe planearse hacia el futuro en términos generales, sino ser fácilmente adaptables para atender requisitos inmediatos y urgentes que no fueron previstos. Esto puede ser desde una modificación en un proceso de manufactura a un producto totalmente nuevo resultante de un desarrollo.

Nuevos métodos y procesos imponen pesadas cargas a la capacidad productiva de ingeniería.

La planeación de la técnica de mercado incluye entre sus responsabilidades la identi

ficación de los mercados potenciales de productos, así como la búsqueda de mercados -- para productos existentes.

En consecuencia los procesos nuevos producen alteraciones en las necesidades de personal, tanto en cantidad como en tipo, y -- pueden constituir exigencias muy diversas -- en control y organización. Es necesario poder apreciar claramente los efectos del desarrollo de fabricación para poder determinar la forma de su resolución y alternativas a aplicar, ya que pueden tener efecto -- sustancial en su influencia sobre la forma de organización y control requeridos, en -- cuanto a personal.

- b) Desarrollo de comercialización y su técnica.- Hay también modificaciones graduales en los mercados tradicionales. Para afrontar esa situación la herramienta básica es una efectiva investigación de mercadotecnia y servicio de planeación que tome una visión amplia de cada situación. Esto puede -- ir desde una función de parte del tiempo de una persona, en una empresa pequeña, a un -- departamento extenso e importante.
- El desarrollo de la comercialización surge fundamentalmente de los actos de los competidores en el mismo campo. Cuando dos o más empresas comparten un mercado y cualquiera de ellas decide incrementar su volumen de -- ventas, o en particular su participación en el mercado, se puede considerar que la situación con respecto al personal necesario -- para poder cubrir esa demanda o el incremento gradual de las ventas que se pretenden --

- deberá preverse con bastante tiempo para - que llegado el momento se utilice efectivamente en las funciones y objetivos marcados por la empresa que tendran que cumplirse -- sin repercutir en mayores costos de los ya preestablecidos.
- c) Recursos financieros.- Es muy probable que una organización establecida con producción firme y buenas ventas, logre cualquier cantidad razonable de apoyo financiero, pero - un producto nuevo puede exigir para producción y lanzamiento, una inversión bastante elevada la cual no podría ser cubierta por la organización. Tiene como alternativa el analizar las actividades de trabajadores -- con el objeto de disminuir los costos pro - piciando una mayor productividad para la em - presa que representara mayores dividendos. El plan debe atender los requisitos de - - atraer el personal necesario e indispensa - ble al lugar adecuado, en el momento y al - costo acertados. Generalmente, las solucio - nes dejan un margen de dudas, aunque muchas de ellas suelen resolverse con un entrena - miento adecuado.
- d) Evolución de la Organización. A medida que una compañía va madurando, o se modifica en magnitud o evolución, cambia el aspecto de su propia organización. Esto va parcialmen - te asociado a una complicación evolutiva, - al desarrollo gradual hacia la dirección y - renglones, y descentralización. El crecimiento de la compañía va invariable - mente acompañado por un incremento en magni - tud y valor de los cargos más altos y por -

umento de personal de conducción, mayor especialización. Frecuentemente se asocia a -- la descentralización con la evolución de -- una estructura de organización funcional hacia una dirección y ramos o renglones.

3.3.- Fuentes de la Planeación.

La planeación de los recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Puede decirse que las bases de planeación se dividen en Fuentes Externas y Fuentes Internas.

Los requisitos futuros de los recursos humanos se pueden determinar por medio de los planes de organización, ya que en la práctica, el método -- queda determinado por la situación de la empresa. -- Cuando la forma de las operaciones es estática, o el ritmo de evolución de la compañía es lento, las normas en personal existentes influyen poderosamente en las normas futuras, y el pronóstico más viable es el basado en la "relación de tendencias". Cuando la empresa está en evolución rápida y constante, no puede existir una conformación de práctica habitual normalizada". Al menos, si la hay, es de naturaleza -- tal que admite y espera cambios. En este caso, las -- predicciones sobre personal futuro deben basarse en análisis de necesidades del trabajo. (3)

3.3.1.- Fuentes Externas.-

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización pues esto influirá sobre ella.

- 1).- 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 actividad de nuestra organización, de la demanda de nuestros productos o servicios, etc. Debe quedar incluido el pronóstico del porcentaje de ocupación, de la composición ocupacional de la población económicamente activa, la composición de la demanda de mano de obra, etc. Estos datos darán un marco de referencia general. En este punto precisa trabajar conjuntamente con economistas.
- 2).- Planes educativos a nivel nacional.- Ya se ha dicho que los conocimientos constituyen parte importante de los recursos humanos es necesario conocer ahora en que forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, etc. a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.
- 3).- Planes Educativos a nivel Institucional.- No solo el estado sino la Universidad y otros centros tienen el papel importante en la formación de capital humano; es necesario, por tanto, recurrir a ellas con objeto de realizar la estimación mencionada en el punto anterior.
Tanto a nivel nacional como a nivel institucional ha existido una separación dramática entre las organizaciones productivas de bienes y servicios y el sistema educativo. Re-

sulta muy frecuente por desgracia, que los planes educativos son obsoletos y no resuelven las necesidades de las organizaciones. Es muy común que los estudiantes salgan con la cabeza llena de teorías, sin saber cómo y para qué hacer las cosas. No es de desdenarse la teoría simplemente se aboga una fundamentación originada en la práctica. Debe instituirse, en forma urgente, un diálogo o intercambio de información entre las autoridades educativas a nivel nacional y a nivel institucional y los representantes (cámaras nacionales confederaciones patronales, etc.) de las organizaciones, a fin de conjuntar esfuerzos y evitar el divorcio que existe en la actualidad. Los sindicatos podrían intervenir también en esta conjunción de esfuerzos.

3.3.2.- Fuentes Internas.

Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refieren a la propia organización.

- 1.- **Objetivos de la organización.** - se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación; aunque no es raro encontrarse con que la organización no tiene metas definidas. Los objetivos cuantificados es decir metas, indicarán los requerimientos futuros de recursos humanos.
- 2.- **Pronósticos económicos de la Organización.** - Con fundamento en los pronósticos económicos nacionales y sus objetivos, la organización debe preparar sus pronósticos econó-

micos. La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc. son datos importantes para configurar el monto y la calidad de -- los recursos humanos que se requerirán para lograr las metas. Presupuestos sobre costos e ingresos, permitirán tener idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que será necesario destinar para el -- acrecentamiento y la conservación de los recursos humanos.

3.- Pronósticos tecnológicos de la Organización.- Una proyección de las necesidades tecnológicas (no solo en su campo sino también en la administración: procesamiento electrónico - de datos, etc.) en el plazo de planeación, es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias 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. (4)

3.1.- Requerimientos teóricos en recursos humanos.- Este proceso comienza con un análisis muy -- detallado, de los planes de organización.

El plan de organización consiste en una serie de estructuras de la organización detallada, en las que se muestra la situación -- en el presente, y cómo se le prevée en puntos futuros definidos. Si bien la mayor parte de los estudios de organización llegan -- solamente hasta el punto de definir los -- agrupamientos funcionales principales (y -- quizás subsidiarios), debemos fragmentar es -- tos hasta las unidades más pequeñas posi --

bles, las de trabajos individuales.

El proceso de la determinación de los agrupamientos lógicos de obligaciones y responsabilidades, y las relaciones entre ellas.- Extendiendo el mismo procedimiento, se tiende a hallar la cantidad requerida de cada tipo de empleado. El grado de exactitud puede fallar en los detalles finos, pero los errores más obvios pueden ser soslayados -- poniendo énfasis en la determinación de una estructura de personal lógica. En forma -- ideal, la planeación de personal fluye del -- de la organización, tomando el ejercicio en su etapa media, y desarrollando las accio -- nes en el contexto de los futuros requeri -- mientos de tareas definidos. Sin embargo, -- como las organizaciones consisten en unida -- des de tareas, no hay línea de divisiones -- entre ambas acciones.

En la medida de lo posible, la planeación -- de personal exige una clarificación creciente de la organización, hasta el punto de establecer cada tarea individual dentro de él. El grado de exactitud debe ser suficiente -- como para poder describir las especificacio -- nes del personal a cubrir roles completamen -- te nuevos, así como para poder apreciar con -- razonable corrección la cantidad de estos -- puestos. Esto permite desarrollar el plan -- general de requerimientos de personal para -- obtener un programa de reclutamiento y pos -- terior entrenamiento, que puede ser acele -- rado o retardado a medida que se desenvuel -- ve el plan.

En los planes de organización en los que no se ha elaborado suficientemente, lo primordial en planeación de personal está en completar esta primera etapa, el punto de los requerimientos teóricos, tarea a tarea. Esto involucra la apreciación detallada de -- los probables requerimientos de trabajo, bajo cada serie de encabezados, para estimar la cantidad y tipo de empleados necesarios para cada labor, utilizando las técnicas -- disponibles de análisis de puestos.

- 3.2.- Estandares sobre recursos humanos.- Un aumento considerable en las cuentas de salarios de muchas empresas, borraría sus utilidades, especialmente aquellas industrias en las que las liquidaciones de salarios sobrepasan la mitad o más de los costos de la empresa. Tal variación puede producirse como consecuencia del pago de sueldos y salarios a nivel antieconómico, pero más probablemente se origine en los niveles de retribución a los directivos.
- 3.3.- Respeto a Recursos Humanos.- El primer punto a tener en cuenta cuando se fijan normas con referencia a recursos en personal, es la aceptación de que la determinación científica o cualquiera otra forma de medición del trabajo, debe quedar desplazada frente a la aceptación de los empleados ante cualquier variación en las normas de uso. Pero una vez establecido esto, también debe tenerse en consideración que es claramente necesario poder lograr, usando todos los medios disponibles, normas óptimas en personal para todos los casos. En muy contadas -

ocasiones se analizan los requerimientos en personal ante un panorama vacío. Aun cuando la organización sea nueva, normalmente hay esquemas de la industria, o costumbres regionales, que inmediatamente imponen alguna restricción. Casi siempre se dispone de alguna historia previa sobre la tarea, que indica la cantidad de personas necesarias. -- Esas normas anteriores pueden haberse desarrollado del uso descuidado o incompetente de los mecanismos de control financiero y de personal.

- 3.4.- Mejoras en la productividad.- Los resultados por hora-hombre dan una medida gruesa de la productividad. Es claro que si se aumentan los resultados por hora-hombre. El volumen de producción previa puede ser alcanzado en menos horas-hombre, es decir por menos gente. Excepto en los casos de muy rápido crecimiento, el aumento en productividad está probablemente asociado a un factor emocional.

Un aumento de productividad afecta el pronóstico de personal requerido. El incremento de productividad invariablemente produce un cambio de actitudes y el entrenamiento de personal en niveles de supervisor a directivos mediano y alto, logrando amplia capacitación.

- 3.5.- Relaciones.- La relación mano de obra a tarea, brinda una base para determinaciones razonablemente precisas del personal necesario en asosoramiento, cuando se modifica el volumen de trabajo, la relación resulta-

simplemente de las proporciones previas. --
 Todo cambio en el tipo o método de trabajo,
 plantea dudas que no son tan fáciles de re-
 solver. En estos casos, las técnicas de me-
 didición de tareas brindan una indicación de
 necesidades de personal, que sirven como --
 puntos de partida para que los directivos -
 determinen sus necesidades reales.

- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO
 TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE TAREAS
 ESTADÍSTICA DE TAREAS
 para 20%
3. - Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 Edic. LIMUSA, 1974
4. - Ariza Galicia Fernando, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 LOS HUMANOS
 Edic. TRILHA, 1974
- 04.

Referencias Bibliográficas:

- 1.- **Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**
Edit. TRILLAS 1974 pag. 27, 170.
- 2.- **Gordon Mc.Beath, ORGANIZACION Y PLANEACION DE -- RECURSOS HUMANOS**
Edit. LOGOS CONSORCIO 1979. - pag. 26.
- 3.- **Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL.**
Edit. LIMUSA 1979 pag. 84.
- 4.- **Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**
Edit. TRILLAS 1974 pag. 64.

CAPITULO IV

4.- PRONOSTICOS DE RECURSOS HUMANOS.

Con base en los datos aportados por las fuentes de la planeación, puede establecerse un pronóstico de los recursos humanos, que comprende:

De los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc., con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de esta. 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 recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten. Si se prevee que habrá abundancia de personas que posean esos recursos cuando sean necesarios sus servicios, entonces no tendrá mayores preocupaciones la organización; en caso contrario, deberá tomar las medidas conducentes. Como la realización de estudios del personal con el que deberá contarse únicamente o que necesite aumentar.

- 1.- Pronóstico de tendencias en tasas de recursos humanos.- Se basa en la inercia que proviene de la aceptación de existencia de normas en personal, y el problema de modificar esas normas.

Admite la importancia de aplicar esas normas existentes a los requerimientos del trabajo planeado para determinar las futuras necesidades, supuesto que no tienen lugar cambios en los métodos o normas.

Iniciando con una apreciación de requerimientos de tareas, y determinar las necesidades exactas en personal sobre la base de relaciones previas de volumen de tareas a personal; (1)

Cantidad de trabajadores manuales: CANTIDAD DE UNIDADES PRODUCIDAS.

Cantidad de vendedores: VOLUMEN DE PEDIDOS.

Empleados: RELACIONES DE VOLUMEN DE PAPEL.

Supervisor: RELACIONES DE PERSONAL.

No obstante, tras este simple planteo, puede verse que entran en juego otros factores, como son:

- a).- El tipo de tarea, que puede haber variado -- algo desde que se estableció la relación -- inicial.
- b).- Puede ajustarse el ritmo de salida, o algún otro requisito.
- c).- Puede haber cambiado toda la actividad, como sucede en caso de pérdida o rentabilidad.

También puede producirse modificaciones sustanciales como consecuencia de cambios en el uso de los equipos; tal es el caso de una fábrica en proceso de automatización, o una oficina en la que se introduce el equipo mecanizado de procesamiento de datos.

La operación de operaciones y sus tenden --
cias comienza con el análisis del personal previo --
el establecimiento de tendencias de relaciones para --
mostrar lo sucedido hasta el momento.

El proceso efectivo de tendencias de rela --
ción parece estar en la elección de relaciones signi --
ficativas. Con esto quiere decir que es absolutamen --
te esencial relacionar los volúmenes de tareas con --
la mano de obra personal activamente afectada a esa --
labor. La experiencia sugiere que los análisis de or --
ganización y tareas indican una serie de bases a --
usar, y ciertamente es buen principio subdividir las --
tareas en grupos específicos.

Este análisis debe ser por grupos de tareas,
tomadas dentro de los departamentos de la compañía, --
pues las tareas también tienden a ser divisibles por
departamentos. Por ejemplo, en un departamento de --
mercadotecnia se podría tener:

Un gerente de mercadotecnia

Un gerente de ventas de zona y supervisores
de ventas de zona (gerente de sucursal)

Vendedores.

Equipo administrativo de sucursal.

Un gerente de planeación de mercadotecnia.

Personal de planeación de mercadotecnia, in --
clusive investigación de mercado

Personal administrativo.

Las relaciones del personal; tareas, aquí - comenzarían con vendedores; ejecutivos de ventas; -- vendedores: supervisión; vendedores: equipo administrativo de sucursal; y así siguiendo. Las relaciones elegidas deben ser significativas en la circunstancia, pues una relación parcial (en la que tienen influencias otros factores), haría que las conclusiones carezcan de significado, y si se las aplica sean engañosas.

Generalmente no se pueden aplicar relaciones para el personal con normas continuas.

Referencias Bibliográficas:

1.- Gordon Mc.Beath, ORGANIZACION Y PLANEACION DE --
RECURSOS HUMANOS.

Edit. LOGOS CONSORCIO 1979
pag. 76.

CAPITULO V

5.- INVENTARIO Y PROVISION DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario del personal en existencia establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras. Cotejando esas disponibilidades contra los requerimientos, se tienen inmediatamente establecidas las necesidades.

La apreciación de la capacidad existente constituye un suplemento al inventario, e indica mucho sobre la efectividad de la carencia actual e identifica las necesidades inmediatas.

La determinación del potencial futuro también suplementa el inventario agregándole una dimensión. Ante el esquema de cambios en futuros requerimientos de tareas, se tiene la determinación del ritmo y dirección del desarrollo individual, y la acción necesaria para lograrlo.

La fijación de pérdidas en recursos humanos es también parte vital de este análisis, teniendo en cuenta que no es muy lógico planear el uso de un personal con recursos que, estadísticamente, probablemente ya no estén disponibles en digamos, tres años. Hay también que recopilar información sobre pérdidas en diversas categorías y otros datos.

Toda planeación efectiva debe estar basada en un cimiento sólido de información concreta, y en la planeación de la organización y los recursos humanos no constituyen excepción. Para la planeación de recursos humanos se necesita, como parte de esa base, una imagen lo más completa posible, del equipo

de personal existente: debemos saber además: que clase de gente son, que reservas, en experiencias y en capacidad, tienen, el grado de aplicación de sus méritos y su potencial habilidad de realizar otros tipos y niveles de labores. También precisamos tener alguna guía en problemas que hayan surgido, o puedan ocurrir, como resultado de su mezcla como parte de la organización; o en problemas que pueden derivar en la pérdida de importante personal de conducción en ciertos grupos.

Para dar una definición, un inventario de recursos humanos es muy parecido a cualquier otro inventario de bienes o valores. Los recursos humanos pueden ser asociados a otros bienes; de hecho, la fuerza laboral puede ser uno de los bienes más apreciados de una compañía, no obstante no aparece en sus libros financieros.

El inventario: Esta consideración de la gente como si se tratara de un bien, debe ser lo más completo y detallado posible. La valoración de aptitudes mencionada anteriormente, está en constante modificación y por tanto, requiere permanentemente actualizarse, si bien también es vital el rango mucho más amplio de hechos que puede llevarse de los registros de personal a través de análisis periódicos. El inventario debe servir también para evaluar todas las debilidades y refuerzos en características humanas que puedan ser detectados. La teoría que respalda esta posición, es que se puede efectuar tarea correctiva a una falla, o aprovechar una cualidad, si se tiene conciencia de ella, y cuanto más amplia la información de que se dispone mayores las probabilidades de obtener resultados exactos y significativos.

5.1. Pérdidas en Mano de Obra.

Las pérdidas en personal son factor importante en toda planeación de recursos humanos. Cada individuo que se retira, lleva consigo un conocimiento de la compañía y de la tarea, que difícilmente pueden adquirirse directamente fuera de la empresa. Por lo tanto, inmediatamente se resiente el funcionamiento a pleno, al menos durante algún período, -- aún en los casos en que efectúa un nuevo nombramiento en forma inmediata. En alguna medida, la planeación de recursos humanos. Anticipa las pérdidas, y provee una reserva de gente capaz de pasar a ocupar vacantes inesperadas. Por supuesto que puede ser riesgoso anticipar un reclutamiento, en aquellos casos en los que se puede mantener en congelación gente razonablemente buena durante el excesivo tiempo.

Para cualquier compañía es importante conocer y comprender su situación de renovación de personal. Para lograrlo, primeramente debe tener conciencia del ritmo de sus pérdidas en cada tipo y categoría de personas, y comparar esas relaciones con las de los empleados asociados. Un programa cuidadoso de entrevistas finales ayuda enormemente a determinar los factores que influyeron en los desertores.

5.2. Registros de Personal.

No puede haber un estudio sobre inventario de recursos humanos completo sin cubrir con alguna referencia a los sistemas de registros de personal, que reúnen y mantienen a disposición los juegos individuales de datos. Un sistema de registro, por supuesto debe ser diseñado específicamente para la compañía, preparado para incluir datos que la empresa --

requiere y excluyendo aquellos que no tienen aplicación específica.

Es de la mayor importancia la recolección y subsecuentemente mantenimiento de la información básica precisa, y el procedimiento de registros debe, no solamente tender a ello, sino también asegura que en la empresa en su totalidad se aprecia plenamente la necesidad de información actualizada.

5.3. Inventario del Potencial.

Tanto para la apreciación como para el inventario del potencial, debe reconocerse que:

- 1.- Todo empleado va desarrollando su capacidad incrementando sus atributos para cargos de mayor envergadura, aún cuando las velocidades de desarrollo pueden variar mucho.
- 2.- Las estimaciones sólo son efectivas para el futuro inmediato, siendo inseguras para períodos de más de dos años como pasos posteriores a nivel inmediato más cercano.
- 3.- Todo empleado tiene la capacidad de desplazarse sí el nivel de su trabajo no evoluciona al ritmo de sus méritos crecientes.

Mientras un inventario de materiales almacenados refleja un saldo de mercadería sobre entradas y salidas conocidas, cualquier inventario de potencial enfrenta una situación dinámica en la que hay que evaluar periódicamente la evolución de los individuos, en cuanto a esquemas de apreciación de -

rendimiento y potencial. Esos esquemas deben estar -- diseñados de modo tal que reflejen los casi imperceptibles cambios en los individuos, e identifiquen -- aquellos que están, o que pronto podrán estar, desubicados en los puestos que cubran, ante su incremento de capacidad.

De los registros de personal, se conocen -- los detalles básicos de la época previa del empleado, sus estudios y capacitación, y su experiencia. Se -- conoce cual fué su desempeño en ciertos trabajos y -- tipos de tareas: Cuáles son sus cualidades y sus defectos, y en qué puntos; sus motivaciones, ambiciones y aún gradualmente se perfilan las limitaciones -- que él mismo admite, así como su capacidad de adaptación ante situaciones nuevas y en desarrollo general. Sobre esta base, constituye una confirmación de potencialidades adicionales.

El inventario de recursos humanos en consecuencia deberá constar de los siguientes datos: (1)

- 1.- Número de personas en cada categoría y en cada -- departamento.
- 2.- Edades de las personas.
- 3.- Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
- 4.- Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a -- las normas establecidas.
- 5.- Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.

- 6.- Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
- 7.- Orientación profesional, o vocacional, de cada persona.
- 8.- Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
- 9.- Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (en forma colectiva no individual, fuentes de reclutamiento).
- 10.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
- 11.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
- 12.- Tiempo necesario de capacitación para un novato.
- 13.- Indices de rotación para cada categoría y departamento. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionarios y aleatorios.
- 14.- Indices de ausentismo para cada categoría y cada puesto. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
- 15.- Movilidad ascendente del personal.
- 16.- Otros datos que se consideren necesarios.

Referencias Bibliográficas:

1.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Edit. TRILLAS 1974. pag. 167.

CAPITULO VI

6.- COMPARACION ENTRE EL PRONOSTICO Y EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Una vez establecido el pronóstico debe compararse este con el inventario.

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 recursos humanos. Si las diferencias no son notables, entonces el problema deviene mínimo; de otra manera, se hace necesario todo un esfuerzo por parte de la organización a fin de resolverlo. Precisa establecer una serie de planes, programas, estrategias y políticas de recursos humanos que deben estar en concordancia con los planes generales de la organización.

Igualmente urge determinar en base a todo lo anterior el monto de los recursos humanos económicos que se destinará a los planes de recursos humanos. Dichas cantidades deberán, obviamente, estar en armonía con los presupuestos generales de la organización.

Con fundamento en el pronóstico de recursos humanos, así como en los presupuestos y los planes puede estimarse el esfuerzo de la organización dedicado a la atracción de recursos humanos externos a través del reclutamiento y la selección de personal cuando lo necesite y el esfuerzo dedicado a la conservación; es decir, a evitar que las personas se retiren de la organización, y al entrenamiento y desarrollo que serán proporcionados a los miembros de la organización a fin de cubrir las necesidades presentes y futuras.

Deberá igualmente, establecerse una serie de carreras para las personas que laboran dentro de la propia organización, con el objeto de proyectar, en terminos generales, los conocimientos y experiencias que irán adquiriendo.

Por último, se hace necesario controlar y evaluar todo el proceso, no solo en cuanto a la recolección y análisis de datos, sino ya en la ejecución de los planes. El control y la evaluación servirán como uno de los puntos del diálogo entre los representantes del sistema educativo, los representantes de las organizaciones y los representantes de los trabajadores.

C A P I T U L O VII

7.- DESARROLLO Y RECOPIACION DE TECNICAS DE PERSONAL

7.1 El Análisis de Puestos.

La información relativa a puestos, es el material básico empleado por las dependencias industriales, gubernamentales, organizaciones privadas y organizaciones de empleos para muchos programas, que varían desde los tipos más generales de actividades, como el manejo de personal y su asignación, hasta actividades específicas como las que definen los límites de autoridad. La naturaleza de la información requerida sobre puestos varía en tipo y enfoque según las necesidades del programa. Sin embargo, la información debe ser precisa sin tener en cuenta el uso final que pretende darse, sin omitir nada relativo al programa; además, debe presentarse en la forma más conveniente para su estudio y utilización. Las técnicas de obtención y presentación de esta información se conocen con el nombre de "Análisis de Puestos".

En otras palabras, el análisis de puestos se define como el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio y como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos de cierto puesto o empleo.

Básicamente, son tres partes del análisis de cualquier puesto:

F-4

- 1.- El puesto debe determinarse o identificarse completa y precisamente.
- 2.- Las labores del puesto deben describirse completa y precisamente.
- 3.- Las exigencias que el puesto impone al trabajador para que se comporte satisfactoriamente deben ser señaladas.

Las categorías de la información que debe obtenerse y reportarse con el objeto de satisfacer las necesidades de un análisis completo de un puesto, son cuatro y han sido formalizados en un dispositivo de medición que se denomina FORMULA DE ANALISIS DEL PUESTO.

Estas cuatro categorías son: qué hace el -- trabajador, cómo lo hace porqué lo hace y la habilidad necesaria para hacerlo.

Las primeras tres partes de la fórmula de análisis del puesto, el "qué", el "cómo", y el "porqué", muestran la naturaleza y la amplitud de las -- labores. La última parte de la fórmula, la "habilidad necesaria", mide el grado de dificultad de las -- labores y define exactamente la naturaleza de las aptitudes exigidas con objeto de indicar su dificultad.

La información proporcionada debe ser específica y contener suficientes detalles para satisfacer los requisitos de las tres primeras partes de la fórmula de análisis del puesto, (es decir, el "qué" -- el "cómo" y el "porqué"). Sin embargo, la informa -- ción no debe confundir al lector con una masa de hechos relativamente sin importancia. Lo necesario e --

importante es observar y evaluar con precisión todos los detalles del puesto y luego segregare y registrar únicamente aquellos que se refieren al "qué" al "cómo" y al "porqué". (1)

La cuarta parte de la fórmula de análisis - del puesto, que es la aptitud involucrada, también - debe ser cuidadosamente considerada al presentar cada tarea de un puesto. La "aptitud involucrada" consta de factores como responsabilidad, aptitud, precisión y conocimiento del puesto, factores que serán considerados en la Sección de Requisitos de Comportamiento. Donde sea factible, el trabajo desarrollado, siempre debe ser redactado en tal forma que la "aptitud involucrada" en las tareas puede estar directamente relacionada con los requisitos de comportamiento.

Los requisitos de comportamiento están cubiertos por cuatro factores: responsabilidad, conocimiento del puesto, esfuerzo mental y destreza y precisión, factores que son vitalmente importantes en lo que se refiere a un puesto y que fueron diseñados para tener un soporte específico en materia de clasificación del puesto, dificultad en el trabajo y diferenciación del puesto. Además de estos cuatro factores, el factor Requisitos Físicos con frecuencia viene a ser de gran importancia para redondear la imagen de un puesto a través de su relación con la dificultad de ejecución del trabajo en ese puesto.

La información necesaria para identificar a un determinado puesto debe incluir: el nombre del puesto, el tipo del establecimiento, donde se presenta el puesto, el número de trabajadores empleados en el puesto y cualquier otra información similar. Esta

identificación es necesaria para permitir una referencia rápida a las cédulas del programa que contengan la información deseada. La forma está presentada de manera que permita su rápida localización en los archivos, ya sea del programa o de los productos de información derivados de ese programa.

El papel central de la información del análisis de puestos, es señalar las pistas básicas para escoger las medidas de comportamiento de trabajo que deseamos predecir.

La información debe ser centrada en el comportamiento.

Saber que los empleados necesarios aseguren y respondan al nivel de las tareas para obtener una mayor atención en un comportamiento efectivo; hacia los requisitos de comportamiento.

El análisis de puestos consiste en definir el puesto y descubrir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados. El análisis de puestos se orienta hacia el comportamiento observable en los empleados.

Por ejemplo: después de definir tareas a seguir, el análisis deberá proceder a desglosar minuciosamente los requisitos de comportamiento para el puesto.

En el análisis están especificados los comportamientos efectivos que van a ser medidos.

El análisis debe tomar en cuenta los efectos de los agentes potenciales de cambio: (2)

a).- Cambios determinados por el tiempo:

La mayor parte de los trabajadores en los diferentes trabajos realizados cambian con el tiempo, estos cambios no son difíciles de manejar en un análisis de puestos porque normalmente pueden ser anticipados y pueden variarse con anticipación los requisitos de comportamiento.

b).- Cambios determinados por los empleados:

Los requerimientos de comportamientos de puestos industriales se modifican por lo que, en los diferentes empleados aportarían a sus puestos; por ello las tareas no son fijas e inmutables.

c).- Cambios determinados por la situación:

La situación del puesto puede definirse como el contexto ambiental total dentro del cual se da un trabajo, los trabajos en las situaciones de trabajo que se dan por los cambios en los requisitos de trabajo.

Los cambios determinados por la situación, normalmente son difíciles de anticipar o predecir, un análisis de puestos.

El analista del puesto debe conceder mayor atención a los requerimientos de comportamiento y no poner tanta atención a los trabajos existentes o a las estructuras de la organización.

El analista para especificar el comportamiento que se requiere para realizar el desarrollo del puesto, el analista debe considerar las demandas presentes y futuras, se puede descansar en la experiencia y juicios de otros quienes conocen el puesto y que son capaces de especificar que comportamientos de los empleados son los más importantes.

El principal propósito del análisis de puestos es saber más, acerca del comportamiento de trabajo que deseamos predecir con los procedimientos de selección y colocación.

Por lo anterior podemos considerar que el análisis nos sirve para establecer cuales son los requerimientos de conducta de los individuos para cada puesto, así con ello podremos saber por medio de la evaluación con que elementos vamos a satisfacer las necesidades del individuo que va a desarrollar el puesto.

7.1.1. El Analista y su formación.

El analista de puestos recopila, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los puestos, calificaciones de puestos y características de los trabajadores, que sirven como base para orientación vocacional evaluación de salarios, utilización de los trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia los puestos desempeñados en organizaciones industriales comerciales y otras. Escribe descripciones de los elementos de los puestos y de los requerimientos físicos y mentales necesarios para el trabajador.

Define, clasifica y correlaciona los datos ocupacionales. Desarrolla ayudas para el consejo de

los trabajadores sin experiencia y a los trabajadores que deseen cambiar de puesto así como también -- preparan ayudas de entrevistas para facilitar la colocación de trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios con el objeto de recomendar cambios en las clasificaciones de -- escala de pagos de los puestos. Traza gráficas del -- estado de la organización, escribe monografías que -- describen patrones o tendencias industriales, desarrolla dispositivos de prueba para medir el conocimiento, ocupación y habilidad de los trabajadores. -- Desempeña investigaciones relacionadas con el campo ocupacional. Este puesto requiere un alto grado de -- habilidad analítica y de redacción, algunas veces -- sirven como puesto inicial para graduados universitarios que buscan carrera en el campo del área de personal, la tarea de analizar puestos y de preparar -- descripciones y especificaciones puede realizarse -- a través del uso de consultores externos. Cuando se usan estos, uno de sus deberes incluye, generalmente en entrenar a alguien en la compañía para continuar el programa de análisis de puestos una vez iniciados. El analista puede obtener una información sobre el -- puesto, entrevistando a los empleados y supervisores, haciendo que estos grupos llenen cuestionarios sobre sus puestos al ser desempeñados y comprobando los registros de producción.

Los cuestionarios tienen la ventaja de permitir la obtención rápida de información relativa a varios puestos diferentes.

1. Entrenamiento de los Analistas.

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervendrán para la obtención de

la información. Basicamente se ofrecerian dos alternativas:

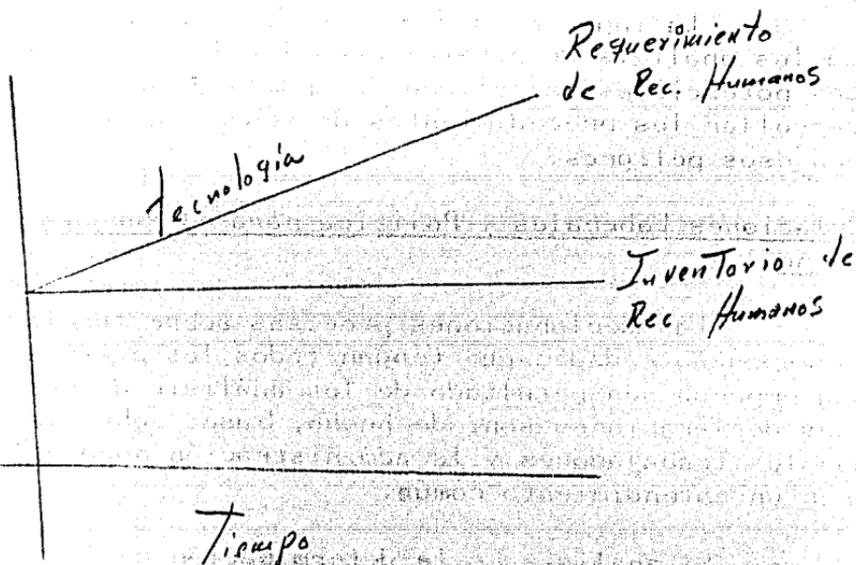
- a).- Analistas pertenecientes a la organización.
- b).- Analistas externos.

En el primer caso el analista que forma parte de la planta de la organización, tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún problema en establecer a la comunicación necesaria. Por otra parte es una desventaja, que consiste en convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad que resulta muy necesaria para estos estudios.

En el caso de analistas externos, estos requerirán un período extra para familiarizarse con la reorganización y su problemática, pero por otra parte podran ser mas objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenas.

En suma, si son personas dedicadas a estas labores tendrán otras experiencias aprovechables, -- aunque logicamente el costo será mayor. (3)

GRAFICA DE RECURSOS HUMANOS NECESARIOS



En la pequeña gráfica podemos observar la diferencia que existe entre los recursos humanos requeridos y los que posee una organización.

2. Seguridad Industrial, Sanidad e Investigaciones Médicas:

La ingeniería de seguridad industrial utiliza los análisis de puestos para localizar las fuentes potenciales de peligros ocupacionales y para desarrollar los procedimientos de seguridad que eliminen esos peligros.

1.3. Relaciones Laborales y Política para el Personal Interno.

Las declaraciones precisas sobre funciones y responsabilidades que tengan todos los puestos en una empresa son resultado de los análisis de puestos. Esas declaraciones son, de hecho, bases sobre las que los trabajadores y la administración pueden lograr un entendimiento común.

El análisis es la determinación de las tareas que integran el puesto y de las aptitudes, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas al trabajador para un rendimiento exitoso en el puesto. Sin embargo, antes de que el analista pueda comprender totalmente el significado y las implicaciones de esta definición y antes de que empiece a hacer el análisis efectivo, debe conocer muy bien lo que se quiere significar con el término puesto.

Los siguientes términos son significativos para un entendimiento de la estructura básica del puesto y de los análisis del mismo:

- a). - ELEMENTO: Es la parte más pequeña en la que es practicable subdividir cualquier actividad del trabajo sin analizar movimientos separados, cam

bios y procesos mentales involucrados. El elemento es una unidad de trabajo que describe en detalle los métodos, procedimientos y técnicas involucradas en una porción de un puesto.

b).- **TAREA O DEBER:** Formado por uno o más elementos, es una de las principales actividades distintas que constituyen las etapas lógicas y necesarias en el trabajo desarrollado por el trabajador.

La tarea es la unidad de trabajo que trata con los métodos procedimientos y técnicas (el "qué" el "cómo" y el "porqué") por medio de las cuales se ejecutan las partes de un puesto. Cada tarea, deber o labor tiene ciertas características distinguibles:

- b.1) Generalmente la tarea está reconocida, por ser una de las principales responsabilidades del -trabajador.
 - b.2) La tarea o labor ocupa una porción significativa del tiempo de trabajo del trabajador.
 - b.3) La tarea o labor involucrada operaciones de --trabajo que utilizan estrechamente las aptitudes relacionadas, los conocimientos y las capacidades.
 - b.4) La tarea o labor se ejecuta para algún propósito, por medio de algún método; de acuerdo con cierto standar o norma, en cuanto a rapidez, precisión, calidad y cantidad.
- c).- **POSICION:** Es un agregado o conjunto de tareas o deberes con sus relativas responsabilidades.

Cada posición tiene características que la distinguen y por las que puede ser reconocida:

- c.1) La posición tiene una amplitud y propósito definido.
- c.2) La posición exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.
- c.3) La posición involucrada hacer el trabajo que -- utiliza las aptitudes, conocimientos y capacidades relativas.
- d).- PUESTO: Puede definirse como un grupo de posiciones que son idénticas con respecto a sus tareas o labores principales y significativas, y lo suficientemente parecidas para justificar -- que sean cubiertas con un simple análisis.

La primera etapa del análisis de puestos es -- una determinación exacta de lo que son los puestos -- y sus límites precisos, o, lo que es lo mismo, analizar dónde empiezan los puestos y dónde terminan. -- (5).

El analista, en consecuencia, debe ser capaz de analizar un grupo de posiciones determinar el número de unidades básicas o puestos existentes entre las -- posiciones y luego descubrir la naturaleza exacta de aquellos puestos.

Los puestos deben ser analizados como existen, -- y cada programa terminado de análisis de un puesto -- debe describir a ese puesto como se lo haya encontrado en el presente y en la organización en particular que haya estudiado. En consecuencia, cada cédula de un puesto debe reportar verazmente el puesto en la --

forma exacta y como exista en la época de análisis, - no como debe existir, como ha existido en el pasado - o como existe en plantas de industrias similares.

7.2 Selección de Personal.

7.2.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Su importancia radica en escoger al hombre mas apto para una actividad específica.

Se dice que en tiempos de la revolución industrial, la selección de personal, la hacía el supervisor basandose solo en la observación subjetiva (intuición) por lo cual no le permitía ver a simple vista recursos humanos como son (habilidades, inteligencia, motivación) etc., por lo cual se hizo necesario una selección técnica de personal que utilice métodos idóneos por psicólogos y administradores.

Se inicia dicha selección hasta principios de este siglo (durante la segunda guerra mundial) y en la actualidad con las aportaciones de la ciencia ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas.

- Determinando los requerimientos de los recursos humanos.

- Evaluando potenciales físicas y mentales de los solicitantes.

Utilizando para ello una serie de técnicas como son: la entrevista, las pruebas psicológicas, examen médico, etc.

7.2. QUE ES LA SELECCION.

Es un procedimiento para encontrar al hombre indicado que cubra el puesto adecuado a un costo tambien proporcional, que permita la realizaci3n del trabajador en el desempe1o de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo m1s satisfactorio as1 mismo y a la comunidad - en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los prop3sitos de la organizaci3n.

Antes de hacer una selecci3n t3cnica de personal es necesario conocer los objetivos de la organizaci3n, esto implica la valoraci3n de los recursos existentes y la planeaci3n de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos que comprende la determinaci3n de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

7.2.3. PRINCIPIOS DE LA SELECCI3N DE PERSONAL.

a).- Colocaci3n.- Se dice que cuando un candidato no tiene las habilidades o aptitudes necesarias para un determinado puesto se le considera un buen prospecto por otras caracter1sticas personales, es necesario descubrir otras habilidades las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organizaci3n.

b).- Orientaci3n.- Se dice que cuando no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, esto implica que el seleccionador se convierta en un experto de trabajo. En adici3n de dominar las

técnicas de personal sin embargo sucede lo contrario, es muy común que si el candidato no es adecuado simplemente se le dice que no es aceptado diciendole que su exámen se está estudiando y que se le enviara su resultado.

- c).- **Etica Profesional.**- Este principio trata de que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato como por ejemplo: Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, las cuales pueden ser fuentes de frustración para el candidato. Por lo tanto el seleccionador debe tener plena conciencia de que sus actividades pueden afectar la vida de otras personas.

7.2.4. RECLUTAMIENTO

- a).- **Fuentes de abastecimiento** (son los lugares en que se podrá encontrar el personal).
- b).- **Medios de reclutamiento** (es la forma de atraerlos a la empresa).

7.2.4.1. FUENTES DE ABASTECIMIENTO. (7)

- a.- **Sindicato.**- Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para la empresa.

b).- Escuelas.- Universidades, Tecnológicos, Escuelas comerciales, esta suele ser la fuente de abastecimiento para personal calificado como, secretarias, mecánicos, contadores, etc.

c).- Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.

d).- Oficinas de colocación.

e).- Otras empresas.- Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc.

f).- La puerta de la calle.- Este suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

7.2.4.2.- Medios de Reclutamiento:

1.- Requisición al sindicato.- Se tiene que hacer de acuerdo a la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión que deberá comprender:

a).- Los requisitos que debe reunir el candidato de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

b).- La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante y la fijación de que no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.

- c).- La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- d).- El convenio de que tan pronto como el candidato no llenare los requisitos deba abandonar el puesto (antes aun de que termine el período de prueba), y presentar otro o bien que la empresa lo llene con el requisito de sindicalización.
- e).- De ser posible el reconocimiento del sindicato de los tramites de selección (pruebas, entrevistas, etc.).
- 2.- Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores, es preferible la oral que permite apreciar la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda.
- 3.- Carta o teléfono para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc.
- 4.- Periódicos, radio, televisión.- Estos medios atraen a un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos aumentando el costo de la selección.
- 5.- Nuestro archivo de solicitudes muertas, cuando un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia sea útil.
- 6.- Folletos los editan las empresas señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece esta.

- 7.- Revistas especializadas, este es adecuado para personal ejecutivo y profesional.

7.2.5. PROCESO DE SELECCION Y ENTREVISTA.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es, puesto que no tiene titular.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

El reemplazo y el puesto de nueva creación; se notifican a través de una requisición al departamento de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las estan ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horarios y sueldo.

Recibir la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarsele. En caso de no existir dicho análisis, deberá de precederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

El siguiente paso consiste en la localización,

en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Este disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal ya que trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentren en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales, los medios de que vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de bastecimiento más cercana es la propia organización, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

Las ventajas que reporta ésta fuente de reclutamiento llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se menciona a sus parientes, se les niega su ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

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

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, nombre, edad, sexo, etc., etc. Con estos datos se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos, escolaridad, edad, etc., en caso afirmativo se procede a una entrevista.

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los más entendibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo; apariencia física, facilidad de expresión verbal habilidad para relacionarse, etc., para descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

7.2.6. ENTREVISTA.

Una de las técnicas para la obtención de información en el análisis de puesto, es el intercambio de información entre dos personas que en nuestro caso será "El análisis de Puesto".

Generalmente se lleva a cabo con los sujetos a los cuales se les va a analizar el puesto y posteriormente se hará la entrevista con su jefe inmediato superior para confrontar los datos de los entrevistados.

De acuerdo con el estilo que usa el entrevistador durante la entrevista, se puede clasificar ésta en dos grandes grupos: DIRIGIDA o NO DIRIGIDA. Se pueden también usar los términos de: ORIENTADA o LIBRE de acuerdo al papel que toma el entrevistador.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

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

7.2.6.1 MÉTODOS DE ENTREVISTA.

Las entrevistas de empleo o selección pueden ser clasificadas de acuerdo con los métodos o enfoques que se utilizan. Además de la entrevista no planeada (que no tiene lugar en la selección de personal) y la entrevista planeada que no implica técnicas especiales; existen ciertos tipos de entrevista con los cuales debe familiarizarse el estudiante. Estos se usan en grado distinto para llenar los requerimientos de diferentes programas de personal.

- (8) a).- Entrevista Modelada.- Es una entrevista bien planeada y organizada, diseñada para evitar muchas de las fallas y limitaciones de los procedimientos ordinarios de entrevista. A través del entrenamiento en el uso de entrevistas especiales y formas de valuación, la habilidad del entrevistador para obtener información y para hacer juicios acerca de los solicitantes se mejora considerablemente. De acuerdo con McMurry, quién desarrolló la entrevista modelo, existen estas importantes ventajas acerca de los métodos ordinarios:
- 1.- Hace posible una cobertura sistemática y completa de toda la información necesaria para predecir el éxito o fracaso probable del solicitante a desempeñar el puesto.
 - 2.- Guía al entrevistador para obtener los hechos y descubrir la información valiosa acerca del solicitante.

expresarse por sí mismo con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo, ¿Y que sucedió entonces? o ¿Cuáles eran las circunstancias?, se usan para mantener hablando al solicitante acerca del asunto. En general, el enfoque se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente, contesta brevemente y permite pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar por el principiante, quizá debido a que nuestra forma de conversar actualmente dicta que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran juntas.

- c).- Entrevista de Presión.- Que fue desarrollada durante la segunda guerra mundial, como una técnica para seleccionar personal para espionaje militar, intenta colocar al entrevistado en un papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista. Las preguntas se hacen abruptamente y el entrevistador se muestra abiertamente hostil hacia el entrevistado. El propósito de este método es el seleccionar a aquellos individuos que aun cuando se vean provocados fuertemente en sus emociones, sean capaces de mostrar una apariencia de calma y control. Si bien la entrevista de presión ha comprobado ser particularmente valiosa en la selección de personal para trabajo de espionaje y otras actividades que requieren un buen control emocional, sus potencialidades en los negocios están algo limitadas, a menos que los entrevistadores reciban un entrenamiento especial para usarla.

- 3.- Proporciona un grupo de principios para usarse en la interpretación de los hechos obtenidos, -- con el propósito de juzgar lo que el solicitante hará, en adición a lo que el solicitante puede hacer.
- 4.- Proporciona un medio para minimizar las parcialidades y los prejuicios del entrevistador. McMurry ha preparado formas de entrevista para solicitantes de puestos de oficina y de fábrica, para posiciones de ventas y para posiciones ejecutivas. Incluida entre las series de formas de selección, para el personal de ventas, se encuentra una forma de entrevista en el hogar del solicitante con objeto de solicitar información -- que determine el papel de la esposa y de otros miembros de la familia en la vida del solicitante. Se basa en la suposición de que el rendimiento del solicitante al puesto, se verá negativa o positivamente afectado por la personalidad de la esposa y de otros miembros de la familia. Una reciente encuesta de la AMA, sin embargo, revela que desde 1954, el porcentaje de esposos de los solicitantes entrevistados por las compañías para posiciones de ventas, ha disminuido. Concluye que este tipo de entrevistas es más bien desfavorable o impráctico en la mayoría de los casos.
- b).- Entrevista no Dirigida.- En la entrevista no dirigida, el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la discusión. 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

d).- Entrevista en consejo.- Implica un grupo de entrevistadores u observadores, quienes se sientan como un consejo, y hacen preguntas y observan al candidato. Este método se usa a menudo en las agencias gubernamentales, incluyendo los servicios militares y puede tener cierto mérito en la selección de personal para entrenamiento en posiciones administrativas y ejecutivas.

e).- Entrevista de grupos.- Un enfoque más popular para la selección de los ejecutivos en entrenamiento, es hacer que alrededor de media docena de candidatos se reúnen para una discusión en grupo. Sentados a un lado o entre el grupo, se encuentran los ejecutivos de la compañía, quienes observan y valúan a los candidatos conforme se desempeñan en una discusión de mesa redonda, con o sin líder.

La Revlon Inc., reporta que éste método no solo ahorra tiempo a los ejecutivos, sino parece dar mejor resultado para decisiones de selección. - Si bien la entrevista de grupo generalmente se usa junto con otras técnicas de selección, se ha encontrado que facilita las observaciones de factores tales como de iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto, habilidad para llevarse con otras personas y cualidades similares.

7.2.6.2. CONDUCCION DE LAS ENTREVISTAS.

Se han escrito muchos libros y artículos acerca de las entrevistas y de como conducir las. La mayoría de ellos contienen consejos útiles, pero solo una pequeña parte de los consejos están basados en -

evidencias científicas. En los últimos años se ha -- despertado un interés creciente por estudiar los métodos de entrevista y posiblemente estos avances puedan ser considerados más bien como un arte que como una ciencia. Sin embargo, existen algunos métodos y procedimientos bastante bien establecidos para en -- trevistar con los cuales debe familiarizarse el es -- tudiante.

- a). Preparación para las Entrevistas.- Si bien, se espera que los entrevistadores conduzcan las en -- trevistas, muchos de ellos ocupan demasiado -- tiempo entrevistando y no el tiempo suficiente -- para prepararse para la entrevista o para eva -- luar sus resultados. Una forma útil, desarrolla -- da por Moyer, de la New York Bell Telephonic -- Co., requiere que el entrevistador registre sus descubrimientos en una columna. Es particular -- mente conveniente, puesto que la mayor parte de los entrevistadores sujetos al error humano, -- posiblemente cambiarán los hechos y las inter -- pretaciones y supondrán que ambos son hechos. -- Por ejemplo, el entrevistador podría registrar -- el hecho de que el solicitante "canta en el co -- ro de la Iglesia". A partir de este hecho, el -- entrevistador podría inferir o concluir que la -- "conducta del solicitantes es sana". Si bien és -- ta puede ser una inferencia razonablemente soli -- da, aun continúa siendo una inforencia y no un -- hecho. También podríamos inferir del mismo he -- cho, que el solicitante tiene el deseo de hacer -- se oír en la comunidad o de que tiene una novia -- que canta en el coro.

Puesto que la entrevista de empleo implica muchas inferencias acerca del posible éxito o fracaso del individuo en un puesto, es esencial que se requiera que el entrevistador examine el proceso mediante el cual hace inferencias. Esto puede ser realizado a través de un programa de entrenamiento para entrevistados.

- b).- Establecimiento y Mantenimiento de la Simpatía.- El primer paso en una entrevista es, -- establecer relaciones amistosas y cordiales -- con el entrevistado; así mismo se pretende de tectar de manera gruesa y en el mínimo de -- tiempo posible, los aspectos mas ostensibles -- del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Antes diremos que el escrito podría ser algo así como una barrera, por lo que sería mejor emplear sillones de sa la y confortables.

C. FASES DE LA ENTREVISTA (9)

c.1) RAPPORT.- Es el establecimiento y mantenimiento de la simpatía, también llamada entrevista inicial o preliminar.

c.2) CIMA.- Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explotarse las Areas que se mencionaron -- de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

2.1) HISTORIA LABORAL.- Aquí se pretende conocer la -- velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la

autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

c.2.2) HISTORIA EDUCATIVA.- Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero, etc.,) relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia de sus estudios.

c.3) HISTORIA PERSONAL.- La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por-

tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta sino en forma radical, sí con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de las relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad, ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderazgo, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores en la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.), -- probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura en la nariz jugando fútbol americano.

- c.4) TIEMPO LIBRE.- Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar de manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

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

de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

c.5) CIERRE.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada 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 misma y finalmente, se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta "que la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota, sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

c.5.1) REGISTRO DE RESULTADOS.- El que se registre o no información durante el progreso de la entrevista dependerá en parte de la naturaleza de la misma: La entrevista modelada, por ejemplo, requiere el registro de muchos detalles conforme progresa la misma, mientras que una entrevista no dirigida puede a menudo ser resumida mejor después de que ha concluido. Sin embargo, el entrevistador deberá reconocer que puede perderse la simpatía si mantiene un contacto más cercano con sus papeles que con el solicitante. Además, deberá estar alerta sobre cualquier signo que indique que el solicitante está atemorizado porque se están registrando ciertos hechos acerca de su vida. A pesar de los problemas que pueden presentarse en éstos y en casos similares, el entrevistador deberá darse tiempo, al final de la entrevista, para registrar los hechos y las impresiones que obtuvo.

7.2.7. PRUEBAS.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee - para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto - para la selección como para el acoplamiento del personal.

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

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en - muy diversos niveles, con el fin de encontrar las - tendencias generales, los patrones de reacción, la estructura de las motivaciones, los conflictos de - tendencias, etc. El fin de estas últimas es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la con - ducta del individuo en relación con su adaptación - al trabajo y su promoción posterior.

Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los tests de Binet, las Matrices Progresivas de Raven (5 series), la Prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Entre las demás pruebas de actitudes, existen la de imaginación, de percepción, atención, memoria - y habilidad manual. Todas éstas son ejemplo de las -

pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan Minnetotas, Purdues, etc., destinados a medir la presión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc. Como se ve, entre estas pruebas deben catalogarse las que suelen poner en el taller antes de otorgar el puesto, o, por lo menos en el período de prueba. Suele decirse que estas pruebas son más interesantes, ya que las actitudes sólo nos dicen que un candidato es apto para tal puesto, pero puede no serlo de hecho en este momento; en cambio, si demuestra que es capaz, de algún modo tiene que tener aptitudes; estas últimas son más interesantes para puestos futuros. Entre las pruebas de temperamento-personalidad, podemos mencionar la conocida de Rorschach, El Inventario de la personalidad de Benreuter, el T.A.T., de Murray, etc. Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que, ordinariamente, sólo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez.

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

7.2.7.1 LA ESTANDARIZACIÓN DE UN TEST.

Consiste en la determinación estadística de los mínimos y los máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes habrá de aplicarse. De no hacer dicha estandariza-

ción, se corre el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien aceptar los mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss: Supone, por lo mismo, -- que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, -- o de solicitantes.

7.2.7.2 LA CONFIABILIDAD DE UN TEST.

Se refiere a garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente. Así como la balanza, -- que al pesar un kilo unas veces marca 1 kilo, y -- otras 950 gramos, no es confiable, un test que, aplicado a las mismas personas, o a personas de igual -- nivel en la cualidad que se mide, da resultados diversos, no es confiable tampoco.

7.2.7.3. LA VALIDEZ DE UN TEST.

Se refiere a que los resultados diversos, de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. -- Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo -- concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido. De ordinario, para hacer la medición de -- esta validez, se toma en cuenta un criterio de la -- realización del trabajo, y se mide en correlaciones -- que pueden ir desde más de 1 hasta menos de 1. Es raro, en general encontrar un índice de validez superior a .800°

Desde otro punto de vista las pruebas o tests pueden dividirse en pruebas individuales y colecti-

vas; de papel y lápiz, o instrumentales (ejemplo de un ergógrafo-que consiste en un instrumento para medir la resistencia o la fatiga singulares, o bien baterías de tests, que es un conjunto de ellos que sirven para que, en su aplicación conjunta, puede investigarse mejor, por su relación, un sector de la conducta del solicitante.

7.2.7.4 REQUISITOS PARA SU APLICACION EFECTIVA.

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección. Pero suponen, para ser útiles:

- a).- Constar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad, y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aun nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.
- b).- Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.
- c).- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias. El pedir exclusivamente máximos puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y son superiores.
- d).- Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.
- e).- No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino como indicios muy valiosos, pero que deben comprobarse en la práctica.

7.5. Introducción al Nuevo Trabajador.

La selección y contratación de uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario también no perder de vista que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto con una serie de normas, políticas procedimientos y costumbres extrañas para él.

La propia organización debe preocuparse para informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas con el objeto de integrar al individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajadores y al mismo tiempo a la organización en general todo lo dicho es de importancia para la introducción del personal de nuevo ingreso.

También es necesario establecer un programa de introducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes (II) fueron;

INTRODUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO. Titulo.
 NOMBRE DE LA PERSONA. Elaborado por.
 APROBADO POR. Responsable del Area
 (Gerente o Jefe de Personal)

OBJETIVO.	Lograr rápida y adecuada integración del personal a la organización.
STANDAR.	Aquellas que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no.
TIPO DE SESION.	Conferencia, seminario, Mesa-redonda, etc.
PARTICIPANTES.	Las de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza, o ambas.
MODERADOR.	Persona que efectuará la sesión.
CARACTERISTICAS DEL BOCAL.	Como debe estar dispuesto para la sesión.
MATERIAL A UTILIZAR.	En la sesión.

Esto también implica aconsejar al nuevo empleado sobre cuándo y dónde deberá reportarse para trabajar y proporcionarle la información adicional que debe contar antes de asumir cualquier responsabilidad en la compañía si bien el tipo de información que necesita variará con el trabajo. Es costumbre proporcionar información acerca de asuntos que sean de interés inmediato para el nuevo empleado, -- tales como el horario de trabajo, salario, facilidades de estacionamiento etc.

E

También se interesará en que el nuevo empleado tenga una comprensión clara de las medidas de seguridad.

La orientación del nuevo empleado deberá darle un conocimiento de la importancia de su trabajo, de las políticas del personal de la compañía y de los procedimientos que les conciernen y un cuadro amplio del papel de la compañía en el mundo de los negocios y la comunidad local.

Es probable que el nuevo empleado ya tenga conocimientos y afición acerca de la compañía y pese a cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que reciba la información que le permita encontrar su lugar en la organización.

Con objeto de satisfacer las condiciones siempre cambiantes que afecten sus operaciones, las políticas y procedimientos organizacionales y la estructura y el contenido de los puestos, también encontrarán desconocidos aquellos aspectos del negocio para los nuevos empleados.

LA COOPERACION.

Para que un programa de orientación este bien integrado se necesita la cooperación de el personal funcional y el de línea.

Ordinariamente no existe problema con respecto a los objetivos que son proporcionar al empleado los hechos acerca de la compañía y despertar la confianza del empleado y ayudarlo a sentir que pertenece a la compañía y a su grupo de trabajo.

El departamento de personal es el responsable

de coordinar las actividades de orientación de la - compañía y de proporcionar la información relativa - a las condiciones del empleo, los salarios y prestaciones y otras áreas, también es responsable de organizar y conducir las clases de orientación y de preparar manuales, películas y materiales similares.

Después de 30 a 60 días de la fecha de su contratación, esto proporciona al grupo del personal la oportunidad de ayudar asistiendo al nuevo trabajador en muchos problemas de su nuevo empleo.

El nuevo empleado está interesado de manera - principal en su jefe y dará mayor atención a lo que el dice y hace. Antes de presentar al nuevo empleado con los otros miembros del grupo de trabajo, es favorable que el supervisor informe a los miembros del - grupo acerca de su contratación. (12)

PROBLEMAS EN LA ORIENTACION.

Quienes planean programas de orientación con frecuencia esperan que el nuevo trabajador asimile - rápidamente todos los tipos de hechos detallados y - sobresalientes acerca de la compañía, tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad biografía de los ejecutivos de otras áreas que se consideren importantes.

También proporcionarles una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas y reglamentos de la compañía para usar un enfoque positivo; que no ofenda al nuevo trabajador ni provocar -- resistencia por su parte para aprender su nuevo trabajo.

7.3.1. CONTRATACION.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios de esa formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedara obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento. Sin embargo si las condiciones del trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, -- los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

- a).- Relación de trabajo.- La ley federal del trabajo en artículo No. 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado (cualquiera que sea el acto que le origine), mediante el pago de un salario.

Igualmente define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

La ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato colectivo individual, pues este no es sino el escrito en el cual se hacen constar el ó los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y el pago de un salario.

b).- Necesidad Administrativa.-

b.1.).- Para el trabajador;

Porque ese documento le brinda certeza respecto de;

b.1.1.).- Sus obligaciones particulares; lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.

b.1.2.).- La contraprestación que recibe por su trabajo; salario, descanso, vacaciones, retribuciones complementarias.

b.1.3.).- Su estabilidad relativa en el empleo.

b.2.).- Para la Organización;

b.2.1.).- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o cuando menos de su descripción.

b.2.2.).- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- 2.3.)- Porque constituye un elemento muy importante - e indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador en algunos conflictos laborales.
- c).- Forma.- La relación de trabajo puede ser por - tiempo Indeterminado. De acuerdo con nuestra - legislación vigente, constituye la regla general, siendo la acepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual puede estipularse únicamente en los siguientes casos.
- c.1.)- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- c.2.)- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- c.3.)- En los demás casos previstos por la ley.

Por lo cual podemos decir que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para ésta - última una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

La relación individual de trabajo por tiempo-determinado puede ser eventual o temporal.

Eventual.- Aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario.

Temporal.- Será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para esta una necesidad permanente limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas;

- a).- Contrato por obra determinada; es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- b).- Contrato a precio alzado; documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Prórroga.- Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

7.3.1.1. CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO.

- a).- Encabezado.- En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente como personas morales.
- b).- Declaraciones.- Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa, y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del --

puesto) el tipo de contrato y en forma general el servicio o los servicios requeridos ex presando de preferencia el puesto en cuestión. Luego se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso de contar con, los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

c).- CLAUSULAS: LEGALES Y ADMINISTRATIVAS.

- a).- Legales.- Las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y por tanto éste en todo deberá contener;
 - a.1.).- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
 - a.2.).- Tipo y forma de contrato.
 - a.3.).- El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible.
 - a.4.).- El lugar o lugares donde deba prestarse el -- trabajo.
 - a.5.).- La duración de la jornada;
 - a.6.).- La forma y monto del salario.
 - a.7.).- El día y lugar de pago de salario.

a.8.)- Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones, y demás que convengan al trabajador y al patron; estas constituyen las llamadas cláusulas legales.

b).- Administrativas.- En estas se incluyen las operativas; cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación del sigilo, etc.

b.1.)- Firmas.- En esta parte del contrato que es la final se incluyen los nombres del trabajador y del patron y en su caso también del apoderado o apoderados dejando espacios para que puedan firmar, así como por separado, las generales del trabajador; nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, y nacionalidad.

7.3.2. CONTRATO COLECTIVO.

Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuáles debe establecerse el trabajo en una o unas empresas.

1) CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO (14)

- I.- Nombres y domicilios de los contratantes
- II.- Las empresas y establecimientos que abarque
- III.- Su duración (ya sea por tiempo indeterminado o para obra determinada).

IV.- Las jornadas de trabajo

V.- Los días de descanso y vacaciones

VI.- El monto de los salarios

VII.- Las demás estipulaciones que convengan en el contrato.

2) PARTES QUE INTERVIENEN EN EL CONTRATO

Los representantes de los trabajadores

Los representantes del patrón.

3) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa.

Contenido.-

El reglamento interior de trabajo no deberá contener las normas de orden jurídico y administrativo que formulan las empresas para la ejecución de los trabajos.

4) MATERIAS QUE DEBE CONTENER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

- 1.- Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.

- II.- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III.- Días y horas fijados para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, útiles de trabajo.
- IV.- Días y lugares de pago.

5) SON OBLIGACIONES DE LOS PATRONES.

Mantener el número de asientos a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos.

- VI.- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para presentar los primeros auxilios.
- VII.- Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar las mujeres y menores.
- VIII.- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX.- Permisos y licencias.
- X.- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación, la suspensión de trabajo no podrá exceder de ocho días el trabajador - tendrá derecho a ser oído antes de que se le aplique la sanción.

XI.- Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa para seguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

SE FORMULARA POR UNA COMISION MIXTA DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y REPRESENTANTES DEL PATRON.

También las cláusulas referentes a los servicios y prestaciones.

Las cláusulas administrativas que cada día cobran mayor importancia para los representantes del trabajo se refiere a la participación del Sindicato en la Administración de la Empresa, sea reglamentando los ascensos, no interviniendo en la contratación y regulando la selección del nuevo personal, éstos son esfuerzos del Sindicato para lograr democratizar la organización.

6) CONTRATO DEFINITIVO

Una vez puesto de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá efectos a partir del momento en que se deposite en la junta de conciliación y arbitraje. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacer llegar a todos y a cada uno de los trabajadores.

7) TECNICAS DE CONTRATACION COLECTIVA DE TRABAJO.

Los acuerdos celebrados entre representantes de los trabajadores y de la organización por medio de la contratación colectiva, repercuten tanto en lo económico como en lo administrativo en el seno de la

organización y al mismo tiempo en la comunidad en la cuál se encuentra ubicada . la misma.

Tanto en los llamados representantes del trabajo como los representantes del capital deben presentarse a la mesa de discusiones perfectamente bien preparados y con todos sus conceptos fundamentados - en la forma más clara y técnica posible.

Los representantes de trabajo deben contar -- con medios análogos de trabajo para lograr una mejor objetividad en las pláticas. La información completa y fidedigna acerca de los gastos y costos de operación, de los volúmenes de producción, de las distintas inversiones que la empresa ha obtenido o tendrá que hacer, del ausentismo del personal, del nivel -- de los sueldos e instituciones similares de la relación comparativa de mano de obra y volumen de producción de la organización de que se trata y similares, será una ayuda a la mesa de discusiones y por otra parte si tal información se intercambia en el momento de la revisión entre las partes de una manera técnica y objetiva, podrá ayudar una mejor comprensión que traerá como consecuencia el acuerdo mutuo, también resultan de ayuda los datos sobre la economía regional o nacional: nivel de salarios, costo de la vida composición de la población económica activa.

Este contrato consta básicamente de dos materias.

a).- Cláusula económica

b).- Cláusula Administrativa

La cláusula económica se refiere, además del incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación que hace la empresa en beneficio del bolsillo del trabajador.

8) ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Sobre los supervisores descansa la mayor responsabilidad en la administración del contrato, por ser estos quienes tienen mayor contacto con el trabajador.

Es recomendable que se presente a los supervisores por medio de cursos especiales, el contenido del contrato y la interpretación adecuada del mismo - de ser posibles deberá presentarse casos prácticos y objetivos de aplicación del contenido del mismo; además la Ley otorga la categoría de representantes del patrón y por ende obligados a seguir el contrato y todas las normas de relación entre trabajadores y organización.

9) REVISION, MODIFICACION Y TERMINACION

La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años y a solicitud de cualquiera de las dos partes mediante aviso anticipado dado cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión normalmente a través del pliego putitorio.

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo en hacerlo así o bien en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso

se acatará lo dispuesto por la Ley a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.

a).- El Contrato Colectivo de Trabajo termina.

I.- Por mutuo consentimiento

II.- Por terminación de Obra.

III.- Por cierre de la empresa.

10) VALUACION DE PLIEGOS PETITORIOS

Implica oír -cuando menos-, a las personas que habrán de ser afectadas con una resolución; o, lo que es todavía mejor, tomar en cuenta sus puntos de vista antes de tomar las decisiones importantes.

El diálogo implica dar siempre las razones y señalar con claridad a los objetivos en los que, respectivamente, se funda y a los que tiende un orden.

El error más frecuente en este campo, suele ser dar sólo los objetivos y razones estrictamente de lo que se pretende lograr con la acción del trabajador, pero sin explicarle a éste, cómo se dirige todo ello a conseguir algún objetivo más alto, que, se juzga erróneamente, les interesa, o no comprende.

El diálogo implica entrar en él con plena resolución de oír y aceptar, en caso de ser justificados, los puntos de vista de la otra parte.

Una persona, sea jefe o subordinado, que de antemano pretenda entrar a una discusión o diálogo, pero dispuesto ya de antemano a no ceder para nada -

✓

en sus puntos de vista, a no dejar de hecho que el - otro los exprese, o a no tomar en cuenta sus razones, en realidad está disfrazado el diálogo, lo que no es sino un monólogo más pernicioso, porque se oculta bajo un aparente régimen de apertura.

7.3.3. REGISTROS, FORMAS Y ALTAS.

Cuando se selecciona y contrata a un nuevo - trabajador dentro de una organización, se procede a llenar y dar trámite a los diferentes registros, formas y altas que darán al trabajador la oportunidad - de recibir los beneficios que trae consigo el iniciarse en una nueva empresa tanto para él como para su familia.

Estos registros, formas y altas son variados - y a veces diferentes dependiendo de cada empresa, -- las más comunes y que casi todas las empresas llevan a cabo son: la afiliación del trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Infonavit, los -- avisos de alta al sindicato y al registro Federal de Causantes.

A) Afiliación al I.M.S.S. Simultáneamente a - la firma del contrato individual de trabajo o posteriormente sin exceder de un plazo de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano - del Seguro Social, ya que este trámite, además de -- las ventajas que supone para patrón y trabajador, -- constituye un requisito de carácter legal. Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de cinco días, según lo estipula la fracción I del artículo - 19 de la Ley del Seguro Social.

El trámite de la afiliación de un trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social puede resumirse en los siguientes puntos:

- a).- Obtener del I.M.S.S. las formas de afiliación correspondientes.
- b).- Recabar de los trabajadores los datos a que se refiere el artículo 6º fracción I del Reglamento de la Ley del Seguro Social; y del patrón, los datos a que se refiere la fracción segunda del mismo artículo.
- c).- Presentar los avisos a las oficinas generales del Instituto Mexicano del Seguro Social en el Distrito Federal o a las delegaciones o subdelegaciones correspondientes en el interior de la república, el mismo día en que se contrata al trabajador o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- d).- La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el Seguro Social a fin de que se le hagan los pagos y los descuentos respectivos.

Los trabajadores civiles de la Federación, del Distrito y los Territorios Fe-

derales, y los organismos públicos que acuerde el ejecutivo, quedan integrados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

B).- Afiliación al INFONAVIT. Los patrones están obligados a inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Para llevar a cabo ésta inscripción, el patrón procederá a dar aviso al instituto de las altas y bajas de su personal, así como de los sueldos y percepciones que los trabajadores tienen, para en base a esto el instituto proceda a determinar las cuotas que pagará cada uno de ellos en función de su salario.

El Consejo de Administración expide con tal motivo un instructivo, dicho instructivo señala la forma en que los patrones se inscribirán e inscribirán a sus trabajadores, y determina los avisos que deben darse sobre altas y bajas de trabajadores, las modificaciones de los salarios y demás datos necesarios para el Instituto.

Cuando los patrones no cumplen con la obligación de inscribir a sus trabajadores o de aportar a Fondo Nacional de la Vivienda las cantidades requeridas, los trabajadores pueden acudir al Instituto proporcionándole los datos correspondientes, sin que esto pueda relevar al patrón del cumplimiento de su obligación y eximirlo de las SANCIONES a que sea merecedor.

c).- SINDICATO.- En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierta plaza, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que ésto se cumpla, para evitar posteriores complicaciones.

Con el fin de percibir las cuotas de los trabajadores, el sindicato pide a la empresa que lo deduzca ya sea quincenal o mensualmente de la nómina, esto es para facilitar el cobro de las mismas.

d).- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.- Este registro es controlado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que los patrones solo se concretan a dar aviso de altas y bajas de su personal, ya que la mencionada Secretaría se ocupa de establecer cuota, de dar número de registro, etc.

En concreto, la empresa solo hace sus reportes mensuales a la secretaría y también hace las deducciones nominales al salario de los trabajadores para cubrir lo referente al impuesto sobre ingresos del trabajo.

Hay otro tipo de registros como lo son el expediente y la hoja de servicios, que podríamos clasificar como registros internos, puesto que los datos que éstos contienen, sirven única y exclusivamente para control del personal.

- 1.- EXPEDIENTE.- Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto -- por una carpeta con su solicitud, copia del -- contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, el Seguro Social, el Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de "contratación" se cuente con una lista de verificación de todos ellos con objeto de tener el expediente completo que sea una verdadera historia del empleado. Para evitar un uso inadecuado de la información, no es -- recomendable que el estudio psicológico y el estudio del exámen medico, así como el resultado del estudio económico - social formen -- parte de éste expediente.

- 2.- HOJA DE SERVICIOS.- El fin que se busca en -- contar con una hoja en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que -- se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y con -- trol de asistencias, capacitación, desarrollo y separación; es decir, un resumen de lo que -- aparezca en su expediente. Esto permite una -- consulta rápida de las características principales del trabajador.

Realmente el conjunto de hojas de servicio viene constituyendo parte importante del inventario de recursos humanos. Algunas grandes organizaciones han incluido todos estos --

datos en tarjetas o cintas magnéticas o perforadas a fin de manejar estadísticas o localizar datos para ascensos o entrenamiento, -- por medio de la computadora.

7.4. Bienvenida y Presentación.

- a).- El paso final en el proceso de selección, es la colocación y la inducción del solicitante-aceptado.

La orientación del nuevo empleado deberá darle un conocimiento de la importancia de su -- trabajo, de las políticas de personal y de -- los procedimientos que le conciernen, sobre -- cuándo y dónde deberá reportarse para traba -- jar, horario de trabajo, salario, días de des -- canso obligatorio, vacaciones, tener una cla -- ra comprensión de las reglas de seguridad; -- así como también tener un cuadro amplio del -- papel de la empresa en el contexto nacional, -- si bien sabido que ésta información para el -- nuevo empleado es esencial ya que con esto -- le permite encontrarse dentro de la organiza -- ción. El programa de orientación debe llevar -- se a cabo con la cooperación del personal fun -- cional y de línea y cuyos objetivos son: pro -- porcionar al empleado los hechos acerca de la -- compañía y de su trabajo, despertar la con -- fianza del empleado y ayudarlo a sentir que -- pertenece a la empresa y a su grupo de traba -- jo.

7.5. Información Sobre la Empresa.

Reunión con el personal de nuevo ingreso (me -- sa redonda) al día de su contratación, primer -- día de trabajo.

Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a).- Historia de la organización.
- b).- Sus Objetivos.
- c).- Horarios, días de pago, etc.
- d).- Artículos que produce o servicios que presta.
- e).- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f).- Políticas de personal.
- g).- Prestaciones.
- h).- Ubicaciones de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i).- Reglamento Interior de trabajo.
- j).- Pequeño plano de las instalaciones.
- k).- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

Evaluación (mediante cuestionario elaborado expresamente para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).

Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.).

Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento o sección, o supervisor de área.

Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sean necesarios conocer más a fondo.

Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

Llenado de listado de verificación.- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; por ejemplo, 3 meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de Staff y el personal de línea, en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo ele-

mento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc, van a hacer partícipes de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento.

Lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal;

- a.1 Como puede llegar a su trabajo.
- a.2 Recorrido del departamento.
- a.3 Explicación sobre;
 - a.3.1 El trabajo que se hace en el departamento.
 - a.3.2 Reloj marcador, tarjeta de tiempo, --tarjetero.
 - a.3.3 Cómo marcar la entrada y la salida.
 - a.3.4 La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - a.3.5 La Prohibición de marcar tarjeta de otra persona.
 - a.3.6 Reportar al supervisor cualquier --error al marcar la tarjeta.
 - a.3.7 Horario de trabajo.
 - a.3.8 Comedor.
 - a.3.9 Tiempo disponible para comer.
 - a.3.10 Como operar el servicio de comedor.
 - a.3.11 Enfermería y servicios médicos.

- a.3.12 Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- a.3.13 Sanitarios y lavabos.
- a.3.14 Tableros y boletines
- a.3.15 Dónde conseguir herramienta.
- a.4 Comentar otras condiciones del trabajo.
 - a.4.1 Pago de salarios.
 - a.4.2 Tiempo extra y forma de computarlo.
 - a.4.3 Impuesto sobre productos del trabajo.
 - a.4.4 Pagos de días festivos.
 - a.4.5 Día y método de pago de salario.
 - a.4.6 Pago de vacaciones.
 - a.4.7 Efectos de faltas no justificadas.
 - a.4.8 Ausencias.
 - a.4.9 Necesidad de reportar las faltas.
 - a.4.10 A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
 - a.4.11 Reglas de seguridad.
 - a.4.12 Limpieza y aseo del área de trabajo.
 - a.4.13 Aseo personal.
 - a.4.14 Vedas de juegos de azar, riñas, robos etc.
 - a.4.15 Prohibición de bebidas intoxicantes.
- a.5 Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
 - a.5.1 Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.

- a.5.2 Normas de calidad.
- a.5.3 Normas de trabajo.
- a.6 Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:
 - a.6.1 Preparar al operario.
 - a.6.2 Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)
 - a.6.3 Probar el desempeño del entrenado.
 - a.6.4 Inspeccionar continuamente al entrenado (15)

5.1 EXAMEN MEDICO.

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

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo que dice:

Art. 15. Los patrones están obligados a mandar practicar exámenes médicos de admisión y periódicos a sus trabajadores.

Art. 16. Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.

Art. 17. En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad. Con esto se demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiado por cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficazmente su trabajo, contra la creencia popular no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante; evitándose lo siguiente:

- a).- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b).- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.

- c).- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d).- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre -- oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más -- su salud personal o aquellos relacionados con él o -- las propiedades de la organización, en tales casos -- al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevará a tomar una decisión adversa y -- aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión -- comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y -- una exploración física cuidadosa) que deberá ir -- acompañada de varios estudios de laboratorio y de -- rayos X para confirmar el estado de salud o el su -- puesto padecimiento. El registro confidencial se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, el proceso de selección debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a).- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b).- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.

c).- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:

Un mayor índice de ausentismo.

La aparición de enfermedades profesionales.

La disminución de rendimiento de trabajo.

El peligro de contagio de varias enfermedades.

Déficit en la calidad de sus productos.

Menor cantidad de producción.

Más elevados los niveles de costos.

DECISION FINAL.

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

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

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

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

ENTRENAMIENTO.

7.5.2. Entendemos al entrenamiento como la preparación para un esfuerzo físico o mental, para el logro de una labor o actividad. Entonces el entrenamiento es una herramienta que nos permite el desarrollo o perfeccionamiento de habilidades, conocimientos, que trae como consecuencia el incremento de la eficiencia del personal y por lo tanto el desarrollo de la

organización y del país. Además de que, la misma empresa tiene la necesidad de entrenar a su personal para lograr un mejor desarrollo conjunto.

Necesidad legal.- La Ley Federal del Trabajo, establece que los patrones tienen la obligación de planear y organizar permanentemente o periódicamente cursos de capacitación o de adiestramiento para su personal de acuerdo a los programas y políticas establecidas en común acuerdo con los sindicatos o trabajadores. Además de que debe otorgar becas cuando se empleen más de cien y menos de mil trabajadores.

Responsabilidad del Entrenamiento:

- De Dirección =

A.- Plan y Apoyo

B.- Presupuesto

C.- Seguimiento

Delegar Autoridad.

Autorización.

Tiempo

Dinero

Debe de seguirse

al programa de

entrenamiento y

así poder saber

los resultados

y lograr la re-

troalimentación.

La responsabilidad que tienen los je
De Supervisión: fes o supervisores para llevar a ca-
bo el entrenamiento.

Condiciones para el éxito del programa de entrena --
miento.-

- Participación = Dirección - Trabajadores
- Fijación de Objetivos del programa
- Tiempo y Costo.
- Instructores = Locales o externos
- Tipo de participantes
- Correcta Motivación.
- Técnicas.
- Evaluación del aprovechamiento.

Los resultados que se deben esperar del programa o -
en sí del entrenamiento.

- a) Elementos motivantes de Supervisión.
- b) Bases para mejorar las relaciones interperso-
nales.
- c) Mejorar la eficiencia.
- d) Incrementar la integración del personal.

Tipos de entrenamiento.-

- 1.- El desarrollo.- Este nivel se da en la dirección y el objetivo es de incrementar o mejorar la eficiencia de dirigir y de desarrollar la inteligencia para su eficaz dirección.
- 2.- Capacitación.- Se encuentra en la supervisión. La capacitación es la adquisición de conocimiento fundamentalmente de carácter técnico, científico y administrativo. El objetivo es el desarrollo de actividades técnicas, científicas y administrativas para la toma de decisiones.
- 3.- Adiestramiento.- Está situado al nivel operativo de la organización. El adiestramiento es adquirir destreza o proporcionarlas en una habilidad adquirida para actividades rutinarias o de carácter muscular. Casi siempre es el que se le proporciona a los obreros.

Puntos de un programa formal de entrenamiento:

- Objetivos
- Nivel y número de participantes
- Unidades (departamentos) que abarca el programa.
- Métodos a usar
- Instructores.- quienes son, experiencia, etc.
- Técnicas para medir la eficiencia.

- a) 1.- Aleccionamiento a) 2.- Retención de Comités.
- a) 3.- Sustitución del Superior. a) 4.- Asignación de comités especiales
- b).- Instrucción programada
- c).- Lecciones
- d).- Reuniones de grupos.
- e).- Roll Play
- f).- Juego de Negocios
- g).- Medios audiovisuales, sonoros y visuales.

Escala de aprendizaje.

10%	Se lee
20%	Se escucha
30%	Se ve
50%	Se ve y se escucha.
70%	Se lee y discute
90%	De lo que se lee y lleva a la práctica.

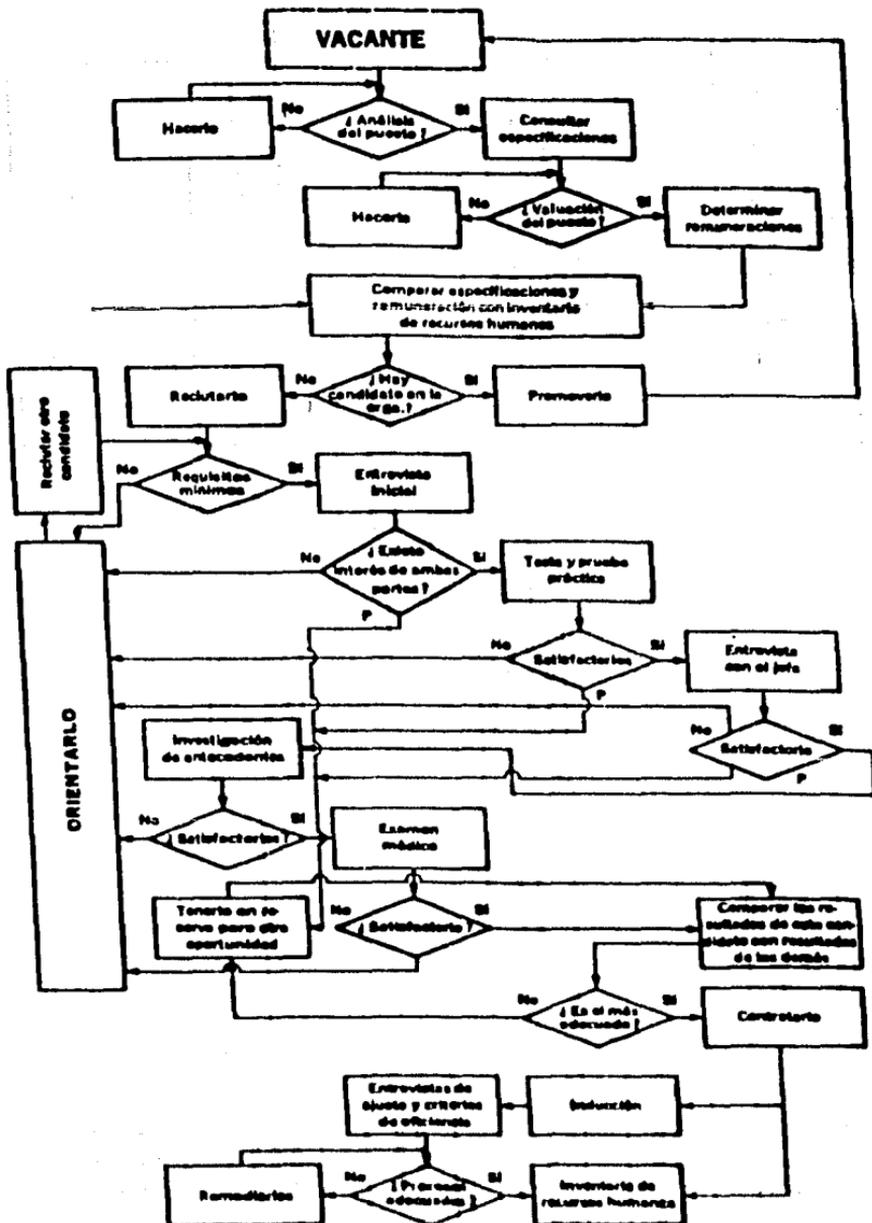


Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.

7.6. EVALUACION DE PUESTOS.

Relación con el análisis: para poder estudiar la evaluación de puestos es necesario conocer la organización, y, a ésta la entendemos como un determinado grupo de actividades y personas que las desarrollan, dirigidas por un ejecutivo con la autoridad necesaria para alcanzar el objetivo que específicamente se le ha fijado a ese grupo. Las organizaciones son entes dinámicos que permiten el desarrollo de una serie de actividades que van desde las más simples hasta las más complejas, esto provoca una estructura interdependiente que de acuerdo a una organización bien estructurada y funcional da como resultado que los individuos puedan desarrollar actividades específicas que aseguran que cuando 4 miembros de ella aportan su máxima contribución se podrá desarrollar un trabajo efectivo pero para poder asegurar esto, los recursos de toda entidad deben ser utilizados y bien administrados en forma ordenada, así la organización une a los individuos en tareas interrelacionadas, así la gente trabajará unida en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

Para asegurar tal actividad el ejecutivo deberá conocer qué actividades específicas va a administrar, que le van a ayudar, quienes dependen de él y él de quien depende, así se considera necesario conocer la estructura de todo el logro que trabaja unido y a la vez algo tan determinante como son los canales de comunicación que permiten la toma de decisiones.

Así la organización formal permite asignar deberes a los individuos para evitar confusiones en las obligaciones de cada sujeto, por ello es necesario aplicar una responsabilidad y autoridad de los indi-

viduos que forman las organizaciones y es así como - podemos comprender claramente el crecimiento organizacional permitiendo la creación del puesto; proporcionando la base para dividir las actividades en departamentos, secciones u otras unidades apropiadas - para concluir tal puesto, que es entendida como la - unidad más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, con ello estableceremos los deberes de cada puesto y las responsabilidades de los empleados, que tienen ante su superior inmediato.

Ahora que ya hemos podido definir el puesto relacionaremos dos conceptos fundamentales que son una estructura sólida de sueldos y salarios y el reconocimiento de las actividades de los empleados.

Las organizaciones por lo general establecen -- los salarios de acuerdo al puesto, éste; puede señalar cuales son sus requerimientos; y sus obligaciones para el cumplimiento de los objetivos, esta tarifa refleja por lo general el valor del puesto para -- después poder asegurar lo anterior, es indispensable un programa formal con el propósito de asentar la -- base de comparación de cada puesto y así reducir de alguna manera las quejas relativas a la remuneración.

La evaluación de puestos, puede contribuir al -- desarrollo de mejor información sobre las relaciones entre los diferentes puestos, en la jerarquía organizacional, así como en el de líneas de autoridad y -- promoción para el personal que ocupa los puestos, -- donde tratarán de resolver los problemas en una forma justa y equitativa.

La evaluación está conformada en base a la importancia del establecimiento de escalas en relación a la ordenación de méritos del puesto que representa.

A.- CONDICIONES PRELIMINARES DE UNA EVALUACION.

Habíamos mencionado anteriormente que existen - serie de ejecutivos que van a ser quienes represen - ten el más alto nivel de autoridad dentro de la or - ganización y estas personas necesitan tener bases pa - ra emitir una decisión sobre la posibilidad de im - plantar un sistema de evaluación que va a permitir - no incurrir en los problemas que el individuo por su criterio cae en ellos, así podemos decir que ello -- obliga a tener un sistema de información que permita conocer los problemas reales acerca de la naturaleza de la evaluación de puestos, así como sus objetivos; que pueden considerarse entre tantos:

- a).- Fijar bases para la administración de salarios, que por si sola no se determina, si no que se - obtienen convirtiendo el valor evaluado de cada puesto en su valor monetario apropiado.
- b).- Establecer una estructura de salarios comprobables en comparación a las que existen en el mercado de mano de obra, con ello se podrá evitar problemas ya sea con los obreros por si solos o con los sindicatos, también ésta estructura nos permitirá determinar como está, nuestra empresa ante las condiciones del mercado laboral.
- c).- Controlar más adecuadamente los costos de los - recursos humanos.
- d).- Estructurar la revisión periódica de salarios, problema que se ha presentado frecuentemente.

Con lo anterior se podrán evitar problemas mejorando las relaciones empresa-trabajador.

El estudio de evaluación por lo general emana del área de recursos humanos, aunque también puede surgir de la gerencia general o en sí de la necesidad de una buena administración de salarios, al adoptar un método ordenado para clasificar sus puestos y evaluarlos, la organización adopta un plan definido de procedimientos que implica la determinación de políticas en lo relativo a salarios, casi podremos decir que una decisión de tal importancia corresponde a los niveles que establecen altas políticas.

B.- SISTEMA DE EVALUACION DE PUESTOS. (16)

Los sistemas pueden ser evaluados dentro del valor relativo de los diferentes puestos que se distinguen en los diferentes puestos de cada organización, comparando uno con otro o comparándolos contra un modelo o escala que se haya construido para este propósito. Estos métodos de comparación, pueden ser evaluados (los puestos) como un todo conducido sobre una base no cuantitativa o cualitativa.

Estas variaciones proporcionan un total de 4 sistemas diferentes que pueden ser usados para la evaluación de puestos:

- 1.- Sistema de establecimiento de rango para los puestos.
- 2.- Sistema de clasificación de puestos.
- 3.- Sistema de puntos.

4.- Sistema de comparación de factores.

El sistema de establecimiento de rango para los puestos ordena los puestos sobre la base de su valor relativo o en base a un sistema de ordenación por -- méritos, una técnica que se usa para establecer los rangos de puestos, implica escribir las especificaciones para cada puesto sobre una tarjeta separada y ordenar las tarjetas con base en la importancia de -- los puestos que representen.

El sistema de clasificación de puestos es más -- refinado que el sistema de establecimiento de rangos, por que de acuerdo a una serie predeterminada de cla -- ses o grados de salarios permite que sean agrupados -- y clasificados.

La descripción de cada una de las clases de -- puestos constituye la escala contra la cual se compa -- ran las especificaciones de los diferentes puestos. -- Al desarrollar clases de puestos, generalmente es -- necesario establecer grupos separados de clases, pa -- ra puestos como por ejemplo:

Puestos de Oficina

Puestos de Fábrica

Puestos de supervisión., etc.

Otras clases por ejemplo pueden ser:

Puestos en los grupos de oficina

Puestos en los grupos de taller

Puestos en los grupos de servicio, etc.,

Las ventajas que representa el sistema de la -- clasificación, como la del sistema de establecimiento de rangos es en la cual descansan en una simplicidad y por consiguiente es el adecuado para las necesidades de una organización pequeña.

El sistema de puntos.- Este sistema es ampliamente usado para la evaluación de puestos por que -- requiere de un manual de puntos que contenga la descripción de los grados y los valores en puntos, en cada factor, contra la cual se compara la especificación de cada puesto, siendo factor por factor, para determinar su valor total de puntos. Esto implica la formulación de un manual de puntos, conducción de -- las evaluaciones de puestos, considerando las ventajas y desventajas del sistema de puntos.

Sistema de comparación de factores.- Este sistema fue desarrollado por Eugene Bengé en 1926, se -- parece al sistema de puntos en que permite que el -- proceso de evaluación de puestos sea llevado a cabo sobre una base factor por factor. Donde debe ser desarrollada una escala de comparación de factores, -- como parte del proceso de evaluación de puestos:

Los factores a comprender:

Factor de habilidad

Factor de Esfuerzo mental

Factor de esfuerzo físico

Factor de responsabilidad

y condiciones de trabajo.

Las especificaciones que cubren estos factores -- para los puestos que estan siendo evaluados, se com-

para contra las especificaciones que cubre factores similares en los puestos clave que constituyen la escala.

Los siguientes pasos son bastante típicos para quienes usan tal sistema.

- 1.- Seleccionar los trabajos clave.
- 2.- Determinar el valor monetario para los factores de los puestos claves.
- 3.- Colocar por sus rangos los puestos, con base en los valores monetarios para cada factor.
- 4.- Desarrollar la escala de comparación de factores para los puestos clave.
- 5.- Evaluar los puestos no claves contra la escala de comparación.
- 6.- Agregar los puestos no claves a la escala conforme son evaluados.

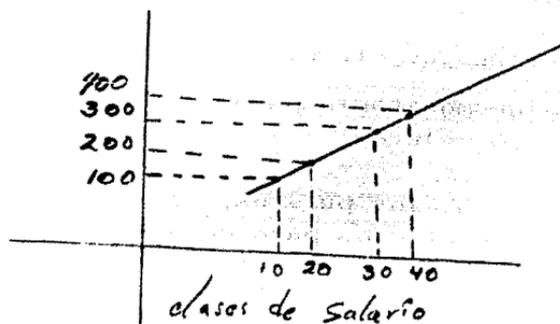
CONVERSION DE LAS EVALUACIONES A CURVAS DE SALARIO.

Las relaciones entre el valor relativo u ordenación de méritos de un puesto y el salario que se paga por él, pueden representarse mediante una curva de salarios o línea de conversión.

Tarifa de
Salarios

Puntos

Curva de salarios trazada libremente a mano.



clases de Salario
100, 200, 300, 400
Puntos Evaluados

Una curva puede ser construida gráficamente preparando un diagrama de puntos que represente la localización de los puestos sobre la gráfica, de acuerdo con su valor relativo y los salarios actuales.

En una gráfica de tipo ilustrativo puede ser trazada una curva de salarios en donde la base horizontal, indica el valor relativo de los diferentes puestos, en términos de puntos, clases, o proporciones evaluadas dependiendo de que sistema de evaluación de puestos haya usado; el eje vertical de la gráfica, por otra parte, sirve para indicar los salarios para estos puestos.

Si bien, las curvas que se trazan libremente a mano son las más sencillas de construir, no son tan exactas como las que se desarrollan estadísticamente.

Una curva estadística puede ser construida por medio de una fórmula algebraica.

Utilizando lo que se conoce como el método de los cuadrados mínimos. (Este método hace uso de los mismos datos de los puestos usados para construir las curvas libremente a mano.)

Las curvas de salarios pueden ser usadas para -
 indicar la relación entre el valor relativo de los -
 puestos dentro de la compañía y los salarios preva -
 lescentes en la comunidad, los salarios existentes -
 en la Cía., o los salarios propuestos para estos --
 puestos.

PUESTOS CLAVES:

El puesto se define como la unidad más pequeña -
 de la organización en que puede dividirse el trabajo.

La división del trabajo en puestos separados de -
 berá facilitar, no solamente la administración, del -
 trabajo que ha de ejecutarse, si no también la selec -
 ción, desarrollo y motivación del personal que ocupa
 estos puestos.

Los puestos claves serán entonces, las tareas -
 y actividades alrededor de las cuales, tienden a --
 agruparse otras actividades para tener un mayor con -
 trol, un puesto clave será por ejemplo: Designar a -
 una persona para que se haga cargo de todas las com -
 pras de la compañía, y que realice un registro día -
 rio de todas las compras.

Selección de los puestos claves:

Los puestos claves deberán incluir diferentes -
 niveles. Los puestos seleccionados, como puestos cla -
 ves, deberán tener descripciones y especificaciones -
 completas y concisas. La tarifa de salarios para --
 esos puestos, además deberá ser consistente, tanto -
 interna como externamente y no deberá estar sujeta a
 ningún proceso de quejas. Generalmente de 15 a 30 --
 puestos claves resultan adecuados para el propósito -
 de desarrollar una escala de comparación de factores.

SUELDOS DE EJECUTIVOS:

Planes para determinar los sueldos de Ejecutivo.

Los planes de compensación para ejecutivos, más que para otros empleados, deben estar diseñados, para estimular el entusiasmo por su trabajo, la lealtad hacia su compañía y la motivación que han de realizar en la utilización de sus energías y habilidades al máximo posible.

Los planes de compensación deberán servir para animar a los ejecutivos a quedarse en la compañía.

- Bases para determinar pagos de incentivos para Ejecutivos. Las responsabilidades que tienen a su cargo los ejecutivos como son las ventas, producción, reducción de costos y presupuestos; son algunas de las bases para determinar los pagos de incentivos para los ejecutivos; sin embargo los estándares de desempeño del trabajo son generalmente más difíciles de desarrollar para ejecutivo, que para el personal subordinado, mientras más alto suba el ejecutivo en la organización más probabilidades tendrá de hacer de su trabajo lo que es.

El objetivo principal de los incentivos a los ejecutivos es aumentar las utilidades de la compañía.

En conclusión: los pagos hechos a los ejecutivos más altos deben ser regulados principalmente por lo que se considera, que el negocio puede soportar y por lo que le pueden afectar la posible crítica de accionistas, del sindicato o del público.

METODOS DE PAGO:

La mayor parte de las empresas pequeñas establecen el pago en efectivo; las ventajas de los pagos en efectivo ayudan a los ejecutivos a satisfacer sus necesidades económicas inmediatas; sin embargo tiene su desventaja este método, por que suben las cuotas mas altas del pago de impuestos, una parte cada vez mayor de los pagos de efectivo es absorbido por los impuestos.

Otra forma de pago para ejecutivos son los pagos definidos, que consiste en pago de acciones en vez de efectivo; otra forma de pago es por medio de prestaciones.

IMPACTO PSICOLOGICO DEL REPARTO DE UTILIDADES.

Para tratar de planificar las condiciones necesarias en la actividad de la empresa respecto a la participación de utilidades que en la actualidad tienen las compañías a través de obtener mas cooperación, eficiencia y lealtad de su personal, proporcionándoles la oportunidad de participar en los beneficios derivados de su esfuerzo para las condiciones antes señaladas, que implica un impacto psicológico en las relaciones de la función del empresario y con los incentivos financieros para el personal operativo; en donde podemos definir la participación de utilidades de acuerdo con el Consejo de Industrias con participación de utilidades como; "Cualquier procedimiento mediante el cual el empresario o patrón paga o pone a la disposición de todos los empleados de planta aparte de buenas tarifas de pagos regulares, sumas especiales, comunes o diferidas, basadas en las utilidades; del negocio". Probablemente ningún plan de incentivos ha sido objeto de la más extendida confusión, interés y atención, la participación de utilidades.

El pago de fondos que son distribuidos por el sistema de participación de utilidades, puede ser distribuido periódicamente como una bonificación efectiva o puede ser diferido hasta la jubilación o algún periodo posterior.

Lo que distingue a la repartición de utilidades de cualquier otro plan incentivo, sin embargo, es el origen de los fondos y no el hecho de que sirven para complementar la paga regular. Ahora bien, tratar de establecer el impacto psicológico sería la reacción a esperar, que son tan variadas e impiden las generalizaciones hacia el reparto de utilidades; implicando más que nada las reacciones sindicales ante ellos considerándolo como un aspecto negativo para el objetivo específico del empresario. Las reacciones sindicales ante el reparto de utilidades: algunos líderes consideran la repartición de utilidades como una estrategia de la compañía, para debilitar el poder del sindicato, para desviar la lealtad de los miembros al sindicato y para evitarse el dar a sus empleados aumentos verdaderos en sus salarios, otros sindicatos no se oponen al reparto de utilidades siempre que sean consultados al adoptar el mismo y que cualquier ingreso por utilidades que reciban los empleados sea adicional a gozar de un buen sueldo.

Como aspecto positivo debemos considerar las reacciones que subjetivamente condiciona a los empleados que a la vez puede tener la ventaja adicional de proporcionar un incentivo a los empleados para quedarse en la compañía el tipo de plan diferido establece que la parte de utilidades de los empleados sea depositada en un fondo de ahorro para distribuir la posteriormente. El fondo acumulado puede ser usado para ingresos de jubilación, pagos por in-

capacidad, pagos por separación, o préstamos en casos de emergencia. Esta distribución de las utilidades puede proporcionar a la compañía un método más flexible para acumular un fondo de jubilación o puede servir para complementar los beneficios de un plan regular de pensión. El plan de combinación ofrece tanto los beneficios del plan de efectivo como el plan diferido, esta a la vez resulta de mucha importancia para impulsar a la motivación en donde tiene la ventaja de proporcionar al empleado un incentivo directo para que aumente su contribución a la compañía, al mismo tiempo, le permite hacerse de ahorros que de otra manera no podría tener.

C.- MÉTODOS DE CALIFICACION

Método de comparaciones en parejas.- Este método implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo. Si están implicados 10 individuos, esto representa 45 comparaciones multiplicada por el número de cualidades o características a ser consideradas. Debido a la considerable tarea con que se encuentra el calificador, este método generalmente se limita a la evaluación del desempeño del trabajo en general, más bien que de características específicas.

Método de rangos.- Este requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden por rangos, desde el mejor hasta el peor. Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta bastante natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las principales desventajas de este método es la suposición, no garantizada de que las diferencias entre rangos son las mismas.

Método de selección forzada.— Este procedimiento requiere que el individuo seleccione entre dos, tres o cuatro alternativas aquella que considere que lo describe mejor a él. Puesto que estas alternativas están diseñadas para parecer igualmente deseables o indeseables, es difícil que el individuo seleccione la que crea que producirá la puntuación deseada.

Ejemplo de una tetradeclaración:

Señalar con una cruz, la descripción que más le guste y la que menos le guste.

Una persona en la que se puede confiar.....y.....

Fácilmente se altera cuando las cosas van mal.....

No está demasiado seguro de sus opiniones.....

Prefiere seguir a otras personas.....

7.6.1. ERRORES DE CALIFICACION.

a).- Error de Halo.— Es la tendencia de dar a un individuo calificaciones altas o bajas en muchas características, debido a que el calificador conoce o cree conocer que el individuo es superior o inferior en ciertas características específicas. El calificador puede esparcer o generalizar el error de halo hacia otras áreas.

- b).- Prejuicios Personales.- Los supervisores, como los entrevistadores tienen sus propios gustos y disgustos, los que a menudo matizan sus opiniones acerca de una persona. Rara vez admiten que tengan influencia en sus opiniones sobre el desempeño del trabajo de los empleados, la religión de un subordinado, su origen, nivel educacional y características similares.
- c).- Error de Dependencia Central.- Es el enfoque que hacia el punto intermedio en la evaluación, mediante el cual las calificaciones se agrupan alrededor del promedio o de la media. Este error puede ser originado porque el calificador deje de tomar en cuenta que existen amplias variaciones en el comportamiento o el desempeño del trabajo.
- d).- Sobreénfasis a un Comportamiento Reciente.- Es la influencia que recibe el supervisor de lo que el trabajador ha estado en el tiempo más reciente. Si su ejecución reciente ha sido superior recibirá calificaciones superiores. Si su comportamiento actual es insatisfactorio entonces recibirá calificaciones insatisfactorias.

Generalmente la calificación de méritos está estrechamente relacionada con las variaciones de producción, con lo cual resulta fácil evaluar un trabajo de producción en términos de mediciones objetivas: la cantidad de producción se determina y se registra fácilmente, no así cuando se trata de calificar el trabajo, por ejem.: De un gerente, una recepcionista o un contador; resulta difícil de evaluar; debido a la naturaleza misma del trabajo, ya que son evalua-

dos en términos de características generales, como - su habilidad para llevarse bien con otras personas, - cualidades para dirigir, confiabilidad e iniciativa - y pueden prestarse a muchas interpretaciones y por - lo mismo tener errores adicionales a los que comun - mente se encuentran en la evaluación de personal.

7.6.2. LA CALIFICACION DE MERITOS Y EL ANALISIS DE PUESTOS.

No es casual que la técnica de Análisis de Puestos aparezca como primer tema de estudio, en opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la Administración de los Recursos Humanos; - es el Análisis de Puestos el Método básico con el -- que debe iniciarse cualquier intento de tecnifica -- ción.

Ahora nos preguntamos ¿porqué es importante el análisis de puestos en la calificación de méritos?.. Pensemos que todo elemento integrado en una organización requiere ser calificado con frecuencia en función de su puesto, siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando - la tecnificación de la Administración de los Recursos Humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán labores a nivel de cada puesto.

El objetivo principal de el Análisis de Puestos en la Calificación de méritos es ver si la evaluación mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de puesto han sido las correctas, esto es-

ver si en realidad la calificación de méritos ha sido llevada con la mejor precisión posible, pues en base a la calificación de Méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

METODOLOGIA DEL ANALISIS.

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima realización de los recursos humanos, materiales y técnicos, de los que se disponga, a continuación se proponen algunos de los pasos que se pueden utilizar para este efecto.

FUNCION DE LOS OBJETIVOS:

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

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION.

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

FIJACION DEL PRESUPUESTO RESPECTIVO

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

OBSERVACION:

- a).- Introspección del trabajo.- Este análisis lo hace el interesado para que lo revise su inmediato superior.
- b).- Observación natural.- El analista observa al trabajador en la forma como realiza su trabajo.
- c).- Observación controlada.- El analista lleva registros cuidadosos, es más objetiva que la anterior.

CUESTIONARIOS:

- a).- De respuesta abierta.- El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras.
- b).- De elección forzosa.- Se ofrece al entrevistado varias alternativas para su selección cuando estas son pocas y fáciles de establecer.

ENTREVISTAS:

- a).- Libre.- No existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad.
- b).- Dirigida.- Se elige tema de antemano y sobre ello se encausa, al entrevistado.
- c).- Estandarizada.- Normalmente se efectúa mediante un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efecto de comparaciones posteriores.

CALIFICACION DE MERITOS, FINALIDAD Y ALCANCES.

Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama evaluación del desempeño del trabajo. Es costumbre reportar esta evaluación mediante una calificación, a la cual se le ha asignado diferentes nombres, tales como calificación del desempeño del trabajo, calificaciones de eficiencia y

calificación de méritos. A través del uso del procedimiento de calificación, la calificación, la calidad del desempeño del trabajo en todos los niveles puede ser conocida por la Administración, así como el departamento de personal, quien normalmente tiene la responsabilidad de establecer, coordinar el programa de evaluación. Por medio de un programa de evaluación formal, puede obtenerse una gran cantidad de información, lo cual puede usarse como evidencia objetiva que sirva como base para aumentos de sueldos, ascensos, descensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también pueden servir como comprobación de la efectividad con la cual se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y entrenamientos, a través del programa del departamento de personal.

El éxito o fracaso de un programa depende considerablemente de las actividades del personal de supervisión hacia él y de su habilidad para alcanzar los objetivos del programa. Con objeto de que los supervisores indiquen a sus subordinados sus aciertos y debilidades, deberán dar cierta atención a la evaluación de los individuos, en términos de calidades de comportamiento.

PLAN DE UN PROGRAMA DE CALIFICACION DE MERITOS.

De la calificación de méritos serán donde se derivarán premios y ascensos considerando los resultados obtenidos para cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento. Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se llama evaluación del desempeño del trabajo. Es costumbre reportar esta evaluación mediante una califi-

cación, a la cual se le han asignado diferentes nombres, tales como: Calificación del desempeño del trabajo, Calificación de eficiencia y Calificación de Méritos. Es una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador, el nombre de esta técnica no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas.

La calificación nos permite juzgar sobre las -- cualidades del trabajador como individuo y por ello podemos conocer la forma en que se desempeña en su -- trabajo. La calidad del trabajo en todos los niveles puede ser conocida por la administración, así como -- por el departamento de personal quien normalmente -- tiene la responsabilidad de establecer y coordinar -- el programa de evaluación.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más -- directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, -- previsión, cantidad y calidad del trabajo, conoci -- mientos, sentido de colaboración, etc.

Así la calificación de méritos constituye una -- evaluación separada de cada una de las característi -- cas del trabajador, con la que se elimina una apre -- ciación conjunta que es por lo mismo, vaga e impre -- cisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de -- alguna cualidad mediana o hasta deficiente en rela -- ción con otras.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, la califi -- cación solo se ocupa de aquellas cualidades que in -- fluyen directamente en la ejecución del trabajo, como en el análisis y evaluación de puestos que son --

impersonales; sin embargo el análisis sirve de norma o estandar contra el cual va a compararse el desempeño del trabajador.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION.

a).- Para la organización:

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano. Una calificación técnica -- permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse en los períodos de prueba, - qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser desarrolladas y aprovechadas en el personal.

b).- Para el supervisor:

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto a cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, - aún sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio, para calificarlos.

7.7. LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA EMPRESA.

En nuestro país, uno de los antecedentes más importantes de las prestaciones sociales es el que se obtuvo al triunfo de la revolución lográndose -- que uno de los sectores de la población que durante mucho tiempo permaneció marginado sin disfrutar de éstas fue la clase obrera, que para mejorar su situación social los gobiernos revolucionarios crearon un régimen de seguridad que les ha permitido -- disfrutar de grandes beneficios.

Entre las más importantes conquistas logradas por la clase trabajadora, está la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social que ofrece protección al trabajador y a su familia, proporcionándole servicios médicos y hospitalarios, para la mayoría de los trabajadores.

7.7.1. LAS PRESTACIONES SOCIALES.

Definición. -- Prestaciones sociales son las -- que tienen por objeto satisfacer las necesidades y deseos de los trabajadores, que no son satisfechas con los salarios, y así elevar la moral del grupo. --

Importancia. -- Considerando que los recursos humanos y desarrollo juegan un papel importante en la organización empresarial, es fundamental conservarlos en las mejores condiciones posibles, es decir, estar siempre al pendiente de las necesidades para tratar de satisfacerlas mediante un plan adecuado de prestaciones sociales.

Objetivos. -- Las prestaciones sociales tienen por objeto satisfacer necesidades de salud, sociales y de seguridad de los trabajadores, lo cual les

ayudará a elevar su moral y eficiencia; y así formar una fuerza de trabajo eficiente y estable de la empresa.

Los trabajadores no son recursos únicamente de la empresa, como lo son las instalaciones y recursos financieros, por encima de todo están los recursos humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo, y que al tratar de satisfacerlas, es una de las responsabilidades sociales de la organización que debe incluir dentro de su programa de prestaciones y que son promovidas por el sindicato.

Aceptación de las prestaciones sociales por parte de los trabajadores.- Las prestaciones sociales tienen gran aceptación por parte de los trabajadores, ya que por medio de ellas pueden verse satisfechas algunas de sus necesidades psicológicas, como las de conveniencia, de reconocimiento por parte del grupo, la adquisición o aumento de conocimientos, etc., en el estudio que se hizo hace tiempo se preguntó a determinados agremiados, como hacen uso de estas prestaciones, obteniéndose como respuesta que hay entre un 10 y 20% que no hacen uso de ellas, lo cual se considera normal porque hay trabajadores que viven más desahogados económicamente hablando, cosa que les permite costearse gastos médicos y hospitalarios, así como de diversión y culturales.

I. LAS PRESTACIONES SOCIALES COMO MEDIO DE SUPERACION DEL TRABAJADOR.

Necesidad de implantar las prestaciones sociales.- A partir de la Segunda Guerra Mundial en

que la empresa se ve obligada a ofrecer atractivos extras al personal que pertenece a su empresa para procurarlo, se inicia una etapa de competencia en beneficio del hombre lo que consideramos más que -- una competencia, el reconocimiento justo al más importante de los recursos, el cual hasta entonces se consideraba en segundo término.

Tomando en cuenta que el desarrollo industrial de nuestro país se encuentra muy mal distribuido en cuanto a zonas se refiere, tenemos cuatro núcleos principales que son:

- a).- Industrial del Valle de México (D.F.)
- b).- Guadalajara, Jal.
- c).- Monterrey, Nuevo León.
- d).- Puebla, Puebla.

Situación que ocasiona grandes aglomeraciones, mismas que provocan mayores demandas de artículos alimenticios, vestido, casas, habitación, centros de salud, centros educativos, medios de transporte, medios de comunicación debido al gran número de habitantes, todos los alimentos y servicios se vuelven deficientes y a altos costos, esperas infructuosas, lo que va en contra de la efectividad del trabajador, por lo anterior es fácil de entender la -- inminente necesidad de implantar prestaciones sociales que coadyuvan a solucionar hasta donde sea posible los problemas antes mencionados para elevar la moral y eficiencia del trabajador.

2. COOPERACION DEL EMPRESARIO EN LA PROMOCION SOCIAL

Los empresarios, pendientes de los avances, -

tecnológicos y sociales de la clase trabajadora, -- se muestran interesados en promover las prestaciones sociales que coadyuven al mejoramiento del grupo de trabajo en cuanto a su nivel económico, lo -- cual le dará a éste una mejor moral y eficiencia la boral que se transformará en una mayor productividad en beneficio de la empresa y en consecuencia -- de nuestro país que está en vías de desarrollo.

En un estudio que se hizo recientemente se -- obtuvo como resultado que las prestaciones sociales -- son patrocinadas de la forma siguiente: el 44.5% con cuotas sindicales y el 55.5% con fondos procedentes -- de la empresa, lo que coincide con lo que arriba se -- menciona.

3. INTERESES DE LOS SINDICATOS PARA PROMOVER PRES -- TACIONES SOCIALES.

Es de todos conocido que la función sindical -- actualmente, se debe enfocar a defender los interés -- ses de sus agremiados, o sea debe velar siempre por -- satisfacer sus deseos; de ahí la insistencia constan -- te por parte de los representantes sindicales en ob -- tener más y más beneficios cada día para sus repre -- sentados, como son las prestaciones sociales, para -- lo cual contribuye un 44.5% como lo vimos en estudio -- realizado, lo que muestra el gran interés que tienen -- los sindicatos en este renglón tan importante para -- la colaboración y cohesión del grupo de trabajo.

4. SERVICIO SOCIAL EN LA EMPRESA.

Los salarios, no son la única forma de remu -- neración que un empleado recibe de su patrón. Como -- lo sabe cualquier patrón, una parte considerable de --

los costos de personal son partidas encaminadas a -- beneficios adicionales o "prestaciones".

Para el empleado estos beneficios representan un ingreso extra, seguridad adicional, o condiciones de trabajo más cómodas que no requiere un esfuerzo adicional. A pesar de que los réditos de estas no pueden ser fácilmente evidentes para el patrón, las prestaciones satisfacen a menudo aquellas necesidades y deseos, y en esta forma tienen un valor considerable para fomentar la moral del empleado. Sin embargo puesto que el costo de las prestaciones ha venido incrementándose año con año, las empresas están viéndose más interesadas en el hecho de que las prestaciones o partidas marginales con suplemento de -- los salarios representan actualmente una parte considerable de los costos de mano de obra.

En vista de los costos crecientes de las prestaciones, que han aumentado uniformemente desde la década de los años 1920, muchas empresas están interesadas no solo en un solo costo, si no se preguntan sobre su valor para los individuos y para la organización, antes de que los sindicatos alcancen su -- posición relativa actual los beneficios que se concedieron a los empleados fueron considerablemente un resultado del deseo de la administración de mantener los satisfechos y de contraatacar los esfuerzos de -- los sindicatos para organizar a su personal.

Sin embargo, en los años recientes, la mayoría de los beneficios a los empleados se ha iniciado como un resultado de la negociación colectiva, en las compañías, que no están sindicalizadas, muchos -- beneficios han sido implantados con objeto de compartir efectivamente por los empleados adecuados. En --

forma similar, los beneficios se han usado para -- mantener satisfechos a los empleados existentes y -- para contrarrestar cualquier esfuerzo de negocia -- ción de los sindicatos. Las prestaciones por consi -- guiente, han venido a ser suplementos comunes de -- los salarios, pero pueden o no tener el valor incen -- tivo de estos.

4.1. COMEDORES

La moral del empleado, su salud, su produc -- ción y su asistencia se ven mejoradas por un servi -- cio bien administrado de alimentos en la Cía. pue -- den proporcionarse una variedad de facilidades, in -- cluyendo cafeterías, restaurantes, barra de bocadi -- llos y máquina vendedora de alimentos y bebidas.

El tipo de facilidades proporcionada depen -- derá considerablemente de la localización de la -- planta y oficina en relación con los restaurantes -- comerciales, el tamaño de la fuerza de trabajo y -- factores similares, el servicio de alimentos propor -- cionado por la Cía. o sus concesionarios, ahorra -- también tiempo y elimina la necesidad de que el em -- pleado salga de los locales de la Cía., Además las -- condiciones del medio en el cual comen los emplea -- dos, son generalmente, bastantes placenteras y sa -- nitarias a pesar de que la comida caliente servida -- en la Cía., es muy popular entre los empleados po -- siblemente habrá algunos que, debido a factores eco -- nómicos u otras causas, prefieran llevar sus pro -- pios alimentos. Estos individuos por supuesto, de -- berán ser impulsados a llevar sus alimentos a la ca -- fetería o comedor y con los que compran ahí su comi -- da. No solamente es deseable bajo el punto de vista social sino también reduce los problemas sanitarios

que se presentan cuando se tiran los alimentos en las oficinas o en la planta.

Una cucaracha inoportuna ha sido la causa de muchos tumultos que casi llegan a motines entre personal insospechable, especialmente bello sexo. Los servicios descritos aquí son simplemente típicos de los que proporcionan varias Cías., Existen muchos otros que podían ser mencionados algunos de los cuales son peculiares para una Cía., en particular, -- independientemente de la Cía, los beneficios y servicios para los empleados son mejor aceptados y operan más efectivamente cuando se establecen como resultado de la necesidad de mejorar la moral del empleado.

4.2 TRANSPORTES

En este sentido, y dejando a parte los problemas del plus de distancia y el plus de compensación por su vida de transporte, prácticamente en uso el servicio social de la empresa en estos casos se triplifica o bien poniendo un medio de locomoción propio para el traslado de sus productores, o bien mediante la estipulación de diversos acuerdos con sociedades de transporte para obtener el mejor servicio posible y a precios económicos en los cuales la empresa pueda participar.

Por otro lado, los servicios sociales de la empresa pueden triplificarse a través de la ayuda, mediante préstamos, a la administración de vehículos a sus trabajadores, y en fin, reembolsando los gastos a los que posean un medio propio de locomoción para su traslado a la empresa y no usen los medios ofrecidos por la misma.

4.3. PRESTAMOS PERSONALES.

- a).- Beneficiario.- Podrán solicitar los -- préstamos las personas que sean mayor - de edad, cabezas de familia que acrediten buena conducta profesional y social, tengan necesidad de vivienda y carezcan de otros medios de financiamiento.

Serán admisibles las peticiones de quienes vayan a constituirse en jefes de familia por próximo matrimonio.

- b).- Quienes no hayan cumplido un tiempo mínimo de 2 años de servicios efectivos - en la empresa.

Los que tengan medios o ingresos que les permitan atender por sí mismos a -- las necesidades económicas que se pretenden cubrir con estos préstamos.

Para la concesión de estos créditos se entenderá en primer término al grado de necesidad, considerando las circunstancias objetivas y urgencias del caso concreto en relación con la situación económica y familia del interesado.

En último término tendrán preferencia -- aquellos casos en que se soliciten el - importe más reducido y ofrezca la más - rápida amortización.

- c).- Medios que deben utilizarse previamente - te.- El solicitante deberá utilizar previamente y en la máxima medida de sus - posibilidades todas las otras fuentes

financiamiento ajeno al Banco de que pueda disponer.

Entre los otros créditos que se consideren de utilización, preferente se incluyen aquellos que la caja de Previsión Laboral de la empresa puede conceder.

Cuando el solicitante dispusiera de bienes propios realizables, deberá destinarlos preferentemente a la adquisición de vivienda salvo razones plenamente justificadas, según las circunstancias de cada caso a estos efectos el solicitante incluirá en su petición una declaración de bienes justamente con la exposición de razones que estime oportuno tener en cuenta.

SALARIOS.

ARTICULO 32 DEL SEGURO SOCIAL.

De las bases de la cotización y de las cuotas.

Para los efectos de esta ley el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, por gratificaciones y percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se integre y sea entregada al trabajador por sus servicios, no se tomarán en cuenta dada su naturaleza los siguientes conceptos:

- a).- Instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.

- b).- El ahorro cuando se integro por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del - trabajador y de la empresa, cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o -- sindicales.
- c).- Las aportaciones del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores- y por las utilidades en las empresas.
- d).- La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, -- así como las despensas.
- e).- Los premios por asistencia.
- f).- Los pagos por tiempo extraordinario -- cuando este tipo de servicios este pactado -- en forma de tiempo fijo.

7.7.3. LA HABITACION

Este problema lacerante de la habitación, es uno de los que sufren los países, es como aquí lo - hemos escuchado, un resultado también de un proceso creciente de urbanización en casi todas las nacio - nes. No depende solo de la actitud económica de los interesados en su resolución; depende de una conju - gación armónica de factores, para que ésta gran -- cuestión social pueda ser sometida con éxito.

Está estrechamente vinculada a todos los as - pectos que en las grandes urbes significan muchos - problemas a resolver: la disponibilidad de terre -- nos, los servicios municipales cada vez más compli - cados, las carencias muy frecuentes en todas las -- grandes ciudades de agua, necesidad de traerlas a -- grandes distancias, el problema de las escuelas de-

los niños y de los jóvenes que no deben de estar - muy lejos de los centros habitacionales, la necesidad de que en esta vida en comunidad de la ciudad, - el problema sea resuelto, al mismo tiempo con planificación y libertad.

Porque la casa debe ser el hogar, debe ser - el ámbito digno en que se desarrolle la familia, -- que es la comunidad básica de la vida social, además no la creación de otros problemas para quienes habiten los hogares, y particularmente los trabajadores, sino que debe prever en dónde están los centros de trabajo, cómo se van a desarrollar las actividades durante los períodos de descanso, etc. Una de las mayores preocupaciones del Congreso Constituyente de 1917 fue el problema de las habitaciones - de los trabajadores; la casa es el local donde se forma y crece la familia y donde se educa a los hijos, de tal manera que constituye una de las condiciones primordiales para la elevación de los niveles de vida de los hombres. Hablaron los diputados constituyentes de habitaciones cómodas e higiénicas, que deberían proporcionar las negociaciones agrícolas, industriales, mineras o de cualquier otra naturaleza a sus trabajadores. La idea quedó plasmada en la fracción XII del artículo 123 y se encuentra vigente, según lo dispone el artículo 9o. transitorio de la constitución, lo que quiere decir que los trabajadores podrían exigir, en cualquier momento, el cumplimiento de esa obligación. Pero a pesar del tiempo transcurrido, el mandato constitucional no ha tenido una realización satisfactoria si bien en algunas empresas, por acuerdos celebrados con -- los sindicatos se han formulado planes para la construcción y adquisición de las habitaciones para los trabajadores y en varias de ellas se han puesto en ejecución.

Después de ser discutido el proyecto por -- las Cámaras del Congreso de la Unión se aprobó el -- texto actualmente en vigor del capítulo III del Título Cuarto que se refiere a "habitaciones para los trabajadores" en los siguientes términos.

ARTICULO 136.- Están obligadas a proporcionar habitaciones a sus trabajadores:

- 1.- Las empresas agrícolas, industriales, mineras o de cualquier otra clase de trabajo, -- situadas fuera de la población si la distancia entre unas y otras es mayor de tres kilómetros o cuando si es menor no existe un servicio ordinario y regular de transportación para el personal.
- 2.- Las mismas empresas mencionadas en la fracción anterior situadas dentro de las poblaciones, cuando ocupen un número de trabajadores mayor de cien.

ARTICULO 137.- Cuando la empresa se componga de varios establecimientos la obligación se extiende a cada uno de ellos y a la empresa en su conjunto.

ARTICULO 138.- Las habitaciones deberán ser cómodas e higiénicas.

ARTICULO 139.- Los trabajadores de planta permanente, con una antigüedad de un año, -- por lo menos tienen derecho a que -- los proporcionen habitaciones.

ARTICULO 145.- Los convenios a que se refieren los artículos anteriores, contendrán:

- I.- El número de trabajadores con derecho a habitación y el de los que hubiesen manifestado su deseo de que se les proporcione.
- II.- La forma y los términos dentro de los cuales cumplirán las empresas la obligación de proporcionar habitación a los trabajadores que tengan derecho a ellas.
- III.- En el caso del artículo 142 las características de las habitaciones que se construirán, tales como superficie de cada una, número y dimensiones de los cuartos de que se compondrá servicios sanitarios de cocina y demás dependencias.
- IV.- Si la empresa construye las habitaciones para darlas en arrendamiento a los trabajadores, podrá cobrar hasta el seis por ciento anual del valor catastral de las habitaciones por concepto de renta.
- V.- Si las habitaciones se construyen para que sean adquiridas por los trabajadores, se observarán las normas siguientes:
 - a).- La aportación de la empresa para la construcción de las habitaciones.
 - b).- La forma de financiamiento para completar el costo de la construcción, el que deberá ser pagado por los trabajadores con las modalidades que convengan las partes.

VI.- El número de habitaciones que deberá---
 construirse anualmente o dentro del tér-
 mino que se convenga, y las fechas para
 la construcción de nuevas habitaciones,
 hasta satisfacer las necesidades de to-
 dos los trabajadores.

ARTICULO 146.- Las habitaciones podrán ser unita-
 rias o multifamiliares

Podrán construirse habitaciones de
 diferentes características y costos,
 tomando en consideración el tabula-
 dor de salarios de la empresa.

ARTICULO 147.- Las empresas que amplíen sus instala-
 ciones o aumenten su personal, con-
 vendrán con los sindicatos o con sus
 trabajadores las modalidades para la
 construcción de nuevas instalaciones.

ARTICULO 150.- Si las habitaciones se dan en -
 arrendamiento a los trabajadores se-
 deberán observar las normas siguien-
 tes:

- I.- Las empresas están obligadas a mantener
 las habitaciones en condiciones habita-
 bles y a hacer oportunamente las repara-
 ciones necesarias y convenientes.
- II.- Los trabajadores tienen las obligaciones
 siguientes:
 - a).- Pagar las rentas
 - b).- Cuidar de la habitación como si fue-
 ra propia.

- c).- Poner en conocimiento de la empresa --- los defectos o deterioros que observen.
- d).- Desocupar las instalaciones al terminar la relación de trabajo, etc.

Con fecha 22 de diciembre de 1971, el C. Presidente de la República Licenciado Luis Echeverría, propuso al H. Congreso de la Unión, la Reforma a la Fracción XII del apartado "A" del Art. 123 de la -- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a fin de que quede redactada en los términos siguientes: "Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes y reglamentos a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un Fondo Nacional de la Vivienda a fin de construir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar éstos, créditos baratos y suficientes para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

7.7.4 NORMAS PARA LA CONCESION DE BECAS PARA ESTUDIOS DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR.

1. AMBITO Y CUANTIA

Podrán aspirar a una beca de estudios, el -- personal perteneciente a la planilla de la empresa, los hijos de obreros y empleados de planilla inactivos, jubilados o fallecidos, también se incluye a los hermanos cuando están a cargo del trabajador.

Se consideran independientes las ayudas para perfeccionamiento profesional de los trabajadores -

de la empresa a los cuales se excluyen por tanto de estas becas.

Las becas alcanzarán a toda clase de estudios de enseñanza media y superior sin distinción, siempre que exista posibilidad de estimar el aprovechamiento de los becarios en sus estudios.

Se incrementará en un 20% de dotación para los estudios que deban hacer necesariamente fuera de la provincia de residencia.

2. SISTEMA DE CONCESION DE BECAS.

En mayo, previo estudio de las posibilidades del importe del fondo se determinará el número de becas disponibles.

A primeros de junio, se convocará a concurso para la concesión de becas entre los solicitantes.

La comisión de becas podrá dispensar aquellos casos de carreras superiores o medias de reconocida dificultad en que esté justificada la excepción.

En octubre, se celebrará nueva convocatoria para otorgar las becas sobrantes de junio o que resulten de extinción, renuncia o pérdida de derecho, entre los que en los exámenes de junio y septiembre hayan aprobado la totalidad de las asignaturas del curso anterior, ingreso o re-válida, con la excepción señalada en el párrafo anterior a juicio de la comisión.

7.7.5 ORGANIZACION DE VACACIONES.

Para la organización de vacaciones, la empre

sa puede valerse de contratos con hoteles, pensiones, restaurantes, etc., con miras a obtener un trato a favor de sus empleados. Otras veces puede tomar en alquiler alojamiento que, a su vez subarrienda a los empleados en condiciones ventajosas para éstos.

Mediante unos cuestionarios en los que se pregunta a los empleados en qué mes prefieren sus vacaciones, de qué medios de transporte se sirven habitualmente, cómo eligen sitios de descanso, si han viajado en avión, la duración que tienen sus vacaciones, así es como la empresa obtiene la información y puede formarse una idea acerca de las preferencias de sus empleados.

La organización de excursiones anuales también se considera como una modalidad de servicio social y los trabajadores pueden pagar parte de la misma, o simplemente una cuota simbólica, corriendo el resto de los gastos a cargo de la empresa.

La importancia de una buena planeación sobre las vacaciones del personal de la empresa tiene como consecuencia, la mejor forma de lograr la cohesión del grupo y satisfacer las demandas de las empresas en forma satisfactoria.

I. VACACIONES.

Según el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, nos dice que los trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún momento podrán ser inferiores a seis días laborables y que aumentará en dos días por cada año de servicio hasta llegar a 14 días por cada año de servicio.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

Los trabajadores disfrutarán de vacaciones por los años de servicio o antigüedad de los mismos.

TABLA DE VACACIONES

- 1.- Un año de antigüedad 6 días.
- 2.- Dos años de antigüedad 8 días.
- 3.- Tres años de antigüedad 10 días.
- 4.- Cuatro años de antigüedad 12 días.
- 5.- De 5 a 9 años de antigüedad 14 días.
- 6.- De 10 a 14 años de antigüedad 16 días.
- 7.- De 15 a 19 años de antigüedad 18 días.
- 8.- De 20 a 24 años de antigüedad 20 días.
- 9.- De 25 a 29 años de antigüedad 22 días,
etc.

Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año, y el descanso vacacional deberá ser en forma continua por lo menos 6 días anuales.

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración, si la relación de trabajo termina antes que se cumpla el año de servicio, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

NOTA:

Las vacaciones son obligatorias porque el -- trabajador las necesita para recuperar fuerzas perdidas en el trabajo. Si el patrón se niega a otorgárselas, no obstante que le cubra al trabajador el pago de las mismas ello no lo librará de esta obligación; ya que los derechos de los trabajadores son irrenunciables. Sin embargo, sí se podrá compensar mediante una remuneración aquellos días de vacaciones que excedan a los mínimos legales, pero siempre y cuando los trabajadores estén de acuerdo a ello, - en caso contrario, el patrón está obligado a otorgarles sus vacaciones que tengan derecho.

Los trabajadores tendrán derecho a una prima de vacaciones no menor del 25% sobre los salarios - que les corresponda durante el período vacacional.

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al -- cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con -- ella el período de vacaciones que les corresponde - y la fecha en que deberán disfrutarlas.

Una vez transcurridos los seis meses a que - se refiere el artículo señalado, sin que se le hayan otorgado al trabajador las vacaciones a que se tenga derecho, éste deberá demandar ante los Tribunales del Trabajo correspondiente, el otorgamiento de dicha prestación, pero lo deberá hacer dentro -- del término de un año contando a partir de la fecha en que vengán los seis meses a que se refiere este precepto, de lo contrario la acción del trabajador - prescribirá conforme al artículo 516 de la Ley, de-

biendo tomar en cuenta en su caso lo consignado --- en el artículo 521 de la propia Ley.

7.7.6 CAJA DE AHORROS.

La caja de ahorro tiene su origen en los gremios. Se constituían cajas de ahorro para proteger a los gremios contra accidentes y enfermedades de trabajo, así como contra las fluctuaciones que pudiera tener el mercado y que los dejara sin ingresos, también protegen a los huérfanos y viudas, de trabajadores que llegaban a fallecer, estas cajas de ahorros, eran administradas normalmente, por sociedades mutualistas en México, Tuvieron gran auge las cajas de ahorros durante la época de la colonia pero a ellas sólo podían pertenecer los criollos y algunos mestizos; Durante la época Juarista, se implantaron a nivel gubernamental algunas cajas de ahorro para proteger a los inválidos de guerra de esos tiempos, a principios de este siglo en las legislaciones estatales de varias entidades federativas. Implantaron cajas de ahorros para proteger contra accidentes y enfermedades del trabajo y los finalmente dentro del artículo 123 constitucional de 1917 recibieron un impulso que no fructificó pero que vino a dar origen a las Leyes de seguridad social actuales. Actualmente las cajas de ahorros -- funcionan preponderantemente a nivel interno dentro de las organizaciones empresariales en algunas instituciones públicas. El objetivo fundamental de las cajas de ahorro, radica en que, mediante ellas se pueden otorgar los siguientes servicios a los afiliados a ellas (normalmente trabajadores).

1.- Préstamo en efectivo.

- 2.- Ayudas para gastos financieros.
- 3.- Ayudas para los casos de enfermedad, de los trabajadores.
- 4.- Aportaciones para eventos sociales y -- deportivos de los trabajadores.
- 5.- Sirven como fondos de reserva para casos de huelga.
- 6.- Otorgan a los afiliados un dividendo producido por las inversiones a que se -- hayan destinado los fondos de la caja de ahorros.

Normalmente las cajas de ahorros constituyen un fondo que proviene de aportaciones que hacen los trabajadores.

Dichas aportaciones mediante convenios con los patrones son descontados mediante nóminas. Esos descuentos son turnados por el patrón a un trabajador que se encarga de administración de los fondos de las cajas de ahorros y dichos fondos normalmente son invertidos en títulos de renta fija, cuyos intereses también son repartidos a los trabajadores, estas aportaciones deben ser controladas en forma individual por cada trabajador a fin de conocer la participación que tienen acumulada los trabajadores afiliados. Las aportaciones de los trabajadores a las cajas de ahorros generalmente consisten en un determinado porcentaje.

Del 1 a 5% que se aplican sobre los salarios obtenidos por dichos trabajadores pueden tomarse como base para aplicar los porcentajes exclusivamente por cuota diaria o bien la remuneración íntegra --

que percibe el trabajador, es decir, incluyendo horas extras, primas dominicales y vacacionales, compensaciones, etc. Lo anterior va en función de los acuerdos que celebren los trabajadores.

Para efectos de los impuestos, las aportaciones obreras a las cajas de ahorros pagan impuestos sobre productos del trabajo desde el momento en que se liquidan las nóminas o listas de raya, ya que, dicho impuesto se calcula sobre la remuneración, antes descuentos para efectos de cuotas obreras al seguro social, también se consideran esas aportaciones en virtud de que los grupos de cotización (I.M.S.S.), se determinan en función del salario bruto que obtiene el trabajador y por ende los patrones deben de cubrir el impuesto del 1% sobre remuneraciones sobre dichos salarios brutos, viéndose se afectadas, las cuotas a las cajas de ahorro, que pueden ser menor, mayor entre los trabajadores, formando parte de su salario y debiendo pagar impuestos sobre productos del trabajo del 1% sobre remuneraciones y para seguro social tales aportaciones que se consideran como parte del salario base de cotización en la cantidad en que lleguen a exceder las aportaciones patronales de las aportaciones de trabajadores.

Es común que las cajas de ahorro repartan los importes que al trabajador corresponden ya sea en forma periódica (semestralmente) en algunos casos. O bien, a fin de año, a los trabajadores que se separan de su empleo se les debe liquidar su parte al momento del retiro.

De todas estas funciones se encargan los administradores de cajas de ahorro.

1. TIENDAS Y DESPENSAS.

Se constituyen con el beneficio que se obtiene por medio de arreglos conseguidos por la empresa con casas comerciales y almacenes, logrando un cierto descuento.

Generalmente los acuerdos son celebrados con tiendas de artículos de primera necesidad como de vestir y de alimentos.

Con esta prestación se pretende aumentar el poder adquisitivo y el sueldo con precios más bajos.

7.8. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los elementos motor y vital de cualquier institución, son los recursos humanos, sin ellos, no podría existir.

Para la Auditoria Administrativa, es fundamental conocer, evaluar y corregir todos los aspectos que afectan la administración de recursos humanos y las relaciones humanas en sí, porque finalmente los objetivos institucionales trazados no serán logrados sin una participación responsable, activa y leal de todos y cada uno de los que trabajan en una institución.

7.8.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La auditoria sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organiza -

ción que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos constituye entonces, un instrumento de la función de control. Es tal vez en el área de recursos humanos donde la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales. Tómese como ejemplo el caso de las prestaciones y de los servicios al personal, incluyendo las prestaciones marcadas por la Ley y las otorgadas por las empresas, un cálculo rápido indica que los gastos de tales servicios y prestaciones alcanza cifras de 15% y el 40% de la nómina, dependiendo del tipo de la organización. En algunas compañías puede exceder ese porcentaje. Ahora bien, puede preguntarse la organización: ¿Todas las prestaciones y servicios son conocidos por el personal? ¿Qué impacto tiene ese conocimiento o desconocimiento sobre sus actitudes y su moral de trabajo? Evidentemente si son conocidos o desconocidos aprovechados o no, están representando un gasto inútil.

Las auditorías tienen como finalidad, apreciar la efectividad de políticas y los programas de recursos humanos.

7.8.2. UBICACION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoria Administrativa, nos dice William P. Leonard: Es un exámen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas y de sus planes y objetivos.

Apreciamos esta definición que si bien la auditoria de recursos humanos solo es una de las

áreas que cubre la auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la administración. En los diversos métodos de la auditoría administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico, es por ello que la práctica periódica de la auditoría en esta área permite, además de las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

Existen dos tipos del mencionado método:

a).- Auditoría Interna

Desde el punto de vista operativo, corresponde al departamento de recursos humanos o de personal, controlar sus propios programas y políticas. Idealmente, dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma de controlarse y los criterios por medio de los cuales se juzgará la efectividad del mismo: por lo tanto, el control debe quedar establecido en cada plan.

Por ejemplo, si en alguna organización se instituye un plan de capacitación, dentro del mismo debe especificarse la formación que se apreciará si está cubriendo o no las necesidades de la misma.

Por otro lado, frecuentemente no basta una sola especificación en un tiempo determinado, es necesario un control periódico de los fines que están

logrando el programa; si este es permanente.

Por ende, urge además el establecimiento -- de un programa permanente de auditoría interna realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización.

b).- Auditoría Externa

En ocasiones, sin embargo es preciso recurrir a elementos externos y ajenos a la organización para realizar las auditorías.

Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada.

La auditoría externa si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto a los elementos externos ofrecerá nuevas ideas, comparaciones, con otras empresas desde luego, la auditoría externa, es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación en el campo de los recursos humanos.

7.1.3. AREAS DONDE SE PRACTICAN AUDITORIAS MAS FRECUENTE

Puede decirse que en toda la organización existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante referente a la auditoría interna, ya que se consideran como sintomática de un cierto problema o problemas.

A continuación algunas de las cuestiones que pueden plantearse:

Análisis de Puestos

Sistemas de Retribución

Proceso de selección y colocación.

Medición de desempeño

Calificación de méritos

Indices de rotación.

a) INDICES DE ROTACION DE PERSONAL.

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el "nivel de moralde trabajo" de la misma, ya que de éste, depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. Una de ellas es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en Empresa.}}$$

En nuestro medio se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.

El ausentismo puede deberse a varias razones, enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc.

Fórmulas de ausentismo:

$$\text{Gravedad del Ausentismo} = \frac{\text{Días - Hombre perdidos} \times 100}{\text{D.H.P.} + \text{D.H. Trabajados}}$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de frecuencia} \times 100}{\# \text{ de Trab.}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\# \text{ de Ausencias} \times 100}{\# \text{ de Trab.} \times \text{Días laborados por toda la organización.}}$$

c) IMPUNTUALIDAD

Los retardos pueden deberse a problemas de transporte, frustraciones, etc.

Una fórmula para obtener un índice de retardo es:

$$\text{Índice de Retardos} = \frac{\text{Número de Retardos}}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días trabajados por toda la empresa} - \text{número de asistencias.}}$$

La auditoría del personal se haría tomando las tarjetas con las que chocan los trabajadores a la hora de entrada y viendo qué cantidad de minutos llegan después de la hora de entrada diariamente, semanalmente, etc.

Cada minuto perdido se le evaluará con un minuto de producción, a cada persona que llegue tarde, tanto individualmente, en toda la empresa y por departamento.

Buscar las causas por las cuales los trabajadores llegan tarde y buscar una solución, es una de las funciones de la auditoría de personal en cuanto toca a la impuntualidad.

Ejemplo: Si un trabajador hace de su casa a la empresa dos horas, lo conveniente sería cambiarlo de turno y si son varios, ponerles trasporte o tomar otra medida.

d) ENCUESTAS DE ACTITUD

Su concepto:

Estrechamente relacionada con la Auditoría de Personal, como lo señala William H. Gilman, se encuentra la encuesta de actitud de los trabajadores, ya que, si bien la Auditoría de Personal refleja los aspectos objetivos o formales de la situación que guarda la administración de personal en la empresa, la encuesta de actitud, tiende a revelar, hasta donde sea posible, "lo que el personal realmente siente" sobre esas políticas, programas, técnicas y prácticas en materia de personal.

Una encuesta de actitud - o de moral - del personal es un procedimiento para conocer las reacciones de los trabajadores a los diversos factores que afectan a su trabajo, por qué piensan de esta manera, así como también qué aspectos desearían ser modificados, y en qué sentido.

Sus dificultades e importancia

A primera vista, puede deducirse la enorme importancia que reviste una encuesta de actitud, porque permite a la administración de personal, no solo conocer las verdaderas reacciones de los trabajadores de los departamentos y niveles, sino, sobre todo, los medios que necesita para mejorar las relaciones con el mismo personal.

Pero, por las mismas razones, se deduce lo difícil que es obtener respuestas que permitan conocer válidamente las reacciones de los empleados; -- que no sirvan como un mero desahogo sobre agravios reales o supuestos, que éstos crean tener - o tengan - en contra de la empresa, y que permitan adoptar medidas realistas para corregir y mejorar las relaciones entre la empresa y los trabajadores.

c.1 FINES DE LA ENCUESTA DE ACTITUD

Entre los principales, podemos mencionar:

- a).- Conocer aquellos sistemas, prácticas y políticas, que molestan al personal, pero que éste, no se atreve a presentar en queja, para poder corregirlos.
- b).- Conocer esas mismas circunstancias cuando no sean reales, sino que se deban a mala interpretación o incompleta información, con el fin de explicar aquello de que se trate, para evitar esos descontentos injustificados.
- c).- Proveer a la empresa de un medio de comunicación con su personal mucho más amplio, con

fiable y franco, ya que, por su naturaleza, la encuesta de actitud tiende a garantizar - el absoluto sigilo entre las opiniones de -- los trabajadores, que no podrán influir en - su daño, aunque fueren de crítica.

d).- Poner en acción un medio que, por el solo hecho de establecerse en calma muchas inquietudes, haciendo sentir al personal que la empresa está dispuesta a reconocer sus fallas, mantener las mejores relaciones con sus trabajadores y tomar en cuenta los puntos de -- vista de éstos.

e).- Recibir información muy valiosa de los trabajadores sobre algunas sugerencias relacionadas con sistemas y mejoras en materia de - personal. Como podrá observarse, la encuesta de actitud reúne ciertas características de los sistemas de sugerencias y quejas.

c.2 Sus principales limitaciones.

a).- Desde un principio hemos señalado que no se trata de un medio fácil sino que, para que - tenga resultados y a veces para que no produzca males superiores a los existentes, requiere que se satisfagan ciertos requisitos, la mayor parte de ellos de carácter técnico.

b).- Cuando ~~no se~~ garantiza plenamente el anonimo de la encuesta, cualquier actitud posterior que la empresa tome en contra de las acciones de determinado trabajador que hubiere presentado alguna crítica, siempre podrá tomarse como represalia de aquélla.

c).- Si la empresa no está dispuesta a corregir - de verdad, y en un plazo más o menos rápido, las deficiencias que aparezcan en la encuesta, o a demostrar objetivamente la falta de justificación de las críticas presentadas, - puede producir más daño que el no realizar - la, ya que sólo saca a flote inquietudes que, aunque existan ya, no se tipifican tan claramente.

c.3. TIPOS DE ENCUESTA DE ACTITUD.

Ante todo, la Auditoría de Personal, puede - ser realizada por empleados de la empresa, o bien - por técnicos, bufetes, universidades, etc., de fuera de ella. Pueden aplicarse, al efecto, todas las - consideraciones señaladas anteriormente.

Al mismo tiempo, la encuesta puede llevarse - por entrevistas o cuestionarios para los datos gene - rales de estas dos formas. En este caso, tiene espe - cial importancia la clasificación de la encuesta -- por entrevista* por espontánea y dirigida; La prime - ra es mucho más valiosa, sobre todo si se realiza - por técnicos de fuera de la empresa, pero dificulta la tabulación de sus resultados. La segunda tiene - sus ventajas y desventajas opuestas.

A nuestro juicio, la encuesta de actitud por entrevista, no obstante el hecho de ser usada en - otros países, tiene una gran limitación; que siem - pre dará lugar a las suspicacias señaladas del in - ciso (b) de la sección anterior; dudar de un verda - dero anonimato. Aún suponiendo que se realice por - técnicos de fuera de la empresa ya que, siempre po - drá considerarse que siendo ésta la que cubre su im - porte, está en posibilidades de conocer las opinio -

nes expresadas por un trabajador, y tomar represalias, cuando dichas opiniones encerraren críticas a la empresa.

c.4. El Sistema de Encuesta por Cuestionario

Independientemente de las normas dadas, cabe hacer notar que dicho cuestionario puede hacerse en tres formas distintas:

- a).- Por preguntas cerradas que exigen una respuesta de: si o no.
- b).- Por preguntas abiertas que permiten una explicación más amplia, dejan espacios para adiciones y explicaciones después de la respuesta.
- c).- Respuestas de selección múltiple: la que obliga a escoger entre varias respuestas, -aquella que se considere como más adecuada.

c.5. Procedimiento de la encuesta

Ante todo, debe determinarse si es oportuna; su periodicidad suele hacerse cada año, la época conveniente para realizarla, no cercana a la discusión del contrato colectivo; hacia los fines de año o principios del siguiente; la forma de realizarla, - su costo, etc. si va a ser llevada por el método de cuestionario, qué se va a hacer con las personas que no sepan leer o escribir con cierta soltura para poder contestar con precisión y otros aspectos semejantes. Normalmente se recomienda que la encuesta vaya precedida por una carta, conferencia o folleto, del más alto ejecutivo de empresa, en la que explique sus finalidades, garantice el sigilo y en-

fatice los beneficios de una colaboración abierta.

La formulación del cuestionario, es obvia -- mente uno de los puntos de mayor importancia. Normalmente se aconseja ensayarlo primero con trabajadores de gran confianza para la empresa, para ver -- si las preguntas están bien formuladas, si son claras, si no están ocultando un prejuicio de la empresa, o por el contrario, lleven hacia la creación de un prejuicio o malas interpretaciones de los trabajadores; para ajustar los espacios. etc.

Debe existir un encabezado en el que se repitan brevemente los fines de la encuesta, se trate de motivar a los trabajadores para que presten su plena colaboración y, sobre todo, se aclare que no se debe firmar ni poner ningún dato que permita identificar a quien contesta.

Opinan muchos autores que es muy conveniente para poder valorar las respuestas, que el trabajador señale elementos tales como su sexo, su antigüedad, su salario, etc., al menos este último por rangos a nuestro juicio se corre el riesgo de que el que contesta considere que estos elementos, sobre todo combinados, pueden permitir su identificación.

c.6. Respuesta del Cuestionario.

El primer problema que se plantea, es el determinar si debe llenarse el cuestionario en tiempo de trabajo o sea, pagado por la empresa o, por el contrario, debe dejarse a los trabajadores que lo lleven a su casa y lo contesten en tiempo fuera del trabajo.

Lo primero garantiza el total de respuestas, pero, al mismo tiempo limita la posibilidad de pensar con calma lo que ha de contestarse y puede dar lugar a ciertas suspicacias sobre la identificación de quién contesta, pensando que, a través de marcas u observaciones puede ser reconocida su contestación. Suele aconsejarse que, para evitar esto, se procure:

- a).- Que los propios trabajadores designen las personas que han de repartir el cuestionario para evitar que se crea que lo entregan con la posibilidad de observar quién recibió cada forma, que la devolución se haga depositando el cuestionario en una caja que sólo se abrirá cuando todos hubieren contestado.
- b).- Que se recomiende que la contestación se haga con letra de imprenta, tanto para sugerir la mayor dificultad de identificación, como para evitar que determinados tipos de letra resulten ilegibles.

En nuestra opinión, en el supuesto de que el nivel cultural del personal y el costo, recomienden una encuesta de actitud, ésta tendrá mejores resultados si llena los siguientes requisitos:

- a).- Que sea hecha por algún bufeta, técnico o institución, fuera de la empresa.
- b).- Que se realice bajo el sistema de cuestionario, para garantizar la seguridad de que no es identificada ninguna crítica.

F-12

c).- Que permita al trabajador llenar el cuestionario en su casa, y depositarlo en un buzón especial, pues, de esa manera, puede estar seguro de no ser identificado, ejemplo. Haciendo que se lo escriba otra persona o escribiéndolo en máquina. La misma "no presentación" indica a nuestro juicio, elementos valiosos que pueden investigarse y aprovecharse.

c.7 Tabulación e interpretación de resultados.

Sin necesidad de ninguna complicación estadística, es deseable, sin embargo, que la tabulación de los resultados puede ser realizada del mejor modo posible. El que ésta se realice por técnicos de fuera de la empresa, sin perjuicio de la participación de ésta, garantiza la objetividad de la interpretación y la rapidez de la tabulación.

Evidentemente, los resultados de la encuesta deben ser dados a conocer lo más pronto que sea posible; se señala que lo más conveniente es dar una primera información en un plazo de ocho a quince días después de realizada la encuesta, enunciando los aspectos ya muy seguros y muy generales, pues causa malestar a los trabajadores el que pase mucho tiempo sin conocer ningún resultado.

El resultado final deberá consistir en una información, ya completa y detallada de:

a).- De los resultados de la encuesta, francamente expuestos, aunque sean en contra de la empresa.

- b).- La interpretación de los mismos.
- c).- El anuncio de las medidas que la empresa ha decidido tomar, para responder a las inquietudes reveladas en la encuesta.
- d).- La explicación, lo más objetivamente que sea posible, de aquellos aspectos que, a juicio de la empresa, no representan una opinión justa, objetiva y real.
- e).- La promoción de juntas, mesas redondas y entrevistas, para discutir y tratar de llegar a un acuerdo en todos aquellos aspectos en que la empresa no coincide con los puntos de vista de la mayoría de su personal, o bien cuando existen criterios encontrados dentro de éste.

7.8.4 EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE PERSONAL.

La administración de personal incluye el proceso de planeación, organización, colocación de personal en los diferentes puestos, dirección y control de sus actividades hacia los objetivos que la compañía debe alcanzar. Para que esta administración sea efectiva, es esencial que se conceda una participación apropiada de atención a cada uno de estos procesos que se mantenga un programa sólido que guíe su empeño.

Los objetivos bien definidos son una parte vital de cualquier programa de personal, puesto que proporcionan un sentido de dirección y de propósito en el desempeño de las funciones de personal. La obtención de los objetivos de la compañía requiere también el desarrollo de políticas y procedimientos

que pueden ser necesarios para gobernar el desem --
peño de las funciones de personal. Las políticas y
los procedimientos sólidos, no solamente facilitan
la ejecución eficiente de estas funciones, sino que
son esenciales para el tratamiento justo y consis -
tente del personal.

Para que el programa de personal opere con -
consistencia y continuidad debe prepararse y mante -
nerse una descripción escrita.

Un programa formalizado contribuirá al desem
peño de las funciones; también proporcionará al per
sonal una base para evaluar si está siendo tratado
con justicia y le permitirá anticipar cualquier ac
ción que pueda afectarlo. Aunque la calidad de un
programa de personal puede evidenciarse por los re
gistros formales que lo describen, la medida real
del valor del programa está determinada por la natu
raleza de las prácticas de personal que resultan.
La solidez de tales prácticas está determinada, en
gran parte, por lo adecuadamente que se haya adap
tado el programa a las necesidades de la organiza
ción. Bajo las condiciones actuales, la administra
ción de personal no puede dejarse al azar o basarse
en la imitación de programas que han comprobado su
éxito en otra compañía. La administración de perso
nal se ha convertido en un arte y una ciencia defi
nidos que requieren, conocimientos, experiencias y
atención por parte de quienes desempeñan sus funcio
nes solamente reconociendo estos factores la admi
nistración de personal podrá ocuparse de prevenir
incendios más bien que de actividades para apagar
fuegos.

7.8.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El hombre es el principio y fin de todas --- las cosas. Es él quien abre las perspectivas alenta doras, pero también quien determina que lo razona blemente alcanzable, se torne definitivamente inalcanzable.

Es así que el progreso de un pueblo, cuantificable, en última instancia, a través del nivel de vida de la gran mayoría de la población, demanda - hombres con ansias de superación. Por esto no re -- quiere mayor explicación la serie de cambios que ha sido objeto el Derecho Laboral Mexicano.

La capacitación y el adiestramiento que to - dos los empresarios están obligados a otorgar a sus trabajadores, según mandamiento de la Fracción XIII, del apartado "A", del Artículo 123 Constitucional, - no es fórmula fría alejada de la realidad de las em - presas del país. Para lograrlo, resultó indispensable establecer una estrategia novedosa, que permiti - era tener una cobertura general y una penetración acelerada y que los medios de enseñanza-aprendizaje representarán respuestas específicas a necesidades - específicas; ya que, en este momento, una de las ta - reas de gobernar, es propiciar que surja un hombre - nuevo con aptitud para el desempeño de sus funcio - nes sociales.

En esa tarea de acuerdo con lo confirmado; - la responsable participación de obreros y de patro - nes, en su carácter de derecho-habientes y de obli - gados, es el gozne sobre el cual habrá de girar to - do el sistema mexicano de capacitación y adiestra - miento. (Resumen de la carta del Lic. Pedro Ojeda -

Paullada a los empresarios fechada el día 3 de enero de 1979).

En un mundo siempre cambiante, tenemos la obligación de irnos adaptando a cada una de las situaciones que se nos van planteando.

Para los industriales, miembros de esta Cámara, el auxiliar es parte de su vida misma; es la manera de entender la existencia en un afán siempre renovador.

Dentro del marco que se presenta en el párrafo anterior, se puede ver claro, que el buscar la multiplicación de las oportunidades es algo básico. Para poder enfrentar los diversos retos que se plantean en todos los terrenos, es necesario también el capacitarnos cada vez más y saber capacitar a las gentes que nos prestan ayuda con su concurso de trabajo.

Aun cuando se puede hablar de un mandamiento legal que nos obliga a cumplir con la necesidad de adiestrar a los trabajadores, tal cosa rebasa las fronteras de las disposiciones administrativas.

Lo que deseamos es ampliar las oportunidades para todos.

La transformación de las opciones va aparejada con el desarrollo educativo de los trabajadores.

Para no distraernos en un esquema que nos plantea una economía sin futuro, es necesario revisar cuidadosamente cada una de las partes que componen un todo de progreso.

Tanto las autoridades como los trabajadores, así como los empresarios tenemos una meta común que

es el de contribuir a situar a nuestra patria dentro de los pasos de este desarrollo. Conforme pasa el tiempo las opciones a que me refiero son más sofisticadas y para salvarlas es necesario contar con un personal congruente con los nuevos pasos. Estoy seguro de que habremos de lograr un éxito conjunto.

Hemos puesto toda nuestra determinación en esta empresa y estamos confiados en que tenemos la capacidad para capacitar. (Carta del presidente de C.A.N.A.C.I.N.T.R.A a los empresarios fechada el día 3 de enero de 1979).

DECRETO. Fecha del día 4 de septiembre de 1978 del Diario Oficial De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del trabajo en su artículo 153-I, en concordancia con los artículos 527 y 527-A, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar de la oportuna integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en todas las empresas del País.

De acuerdo con lo anterior y para orientar la formación y operación de dichas Comisiones Mixtas, así como para regular los trámites administrativos que la Dirección a su cargo lleve a cabo en esta materia, he estimado conveniente expedir los siguientes criterios;

- 1.- Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de que se tratan los artículos 153-I y 153-J de la Ley Federal del Trabajo, deberán integrarse conforme a los siguientes lineamientos generales.

- a).- En empresas con número de trabajadores no mayor de 20, 1 representante de los trabajadores y uno de los patrones.
- b).- En empresas que cuente de 21 a 100 trabajadores, 3 representantes de los trabajadores y tres de los patrones.
- c).- En empresas con más de 100 trabajadores, 5 representantes de los trabajadores y 5 de los patrones.

El número de integrantes a que se refieren los incisos que anteceden, deberá aumentarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa, a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados.

2.- Los miembros de la Comisiones Mixtas deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos;

1. Representantes de los trabajadores:
 - a) Ser trabajadores de la empresa;
 - b) Ser mayores de edad;
 - c) Saber leer y escribir;
 - d) Tener buena conducta;
 - e) Ser designado conforme estatutarias del Sindicato titular del contrato colectivo, o, a falta de éste, ser electo en Asamblea de los trabajadores de la empresa; y,
 - f) Aquellas otras que acuerden los trabajadores.

11. Representantes del patrón:

- a) Ser mayores de edad;
- b) Saber leer y escribir, y,
- c) Poseer conocimientos técnicos sobre labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

3.- Para dar aviso a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, se empleará la forma UCECA-1, la que, impresa en hojas de papel de 28 centímetros por 21.5 centímetros.

7.8.6. ENTREVISTA DE SALIDA.

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual se puede implantar el método de entrevistas de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar.

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

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en que renuncia. Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre-

la forma en que percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Esta entrevista se puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

De la entrevista de salida se obtienen una serie de datos importantes como son las causas de las mismas, nivel de la moral de trabajo en la organización, trato personal de los superiores, necesidades de capacitación, definición de la organización en general (prestaciones, políticas, etc.) nivel de preparación cultural y técnico del personal que egresa con más frecuencia, etc., constituye, según se vé, un control sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos por una parte, y por otra parte sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

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

Las causas por las cuales renuncia el personal, y que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes:

- a).- Mejorar sueldos.
- b).- Matrimonio (sexo femenino).
- c).- Cambio de localidad.
- d).- Estudios.
- e).- Buscar mayor seguridad.
- f).- Dificultad de adaptación.
- g).- Malas relaciones.
- h).- Cambio de actividad.

7.8.9. ALGUNAS DE LAS FORMAS MAS COMUNMENTE USADAS POR UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- 1.- INFORME SOBRE EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL.
- 2.- INFORME SOBRE EL PROGRESO DEL EMPLEADO.
- 3.- CUESTIONARIO PARA CALIFICAR A UN NUEVO EMPLEADO.
- 4.- INFORME SOBRE EL PERSONAL.
- 5.- SOLICITUD DE EMPLEO.
- 6.- ANOTACION DEL ENCARGADO DE LAS ENTREVISTAS.
- 7.- INSTRUCCIONES PARA EL ENCARGADO DE REALIZAR LAS ENTREVISTAS.

Las formas que debe de utilizar un departamento de personal para poder tener una información completa de los empleados con que cuenta a su servicio son por lo común las mencionadas anteriormente las cuales se detallarán en las páginas posteriores. Dichas formas se pueden considerar que son de carácter indispensable por la gran información que proporcionan al jefe del departamento para hacer sus planes de asignación, delegación de autoridad - ascensos, promociones, aumentos de salarios, etc. y tener así un mayor control y mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones realizadas.

Las formas que se detallarán son algunas de las más comunmente usadas por un departamento de personal, pero no quiere esto decir que son las únicas puesto que existen varias formas y de diversa presentación; aquí se mencionan como ya se dijo an-

tes las más importantes y que no pueden considerarse indispensables por la información que proporcionan que es de carácter básico para la planeación de un buen director.

I.- INFORME SOBRE EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL.

Un buen administrador de planta debe poseer algo más que conocimiento de la materia, necesita - entre otras cosas:

a).- Habilidad para llevar la obra hasta el fin y con óptimos resultados.

b).- Habilidad para transmitir a sus supervisores los puntos extraordinarios que se produzcan - en el trayecto de la realización de los trabajos -- que se les encomiendan.

c).- Iniciativa para aplicar las normas de - la firma, conjuntamente con los supervisores, en -- los asuntos que salgan de la rutina, y;

d).- Habilidad para escribir en forma concisa y clara.

Para cooperar en el desarrollo de estas fa - cultades y alcanzar conocimiento profundo de la ma - teria, cada miembro del personal, al terminar un -- trabajo, deberá de presentar este informe añadiendo todos los datos que sean convenientes.

MIEMBRO DEL PERSONAL _____

CLASE DE TRABAJO _____

FECHA DE COMIENZO Y DE TERMINACION _____

TRABAJO BAJO LA SUPERVISION DE _____

DESCRIBA BREVEMENTE LAS FASES DEL TRABAJO HECHO POR USTED _____

HAGA UN RESUMEN DE PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS NUE - VOS QUE HAYA APRENDIDO. _____

2.- INFORME SOBRE EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL (continuación).

OPINE SOBRE LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1.- Hasta que punto se apartó de las acciones predeterminadas en el presente trabajo y que importancia tienen estos desvíos.
- 2.- Cuáles considera que son los puntos más fuertes y más débiles, respectivamente; cómo se implantaría un adecuado control.
- 3.- Cuál parte del programa no le produce resultados satisfactorios, ya sea por que en realidad no llega a comprobarlos o por que el tiempo que requiere resulta insuficiente para sus fines.
- 4.- Cuáles cambios en el programa recomienda usted.
- 5.- Diga algunas otras situaciones o comentarios.

3.- INFORME SOBRE EL PROGRESO DEL PERSONAL.

NOMBRE _____ FECHA DEL INFORME _____

Qué categoría de trabajo hizo este empleado como base para la calificación.

1.- Conocimientos técnicos adecuados a la clase de trabajo -
indicado.

Deficiente en los -
conocimientos funda-
mentales del traba-
jo.

Tiene conocimientos-
suficientes para ha-
cer buenos trabajos.

Excelentemente pre-
parado para sus de-
beres.

2.- Actuación en el lugar de trabajo.

No Satisfactorio

Uniformemente satis-
factorio.

Trabajo de elevada-
calidad siempre.

3.- Capacidad de progreso futuro (como jefe).

Carece de facultades
para avanzar.

Puede manejar tareas
de creciente importan-
cia.

Progreso hasta ele-
vado nivel de respon-
sabilidad.

4.- Habilidad para escribir informes.

Incapaz de redactar -
informes, descuida de
talles.

Es bueno pero requie-
re correcciones.

Estilo y presenta -
ción buenos, con de--
talles bien expuestos.

5.- Para la formación de ayudantes.

Carece de facultades
como instructor.

Sabe transmitir sus co
nocimientos a sus ayu-
dantes relativamente.

Instruye muy bien a
sus ayudantes.

Algunas observaciones para el uso del informe sobre el progreso del personal.

Cuando se haga el informe sobre progresos de una persona determinada hay que tener en cuenta que la calificación tiene dos objetos: Primero; ayudar a la dirección a seleccionar a las personas idóneas para asenso, a la vez que aplicar normas sanas de salarios; segundo; una plática franca con el empleado objeto del informe, le servirá de guía respecto a sus progresos y a la forma en que pueden mejorar su hoja de servicios.

Al clasificar a una persona, téngase en cuenta que no se deben comparar los trabajos de un principiante con los de una persona que tenga experiencia, la persona calificada adquirirá mayores conocimientos si se le da mayor instrucción. Si la dirección discute la calificación con el empleado, hay que mantener siempre secreta la identidad del calificador. No debe discutirse la calificación con un empleado, a menos que haya dos o tres distintas calificaciones dadas por diferentes personas, a fin de resumirlas en una sola que ofrezca al individuo una calificación más exacta y proteja aun más a los calificadores.

Al calificar la actuación en el lugar de trabajo debe hacerse cuidadosamente tomando en cuenta el volumen de trabajo ejecutado, el grado de exactitud y de limpieza, puntualidad y aplicación, facilidad para llevarse bien con los socios y los miembros del personal de la organización, habilidad analítica al entender los problemas y recursos para -- planear y ejecutar el trabajo. Es una clasificación

A - R

muy general, pero dándole la calificación más alta al hombre que considere mejor y la más baja al peor, tendrá la comparación de dos hombres que proporcionará un cuadro más exacto de las habilidades relativas de las personas que fueron calificadas.

V-13

REPORTA DIRECTAMENTE A: _____

REPORTA INDIRECTAMENTE A: _____

MANEJA PERSONAL: _____

SI _____ NO _____

En caso afirmativo, Nombre de los puestos de cada uno de ellos y las funciones que desempeñan:

Qué tipos de Herramientas, Máquinas o Equipo requiere el Puesto:

Qué tipo de material requiere el Puesto: de mano de obra

Es responsable directo de las Herramientas y Material que maneja en su trabajo?

SI _____

NO _____

6.- CUESTIONARIO PARA VALORAR EL PROGRESO DEL PERSONAL.

	Bueno	Medio	Malo
1.- Habilidad para entender la situación.	_____	_____	_____
2.- Habilidad para seguir - instrucciones.	_____	_____	_____
3.- Habilidad para trabajar con otros.	_____	_____	_____
4.- Habilidad para trabajar sin supervisión.	_____	_____	_____
5.- Habilidad para hacerse respetar.	_____	_____	_____
6.- Don de mando.	_____	_____	_____
7.- Trabajo esmerado y sin errores.	_____	_____	_____
8.- Adaptabilidad al trabajo.	_____	_____	_____
9.- Conducta en las oficinas.	_____	_____	_____
10.- Mentalidad constructiva.	_____	_____	_____
11.- Amor al trabajo.	_____	_____	_____
12.- Legibilidad de su escritura.	_____	_____	_____
13.- Habilidad matemática.	_____	_____	_____
14.- Limpieza en trabajo.	_____	_____	_____
15.- Pulcritud de presentación.	_____	_____	_____
16.- Originalidad en el trabajo.	_____	_____	_____

Bueno Medio Malo

17.- Personalidad y puntua
bilidad.18.- Receptividad a la crí
tica.19.- Rapidez en el desempe
ño del trabajo.20.- Conocimientos técni
cos en general.

OBSERVACIONES:

6.- INFORME SOBRE EL PERSONAL.

CONFIDENCIAL.

Al Sr. _____ Sobre el Sr. _____

Fecha _____ Trabajo _____

1.- Habilidad analítica.

- a).- Papeles de trabajo.
- b).- Conocimientos técnicos.
- c).- Aplicación al trabajo.
- d).- Sentido de responsabilidad.

2.- Cualidades profesionales. _____

3.- Cualidades de comunicación. _____

4.- Cualidades personales. _____

5.- Cómo lo clasifica usted ?. (Indique con una -- "X").

- a).- Bueno b).- Mediano c).- Malo. d).- Muy - malo.

6.- Habilidad para asumir tareas de mayor responsabilidad.

- a).- Inmediatamente.
- b).- Con el tiempo.

7.- Naturaleza del trabajo desarrollado. _____

8.- Comentarios. _____

FIRMA _____

FECHA _____

7.- SOLICITUD DE EMPLEO.

Las siguientes preguntas deberán ser contestadas de puño y letra del solicitante.

Fecha. _____

Nombre completo. _____

Dirección. _____

Teléfono. _____ Domicilio _____

Nacionalidad _____

Fecha de nacimiento _____

Lugar de nacimiento _____

Estatura _____ Peso _____ Religión _____

Estado Civil _____

¿Quiénes dependen económicamente de usted? _____

Detalles sobre los parientes más próximos viven -
tes:

Nombre	Parentesco	Dirección	Ocupación.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Tiene usted parentesco con algún empleado de la firma? _____

Diga nombres _____

Nombre de las personas que conozca y sean nuestros empleados _____

¿ Cuáles son sus intereses y pasatiempos ? _____

¿ Cómo pasa usted sus horas de ocio o recreo. _____

¿ Tiene usted o su esposa otras entradas además del sueldo ? dígalas _____

¿ Vive usted en casa propia, rentada o con parientes ? _____

¿ Posee automóvil? _____ Tiene usted deudas? _____

Indique importe y razón _____

Ha quebrado usted alguna vez ? _____

Le ha sido negada fianza y por qué? _____

Goza usted de buena salud ? _____

Le ha sido negado seguro de vida ? _____

Tiene usted defectos físicos ? (Explique) _____

Acostumbra tomar licor en alguna forma ? _____

Cuánto tiempo ha perdido a causa de enfermedad durante los dos últimos años ? _____

Practica usted algún deporte? _____

Pertenece a una asociación deportiva o club? _____

LISTA DE EMPLEOS:

Esta solicitud será considerada en forma estrictamente confidencial. Su contenido no será comunicado a su patrón actual sin consentimiento de usted. Especifique sus empleos anteriores, desde la terminación de sus estudios. Mencionen las épocas en que ha estado ocupado y cesante.

Nombre y Dir. de antiguos patrones.	Clase de negocio.	Nombre del jefe directo.
-------------------------------------	-------------------	--------------------------

NOTA: Exprese la razón de su inactividad entre la presente solicitud y el anterior empleo.

Nombre del último patrón _____

Dirección _____ Ciudad _____ Estado _____

NOTA: Exprese la razón de su inactividad entre el penúltimo y el último trabajo.

Nombre del penúltimo patrón _____

Dirección _____ Ciudad _____ Estado _____

NOTA: Exprese la razón de su inactividad entre el penúltimo y el antepenúltimo empleo.

Nombre del antepenúltimo patrón _____

Dirección _____ Ciudad _____ Estado _____

Ha sido usted despedido o suspendido de su empleo?
 _____ en caso afirmativo, dónde, cómo y --
 por qué? _____

Razón de la salida _____

PENULTIMO

TRABAJO:

Fecha de entrada _____ Sueldo mensual _____

Fecha de salida _____ Sueldo mensual _____

Razón de la salida _____

ANTEPENULTIMO

TRABAJO:

Fecha de entrada _____ Sueldo mensual _____

REFERENCIAS:

Nombre y direcciones de cinco personas solventes, -
de las cuales tres sean comerciantes o profesiona-
les. Todas deben conocerlo a usted desde hace tres-
años cuando menos, y una desde hace cinco años - -
(No cite nombres de antiguos jefes o parientes).

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	AÑOS QUE LO CONOCE
1.- _____	_____	_____	_____
2.- _____	_____	_____	_____
3.- _____	_____	_____	_____
4.- _____	_____	_____	_____
5.- _____	_____	_____	_____

Qué puesto solicita usted? _____

Cuándo puede empezar? _____

Sueldo actual _____ Sueldo mínimo que aceptarí

Expresar las razones por las cuales cree que su experiencia y educación lo habilitan para aceptar las responsabilidades del cargo que solicita.

Número del Seguro Social _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

EXPERIENCIA EN TRABAJO.

Cuestionario para quienes han tenido empleos recientes.

Cuál fué su último empleo. _____
 en qué Cía. _____ De _____ A _____

En la solicitud marque a esta compañía con el número 1. Verifique las fechas con las de la solicitud.

Cómo obtuvo dicho empleo? _____

Busque pruebas de iniciativa o ingenio, en oposición a ayuda de la familia o casualidad.

Qué hizo usted en este empleo? _____

Obtenga informes completos. Anote el progreso indicado, relación que tenga con el puesto vacante.

Supervisó usted o dió instrucción a otros trabajadores? _____

Cuántos? _____. Anote la capacidad de mando.

Quién fue su jefe inmediato? _____

Obtenga nombre y título. Compruebe.

Qué clase de persona era? _____

Haga nuevas preguntas si encuentra indicios de fricción.

Por qué dejó usted el empleo? _____

Anote si fué casado. Si en la solicitud no se anota el sueldo, compruebelo ahora.

REPITA LAS PREGUNTAS PARA EL SIGUIENTE EMPLEO.

F-11

EDUCACION.

Cuestionario para quienes acaban de graduarse.

Anote el nombre de la última escuela a la que asistió.

Ha alcanzado el grado de educación que requiere la vacante?

Qué lugar ocupaba en la clase?

a) Inferior al promedio b) Promedio c) Mejor que el promedio.

Cuáles fueron sus calificaciones? _____

Investigue las diversas calificaciones de las materias relacionadas con el empleo.

Por qué escogió ese tipo de estudios? _____

Anote el propósito perseguido ¿son aplicables esos estudios al puesto vacante?.

Qué tipo de materias le gustaron _____ Menos _____ Más _____

Qué relación existe entre la preferencia, las calificaciones, y el interés en empleo.

Por qué no terminó los estudios? (en su caso) _____

Indique si los motivos denotan falta de estabilidad.

Estudió algunos cursos especiales después de salir del colegio? _____

En caso afirmativo, Cuáles? _____

Anote aspiraciones autodidácticas.

Terminó los cursos? _____ en caso negativo, por qué? _____

Anote perseverancia.

Mientras estudiaba en el colegio trabajó usted para cubrir los gastos? Anote si el trabajo fue necesario o voluntario.

Trabajo durante las vacaciones para cubrir sus gastos? _____

En qué actividades del colegio tomó parte? _____

Anote la variedad de intereses. _____

Qué puestos tuvo en dichas actividades? _____

Anote don de mando, espíritu de cooperación.

Ha tenido usted puestos en algunos clubes fuera de los del colegio. _____

Ser miembro de un club denota don de gentes, señale las características de directivo. _____

F Y V

DATOS PERSONALES.

Anote estado civil. _____

Cuánto tiempo hace que está casado? _____

Qué edades tienen sus hijos? _____

Dependen algunas otras personas de usted? _____

Denota esto una carga económica demasiado pesada para el sueldo que corresponde al empleo? _____

Cuánto tiempo perdió en la escuela y cuánto estuvo ausente del trabajo durante los dos últimos años?

Fue demasiado? _____

Cuánto tiempo hace que su padre tiene el empleo actual? _____

Vea este dato en la solicitud, anote aspiraciones de familia, estado económico, ambiente.

Cuántos hermanos y hermanas tiene usted? _____

Cuántos mayores? _____

Cuántos menores? _____

(Si se trata del menor, o casi, diga en tono medio serio) Veo que usted es el menor o casi el menor de la familia. Lo consintieron?

Solo la forma de contestación tiene importancia.

Ha vivido lejos del hogar? _____

Ha estado demasiado pegado a las faldas de su madre?.

Qué motivo tuvo para escoger precisamente este empleo que solicita?

Son buenas las razones?, sabe el empleado lo que quiere?.

Cree usted reunir los requisitos para el empleo? _____

Note la confianza en si mismo.

Cuáles son sus aspiraciones? _____

Son razonables o excesivas? _____

Referencias Bibliográficas:

- 1.- Reyes Ponce Agustín, EL ANALISIS DE PUESTOS.
Edit. LIMUSA 1975 pag. 13
- 2.- Marvin D. Dunnette, SELECCION Y ADMINISTRACION
DE PERSONAL. Edit. CECSA -
1976 pag. 99.
- 3.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RE --
CURSOS HUMANOS. Edit.
TRILLAS 1974 pag. 175.
- 4.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECUR
SOS HUMANOS. Edit. TRI -
LLAS 1974 pag. 162.
- 5.- Reyes Ponce Agustín, EL ANALISIS DE PUESTOS
Edit. LIMUSA 1975 pag. 21
- 6.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECUR
SOS HUMANOS. Edit. TRILLAS
1974 pag. 254.
- 7.- Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Edit. LIMUSA 1979 pag. 84.
- 8.- J. Chruden Herbert y
W. Sherman Arthur Jr., ADMINISTRACION DE PERSO -
NAL. Edit. CECSA 1979 -
pag. 144.
- 9.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECUR
SOS HUMANOS. Edit. TRI -
LLAS 1974 pag. 261.
- 10.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECUR
SOS HUMANOS. Edit. TRI -
LLAS 1974 pag. 421.

- 11.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RE -
CURSOS HUMANOS. Edit. -
TRILLAS 1974 pag. 271.
- 12.- J. Chrüden Herbert y
W. Sherman Arthur Jr., ADMINISTRACION DE PERSO
NAL. Edit. CECSA 1979 -
pag. 187.
- 13.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RE -
CURSOS HUMANOS. Edit. -
TRILLAS 1974 pag. 273.
- 14.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RE -
CURSOS HUMANOS. Edit.
TRILLAS 1974 pag. 299.
- 15.- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RE -
CURSOS HUMANOS. Edit.
TRILLAS 1974 pag. 285.
- 16.- J. Chrüden Herbert y
W. Sherman Arthur Jr., ADMINISTRACION DE PER -
SONAL. Edit. CECSA 1979
pag. 474.
- 17.- Arena Fernandez José A. LA AUDITORIA ADMINIS -
TRATIVA. Edit. DIANA
1973 pag. Capítulo 3o.

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

- 1). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas 1975.
- 2). ADMINISTRACION DE PERSONAL
Chruden y Sherman
CECSA
- 3). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Capítulo 30
George R. Terry
CECSA
- 4). ADMINISTRACION INTEGRAL
Francisco Javier Laris Casillas
Ediciones Oasis, S.A.
- 5). ADMINISTRACION DE PERSONAL
Agustín Reyes Ponce
Ed. Limusa Willey
- 6). SELECCION Y ADMINISTRACION DEL PERSONAL
Marvin D. Dunnette
- 7). SALARIOS
Maurice Dobb
- 8). ENCICLOPEDIA DE PERSONAL
Tomo Num 7.
"Los Servicios Sociales"
Ediciones DUSTO

- 9). LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Edición 78
- 10). LEY DEL SEGURO SOCIAL
Edición 78
- 11).- MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA.
Varios autores
Facultad de Contaduría y Administración
- 12).- MEMORIA DE LA XII ASAMBLEA NACIONAL DE
DERECHO DEL TRABAJO Toluca México, --
Marzo 27 de 1972.
- 13).- ANALISIS DE PUESTOS
Ediciones Limusa 1978
Agustín Reyes Ponce
- 14).- PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
Gordon Mcbeath
Logos Consorcio
- 15).- REVISTA TRANSFORMACION
Ediciones CANACINTRA