

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**



**LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y  
CAPACITACION EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**

**T E S I S**

**SOBRE EL AREA RECURSOS HUMANOS  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :  
ROGELIO JULIO FLORES TORRES**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. HECTOR DAVALOS ROJAS**

**1 9 8 2**



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.

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

Durante más de dos años y notablemente en el último, se me ha brindado la oportunidad de trabajar tanto en la iniciativa privada como en el sector público donde la investigación y actualización se han visto activamente fomentadas, en la --cual se tiene un sincero afán de contribuir en algo, pero no se pretende descubrir lo ya establecido y conocido, sino más bien haremos énfasis en la importancia del capital humano dentro de cualquier organización.

Dentro del amplio campo de los recursos humanos tenemos la inquietud de analizar tres de los aspectos que son: EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION. Que a nuestro juicio son la base del desarrollo tanto del personal como de la empresa.

También es objeto en la siguiente exposición darle un enfoque lógico, o sea el proceso de todas las etapas desde que un candidato es localizado hasta su capacitación en la empresa.

El objetivo y la importancia de un buen reclutamiento y de una selección adecuada, es buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes que se presenten, una vez teniendo los candidatos analizar las habilidades y capacidades sobre bases objetivas con la finalidad de contar con los mejores elementos posibles, pero no sólo basta tener un personal efectivo, pues hay la necesidad de actualizarlo, perfeccionarlo y superarlo. Ya que con la implantación adecuada de los sistemas -

antes mencionados se tendrán los cimientos para el desarrollo integral de la organización.

PRIMER CAPITULO.- Contiene un resumen de los antecedentes del Reclutamiento y Selección para situar la importancia que tiene dentro del proceso histórico, también se mencionan cuales son las características de la personalidad deseables - que debe tener un aspirante a Reclutador y/o Seleccionador.

Asimismo, se analiza la organización de un sistema de Reclutamiento y sus principales fuentes.

SEGUNDO CAPITULO.- Consiste en destacar la importancia - que tiene el conocer los Requerimientos del puesto para una - buena selección.

TERCER CAPITULO.- Se menciona cual es la metodología y - proceso para el desarrollo de una buena selección de personal.

CUARTO CAPITULO.- Se hace referencia al marco legal de - la Inducción, y a la importancia que tiene tanto para el personal como para la empresa, el que se les dé y reciban la información de la organización.

QUINTO CAPITULO.- Se hará mención de los fundamentos legales de la Capacitación, así como la Descripción y Desarrollo de las etapas del proceso de la Capacitación y Adiestramiento, llevadas a la práctica por algunas empresas industriales.

## CAPITULO 1: EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

### 1.1. ORIGEN Y DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO.

La historia es de gran ayuda para poder explicar los antecedentes del reclutamiento y selección, ya que resulta importante hacer referencia al pasado.

#### EPOCA PREHISTORICA.

Si nos trasladamos a las épocas prehistóricas, en donde los hombres permanecían aun en los bosques tropicales, vivían en las cavernas, y abundaban grandes animales salvajes. Las raíces, frutos y posteriormente la caza de todo tipo de fieras era lo que les servía de alimento.

En esta época comienza precisamente la invención de instrumentos de piedra tosca, el arco y la flecha, gracias a la cual la caza es su alimento regular, aquí es donde haremos --mención del inicio del reclutamiento ya que el hombre se vió en la necesidad de agruparse, asociarse o reunirse para poder cazar a los animales más grandes y feroces, lógicamente se --agruparon y seleccionaron a los que tenían una mayor fortaleza física y eran diestros en las armas de aquella época.

#### ESCLAVITUD.

La esclavitud nos representa una forma más, de un sistema de reclutamiento y selección, en donde se localizan los lugares en que abundan los esclavos y de preferencia los negros ya que eran los que podían desarrollar los trabajos más pesados, como la explotación de minas, cultivos, etc., puesto que su corpulencia y su adaptabilidad era asombrosa y por lo tanto los más solicitados por el patrón.

El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento. Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba para cualquier labor; cuando el esclavo se especializaba en un determinado trabajo se le cuidaba, dado que su reposición resultaba difícil.

#### EDAD MEDIA.

En la edad media aparecen las agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio, o especialidad, que buscaban a través de su unión la defensa de sus intereses comunes. Casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad y llevaba la marca de quien lo realizaba, existía una clara especialización de labores y por lo tanto una superación definida entre el maestro, el oficial y el aprendiz, esto imponía que para cualquier realización de labor había la necesidad de presentar exámenes de evaluación (reclutamiento y selección).

#### REVOLUCION INDUSTRIAL.

La revolución industrial trajo como consecuencia que el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentarán un gran crecimiento y una mayor especialidad de sus trabajadores.

Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "Funcional", basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se busca agrupar actividades de la misma naturaleza y bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta de que la compañía perdía considerablemente si con anterioridad no se reclutaba y seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea, el sistema empleado -- hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste -- quien realizaba la selección de una manera empírica, sin se--

guir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso - que el reclutamiento y selección quedara centralizado con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas oficinas de selección.

#### LA INFLUENCIA DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

Apenas la selección profesional comenzaba a asentar sus fundamentos, sus métodos, sus técnicas, cuando el trastorno - de las condiciones económicas y sociales de la última guerra mundial, impone revisar estos criterios y dar paso a nuevos - conceptos. La industria se vuelve más y más compleja en todos sus procedimientos de ejecución, cálculo de salarios, relación entre los diversos servicios y departamentos. Dado -- que el progreso y la complejidad creciente de la técnica, eleva más el nivel profesional y cultural de la mano de obra. -- Las luchas sociales cambian la naturaleza, el combate por la simple mejora de la existencia, sucede una lucha por la participación activa de la masa de los productores o mano de obra asalariada en la misma organización de la sociedad.

Los factores de carácter efectivo del comportamiento humano se colocan en primer plano, flexibilidad, dinamismo, contacto humano agradable, facultad de participación en la obra común, espíritu de equipo, parecen tener para la empresa una primordial importancia.

Las exigencias de las modalidades nuevas de mando surgen, suscitadas a nivel de maestría por la promoción obrera, ya -- que surge la necesidad de crear y mantener en el seno de la - empresa un buen clima entre todos los niveles jerárquicos.

Con respecto a los mandos, se sigue dando prioridad al - talento de instruir u organizar, pero concediendo también importancia al comportamiento, que identifica al jefe, se elabora una verdadera promoción de jefes en todos los niveles je--

rárquicos. Esto permite difundir las técnicas de formación - acelerada de obreros para un puesto determinado, se estable-- cen técnicas rigurosas de reclutamiento y selección de perso-- nal.

Tanta atención se había puesto en los elementos materia-- les y tanta importancia se había concedido a los adelantos de la técnica, que había llegado a olvidarse lo verdaderamente - esencial el factor humano.

En esencia en este período se toma conciencia de que la selección no deben ser escogidos a los superdotados pero sí - eliminar todos aquellos que no cumplan con los requisitos mí-- nimos de adecuar al hombre puesto.

#### DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO.

A continuación se procede a transcribir algunas defini-- ciones de autores diversos acerca del concepto de reclutamien-- to.

- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el procedimiento que se ha-- ce de una persona extraña, un candidato a ocupar una va-- cante dentro de la empresa. (Agustín Reyes Ponce).
- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el medio de que se vale -- una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. (Fernando Arias Galicia).
- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el proceso que sigue toda, compañía para mantener contacto, con los candidatos po-- tenciales, a cubrir una requisición de personal, (Pigors y Mayers).
- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es una política que establece las fuentes de abastecimiento de trabajadores, para cu-- brir vacantes dentro de cualquier establecimiento. (Her-- bert Wurtzel).



-- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el procedimiento a través del cual se buscan nuevos empleados. Teniendo como base para elegir las fuentes de reclutamiento, los beneficios y ventajas que ofrece una organización. (Jhon Terry).

Una vez escritas las definiciones de algunos autores proponemos una que a nuestro juicio engloba la mayoría.

-- EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Es el procedimiento mediante el cual se recurre a las fuentes internas y externas en busca y localización de candidatos, para mantener contacto y seguir un procedimiento de selección.

## 1.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

Podemos afirmar que un buen programa de reclutamiento y selección de personal, va a dar a la empresa ventajas palpables; la producción aumentará de un modo notable si la mayoría de empleados y obreros requeridos con anterioridad son seleccionados y localizados y tiene la habilidad y aptitudes necesarias para desempeñar con éxito sus labores.

Además los beneficios de un reclutamiento y selección son igualmente claros para el solicitante, ya que las personas estarán satisfechas y contentas si la labor que desempeñan se adecúa a sus habilidades y potencialidades y debido a ello, tienen más posibilidades de éxito.

Las diferencias individuales influyen de manera primordial en la industria, puesto que condiciona el trabajo de sus empleados y su conducta mientras lo realizan, una misma tarea puede estar bien complementada por un empleado, bastante bien por otro y deficientemente por un tercero, el trabajo puede constituir para unos; una fuente de íntima satisfacción personal, para otros puede significar una tarea monótona y aburrida y habrá quien no se encuentre en absoluto capacitado para ello.

Cada vez se va haciendo cargo la industria moderna con mayor intensidad de la importancia que tiene el reclutamiento y la selección, así como colocar al individuo en un empleo para el cual no sólo está capacitado, sino que además se acople a su temperamento.

Cuando el trabajo es demasiado difícil o la preparación ha sido imperfecta el resultado es la confusión, la baja de productividad y el posible prejuicio para el operador o para la máquina.

El trabajo imperfecto desarrollado por algunos empleados ha impulsado a las agencias de algunas compañías a adoptar diversos procedimientos de corrección, tales como el mejoramiento de los programas de reclutamiento y selección.

A continuación mencionamos algunos criterios que se consideran importantes para toda industria, con respecto a algunas repercusiones del reclutamiento y selección de personal.

\_\_\_\_ Las promociones.- Cuando el programa de reclutamiento y selección figura como uno de los objetivos principales la selección de hombres y mujeres que se preparan rápidamente para ascender a oficios de superior categoría, la rapidez de dicho adiestramiento debe considerarse como un criterio para que el personal de la propia compañía ocupe el puesto superior vacante.

\_\_\_\_ Tener una amplia comunicación con las fuentes de reclutamiento internas y externa.

\_\_\_\_ Poder suministrar la fuerza de trabajo en el tiempo establecido y con las habilidades requeridas.

\_\_\_\_ Tener una amplia cartera de personal con los puestos tipo y las requisiciones establecidas por el análisis de puestos.

\_\_\_\_ Tener un amplio programa de selección para tratar de evitar hasta donde sea posible los siguientes aspectos:

- a). Contratar a un individuo y que a la semana renuncie, por que no le fue explicado adecuadamente el trabajo a desarrollar.
- b). Tratar hasta donde sea posible dar una buena imagen de la empresa.
- c). Ausentismo.- El porcentaje del día de trabajo del empleado en cuestión ha resultado ser, en algunas ocasiones, un criterio verdaderamente práctico e indicador. Cuando el empleado asiste al trabajo en una proporción del 97 - al 98 por ciento del tiempo destinado a él, mientras que otro asiste solamente en proporción de un 80 a un 85 por ciento de dicho tiempo (en igualdad de circunstancias -- con respecto a otro operario, por lo que se refiere a -- los demás), el primero generalmente se considera como -- conveniente para la compañía.

Accidentes.- Cuando los programas de prueba del personal han sido adoptados por el departamento de seguridad, o por el departamento médico, o por el personal en colaboración con -- cualquiera de los anteriores o con los dos, uno de los principales objetivos que debe conseguirse es seleccionar nuevos empleados que no sean propensos a accidentes.

DURACION DEL EMPLEO.- Supongamos que dos nuevos empleados aprenden el oficio con la misma rapidez y que después de cierto período de tiempo, digamos seis meses, han llegado a los mismos niveles de producción y calidad. Si entonces, uno de estos empleados abandona el oficio mientras que él otro continúa en él, durante varios meses y hasta años, es evidente - que el empleado que permanece más tiempo en su oficio constituye una mejor inversión para la compañía. En el caso del empleado que dura poco tiempo en su oficio, sucederá frecuentemente que se ha invertido en su aprendizaje acaso más dinero que el que supone su producción escasa mientras está preparándose.

TIEMPO DE APRENDIZAJE O SU EQUIVALENTE PRECIO DE APRENDIZAJE. En igualdad de circunstancia, si un nuevo operario -- aprende el oficio con un costo menor para la compañía, mientras otro necesita un período de instrucción más largo cuyo costo asciende al doble para llegar al mismo nivel de producción y calidad que el primero, el operario anterior es más -- conveniente y ventajoso para la compañía.

CANTIDAD DE TRABAJO.- Para algunos empleos, el volumen de trabajo que los individuos producen, es un índice adecuado de rendimiento en el trabajo. La posible utilidad de tal criterio depende naturalmente, en gran parte de la documentación relativa a las cantidades individuales de trabajo que se tengan a la mano.

Sobre todo esto es necesario en relación con individuos consagrados a trabajos de tipo productivos tales como las ventas o como los trabajos a destajo.

CALIDAD DEL TRABAJO.- Este criterio que se utiliza con mucha frecuencia, sobre todo cuando se dispone de datos que reflejan la calidad del trabajo desarrollado por los individuos dedicados a un oficio. Tales pueden estar consignados en diferentes formas, por ejemplo, el número producido por -- unidades aceptables, el número de unidades producidas que han sido rechazadas.

### 1.3. EL RECLUTADOR Y SELECCIONADOR. (PERFIL DE PERSONALIDAD).

En cualquier organización pública o privada nos encontramos a la o a las personas responsables del reclutamiento y selección de personal.

Teniendo siempre presente el importantísimo concepto de que una entrevista no puede consistir en un mero sistema rígido

do y mecánico de formular preguntas para producir respuestas sino por el contrario, de una intercomunicación activa y flexible en donde a través de un método específico se extraen sutilmente los datos que se persiguen, podemos llegar a la con-clusión de que el sujeto que pretende desempeñar el papel de reclutador o seleccionador deberá ser poseedor de caracterís-ticas especiales que van más allá de las que por ser de carác-ter técnico pueden ser adquiridas a base de un eficaz entrena-miento; nos referimos específicamente a los rasgos caractereo-lógicos de personalidad que una persona para su papel de en-trevistador debe poseer. No se pretende aquí restar importan-cia a las características de otra índole, como lo serían las de carácter técnico (y por lo tanto más fácil adquirirlas), y de las que ya se hablará en otra parte del programa. Tampoco consideramos factores decisivos aquí para la eficacia de un -seleccionador o entrevistador aquellos como: edad, sexo, ra-za, educación, clase social, etc. Algunos autores dicen haber observado algunos fenómenos como que existen menos obs--táculos durante la comunicación en la entrevista cuando el en-trevistador y el entrevistado son jóvenes de la misma edad y más obstaculizada cuando son jóvenes y del sexo contrario. -- Aunque este concepto puede resultar en ocasiones valadero, no vamos a darle especial atención a este tipo de factores por -considerar, que el éxito de un seleccionador o entrevistador va a estar determinado por la forma en que maneje sus rasgos de personalidad. Por otra parte, es desde luego muy positivo que el entrevistador tenga una serie de características como son: inteligencia, cultura, de carácter extrovertido, etc. pe-ro eso no quiere decir que necesariamente exista una correla-ción definitiva entre una capacidad intelectual muy alta y un buen entrevistador.

Empecemos ahora a tratar de explicar el por qué de reque-rimientos y características tan especiales a través del análi-sis de algunos de los papeles que el entrevistador tiene a su cargo: el entrevistador va a ser a menudo en uno de sus más -

importantes papeles el primer contacto que un candidato va a tener con la compañía o institución de cualquier índole que ésta sea, a la que se presenta con la idea de obtener empleo. De las actitudes que uno adopte van a depender las actitudes que adopten los demás, lo que el entrevistador sienta por el entrevistado va a provocar una determinada reacción en éste - que va a ser devuelta en forma de actitudes al entrevistador, de aquí la importancia tan grande de que el entrevistador tenga el mayor conocimiento posible de sí mismo que le permita estar siempre consciente de las reacciones que provoca en los demás, así como del tipo de reacciones que los distintos tipos de gente despierta en él. De esto podemos deducir que el conjunto de características positivas y habilidades técnicas que el entrevistador posea dependerá de la agudeza y fidelidad con que extraigan el material que le interesa y que en el caso específico de una entrevista de selección, utilizará para saber descubrir un buen elemento que enriquecerá a la compañía, o bien para descartar u orientar adecuadamente al sujeto que por no reunir las características adecuadas no resulta una buena adquisición.

El Entrevistador o seleccionador por lo tanto tiene a su cargo la RESPONSABILIDAD de detectar, analizar, elaborar y -- evaluar el material que el entrevistado le ofrecerá a través de la entrevista y después aceptará o rechazará según el juicio de sus conclusiones, por lo tanto será también responsable en ocasiones directo y otras veces indirecto del bienestar posterior tanto de la compañía como del trabajador que ingresa a ella.

Habrán momentos en la vida de una compañía en que el surgimiento de problemas entre empleados y ésta, hará necesaria la presencia del entrevistador que en esta ocasión tratará de llevar a cabo una labor de puente de comunicación, como suele ocurrir en las entrevistas de reprimenda o aquéllas en general en las que se persigue la solución de algunos problemas -

que han venido perjudicando la estabilidad tanto de la compañía como del empleado. En este caso el entrevistador tendrá que estar preparado para establecer niveles de comunicación a la profundidad que cada caso requiera.

Por lo hasta aquí planteado, es fácil darse cuenta de -- que la tarea del entrevistador en cualquiera de los aspectos que ésta abarca, va a tener requerimientos muy especiales dado que su trabajo ha de enfrentarlo a manejar la complejidad de elementos de que están constituidos los seres humanos: sus sentimientos, máscaras y actitudes que lo caracterizan.

En una entrevista de cualquier índole que ésta sea o por desfavorables que puedan parecer las condiciones en que se -- realiza (ambientales o actitudinales) el buen entrevistador; aquel que teniendo una adecuada capacitación técnica y un entrenamiento sólido unidos a rasgos caracteriológicos y de personalidad favorables, podrán siempre o casi siempre obtener el material que desea y en la cantidad que desea. Se podría decir sin miedo a equivocarse que las limitaciones de la entrevista están dadas por las propias limitaciones del entrevistador; esto desde luego no indica que deba tomarse la entrevista como una panacea de la cual debemos siempre depender enteramente. Lo importante va a rescindir en esclarecer cuáles son los puntos determinantes que pueden significar una limitación u obstáculo para desempeñar el papel de entrevistador y para ello hablaremos de las características que han sido consideradas por algunos autores como más importantes e indispensables en el equipo de la persona que va a realizar una entrevista.

En relación al trabajo, la personalidad de un ser humano se desenvuelve en distintas etapas sucesivas antes de llegar a su más completo desarrollo. Cada fase tiene las cualidades y características de la anterior más aquéllas que las distingue de las fases previas.

Podemos encontrar así cuatro grandes áreas de desarrollo:

- A).- AUTO CONOCIMIENTO.
- B).- AUTO ACEPTACION.
- C).- AUTO CONFIANZA.
- D).- AUTO REALIZACION.

A).- AUTO CONOCIMIENTO.- A través del auto conocerse, el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de si mismo, desarrolla un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y seguir los siguientes pasos:

- a).- Darse cuenta de que fue lo que originó un determinado hecho.
  - b).- Como ha reaccionado ante ese hecho.
  - c).- En qué forma va este hecho a modificar o alterar su conducta; este auto-análisis resulta indispensable en un entrevistador por que le va a permitir:
- 1).- NO PROYECTARSE.- El mecanismo de la proyección consiste en poner en otra persona partes de nuestro propio sentimiento o ideas de tal manera, que en determinado momento podemos creer estar viviendo o atribuyendo a los demás - ideas que han surgido dentro de nosotros mismos, durante una entrevista el entrevistador puede estarse sintiendo fatigado y sin deseos de seguir adelante, entonces proyecta este sentimiento y tal vez suspenda la entrevista porque pensará que el entrevistado se siente fatigado; - una persona muy agresiva con deseos muy destructivos hacia los demás puede proyectar esta agresión al exterior y ponerla en los demás de tal manera que sentirá que los demás son los que agreden a él. En esta ocasión la importancia de conocerse a si mismo estriba en que podre--



mos con más exactitud determinar en qué momento estamos percibiendo las cosas objetivamente y cuándo podemos encontrarnos frente a una proyección.

- 2). EL AUTO CONCERNOS.- Nos va a permitir tener una imagen más clara de las reacciones que nuestras propias reacciones provocan en los demás.

Si no nos preocupamos de este aspecto, corremos el riesgo de estar produciendo en los demás, sentimientos y reacciones ajenas a las que nosotros queríamos producir, una persona muy tímida por lo general se aísla de las demás personas por temor al rechazo, ante esta actitud de las demás personas pueden pensar que es muy estirado y que no quiere relacionarse con ellos, por lo tanto será fácil que se muestren rechazante con esta persona, la cual si no está al tanto del tipo de reacción que su actitud provoca en los demás, nunca podrá explicarse porque los demás no lo aceptan.

Trasladando esto a la situación de entrevista queda claro que lo que el entrevistador sienta por el entrevistado va a provocar en él ciertas reacciones que van a devolver en forma de actitudes y así algunas ocasiones si percibe aceptación responderá aceptando la entrevista y dando material; si percibe rechazo podrá bloquearse; si percibe angustia es posible que reaccione con poca seguridad, etc.

- 3).- TENER CONOCIMIENTO.- De que tipo de reacciones despiertan en nosotros las distintas clases de gente para mantenernos siempre alerta y tratar de evitar subjetividades. Es preciso conocer que las relaciones establecidas tempranamente con los padres crean en nosotros ciertas pautas de conducta que después vamos a estar repitiendo en nuestras relaciones con las demás personas; por ejemplo, si una persona ha tenido padres muy autoritarios, es posible que en lo sucesivo va a tener problemas con perso-

nas autoritarias porque serán una repetición de la imagen del padre que creó conflicto inicial. Si una persona con este tipo de padre, tiene que entrevistar a un sujeto con rasgos autoritarios, seguramente su reacción ante él puede ser de hostilidad y si no sabe a qué se debe esta hostilidad empezará a crear obstáculos en la comunicación.

B).- AUTO ACEPTACION.- La capacidad de sentir aceptación por uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás; uno no puede aceptar fácilmente a otra persona, ni ser tolerante con ella si no ha podido aceptarse a si mismo previamente. Para un entrevistador la capacidad de aceptación tanto de si mismo como de los demás va a resultar esencial porque le va a permitir:

a).- Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones.

En efecto, el hecho de que el entrevistador pueda adaptar actitudes hostiles y hasta abiertamente agresivas, comportarse en forma rechazante, permanecer indiferente o mostrar su falta de interés a través de un gesto de aburrimiento, creará en el entrevistador una tensión muy desagradable y éste debe tener capacidad para soportarla y manejarla, ya que de no ser así se reducirá el nivel de su propia habilidad con lo cual se va a reducir su confianza en si mismo, y si esto es percibido por el entrevistado puede provocar en él menos deseo de participar. En ocasiones el entrevistador tendrá que enfrentarse a sujetos que le van a producir franca antipatía, por cualquier motivo, como puede ser su apariencia, forma de vestir, sus creencias o las ideas que sostiene. La situación se va a tornar presionante para el que entrevista

y sólo a través de una abierta aceptación de los demás y del conocimiento de la personalidad propia que nos va a permitir saber exactamente que es lo que nos molesta de la otra persona, el entrevistador podrá mantenerse ecuánime frente a este tipo de provocaciones o tensiones.

- b).- Capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos que se manipulan como una máquina. El entrevistador puede caer en la posición de tratar de dominar o hacer sentir su autoridad al entrevistado, pero no hay que olvidar que la dominación crea resistencia, fomenta el conflicto, entorpece la comunicación y crea AGRESION, ya que representa una frustración para el dominado.

El no tener al sujeto entrevistado como algo susceptible de tener sentimiento y reacciones, puede resultar tan negativo como el hecho contrario de involucrarse demasiado con él.

- c).- LA COMPRESION. Cuyo principal objetivo es fomentar la comunicación y facilitarla. El entrevistador debe ser comprensivo porque esto va a permitirle sentir como propia experiencia aquello que los demás pueden estar sintiendo. El entrevistador deberá comprender y ser sensible a las distintas características sociales y educacionales de su entrevistado para poder así comprender las diversas actitudes, forma de actuar, de hablar, sentir y de pensar del sujeto que tiene enfrente.

Deberá en la medida en que le sea posible tratar siempre de ponerse en los zapatos de los demás, --tratando de darse a sí mismo las razones posibles de la conducta de los demás.

Otros aspectos que el entrevistador deberá actuar siempre como confidente y nunca como juez. Deberá evitar siempre el juzgar los hechos de las personas que se están confiando a él, ni tampoco deberá dejarse traicionar por sus gestos o expresiones de sorpresa, aprobación, burla o desaprobación. La persona comprensiva debe potencialmente entender que los actos humanos siempre son motivados por algo que no han sido realizados sólo porque sí, por lo tanto nosotros no podemos ponernos en el papel de juez; si una persona nos comunica que tiene dos mujeres o cualquier otro hecho que se considere grave, debemos tomar esto en cuenta para la evaluación general de la entrevista pero nunca manifestar al entrevistado ningún tipo de juicio aprobatorio o desaprobatario; la individualidad del sujeto como ser humano no debe ser nunca violada. La falta de comprensión en este aspecto fomenta el conflicto y la incomunicación.

- C).- AUTO CONFIANZA.- Cuando una persona conoce más de sí misma y ha podido aceptar todas esas partes de él que ha ido descubriendo, una vez que se ha aceptado a sí mismo como ser humano y todos sus defectos y a aprendido a quererse, le será más fácil -- llegar a tener confianza en sí mismo. El auto conocimiento y la auto aceptación actúan en el ser humano como un marco de referencia que le va a permitir pisar sobre un terreno más sólido y sobre todo más conocido; el hecho de conocer en todas sus variaciones significa: estar más seguro, tener menos ansiedad. Cuando no conocemos un terreno es como si anduviéramos a ciegas sobre él. La persona segura de sí misma despierta seguridad y confianza en las personas que la rodean y puede tam--

bién más fácilmente evitar ansiedad en sí mismos y en los demás.

- a).- Ecuanimidad.- Esto le permite no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista.

La ecuanimidad va a permitir al entrevistador -- aprender a ESCUCHAR. En efecto el saber escuchar es algo muy importante y que no todos sabemos hacer, porque no siempre resulta fácil. Existen entrevistadores que se angustian mucho por los silencios de su interlocutor y tratan de llenar esos silencios haciendo preguntas que no siempre quedan dentro del contexto que venía siguiendo y esto ocurre porque no saben o no pueden escuchar. La falta de ecuanimidad también puede ocasionar que el entrevistador interrumpa una respuesta en su apresuramiento por hacer la siguiente pregunta. El entrevistador deberá aprender a mantenerse atento a través de una atención flotante, esto es tratar de no centrar la atención sobre un aspecto específico de información que está recibiendo porque esto va a parcializar el material obtenido. Algunos entrevistadores están pensando en algunos datos que olvidaron o que les falta por recabar mientras el entrevistado está hablando de otra cosa. Con esto, sólo logran no poner atención ni a una cosa, ni a otra. La atención debe permanecer flotante atendiendo a todo por igual, en ocasiones es preferible quedarse con una impresión general del tipo de persona que es nuestro entrevistado a saber.

- D).- AUTO REALIZACION.- El llegar a una etapa de auto-realización implica una situación ideal, significa la aceptación total de uno mismo tal cual es, una

persona auto-realizada se podría considerar aquélla que teniendo ya conciencia de sus potencialidades y limitaciones, ha podido aceptarlas, confiar en ellas y por último desarrollarlas en forma óptica. El auto realizarse va a ser seguramente una persona satisfecha consigo misma y por lo tanto -- con los demás y estando más satisfecha es posible que pueda actuar en una forma más sana ya que al -- lograr las metas y conocer las limitaciones, el individuo puede tener una conducta más integrada y -- armónica desde el punto de vista social; esto le -- va a permitir colaborar, e invertir más energía -- con los demás en lugar de invertir energía contra ellos, con lo cual le va a resultar más fácil lograr una buena convivencia con los demás. Auto- -- realización es sinónimo de crecimiento. El crecimiento no es una cosa que pueda forzarse; sólo se puede fomentar o facilitar por medio de un ambiente y unas metas propicias. Ya hemos dicho que el hombre más desarrollado puede actuar en forma más sana y esto es importante porque le va a permitir ser:

- a) .- MAS FLEXIBLE.- La flexibilidad permite al ser humano la posibilidad de actuar de muy diversas formas, así como de adaptarse a distintas situaciones sin entrar en conflicto; una persona rígida será -- siempre poco segura de sí misma por que se comportará siempre como si sólo conociera un camino por donde transitar quitándose a si mismo posibilidades de acción y de cambio.

Para un entrevistador la capacidad de ser flexible resulta esencial. Sólo así podrá adaptarse a las distintas situaciones planteadas; por cada caso es

pecífico. Deberá ser flexible en la forma de hacer preguntas, de planear la entrevista, así como para adaptarse a distintas clases sociales, distintos lenguajes, distinta educación, etc.

- b).- GENUINIDAD.- Esto nos permite mostrarnos sin fachada, sin careta, mostrarnos tal cual somos sin necesidad de disfraz. Es obvio que la meta de una entrevista es obtener información lo más auténtica posible es decir genuina, y por otra parte ya hemos visto que las personas nos devuelven lo que nosotros damos. Si el entrevistado percibe genuino al entrevistador será más fácil para él a su vez comportarse en la misma forma.
- c).- EMPATIA.- La empatía es la que nos permite imaginarnos o más aun vivir lo que otra persona está sintiendo y viviendo en determinado momento; entender qué le está pasando y por qué le está pasando; entender sus necesidades y la forma en que ella ve al mundo, tener para sus ideas la misma comprensión con que trataríamos de entender las nuestras. La empatía podría decirse que es la hermana de la comprensión.

Para finalizar se puede decir que las características hasta aquí descritas son las ideales para cualquier reclutador o seleccionador de personal, ya que se puede decir que se encontrará más desarrolladas en una persona que ha alcanzado este nivel de crecimiento y madurez.

#### 1.4.- ORGANIZACION DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO.

A continuación analizaremos la organización de un sistema de reclutamiento, teniendo en cuenta que la mayoría de las

industrias requieren planear, pronosticar su producción y ventas cada año, y por lo tanto un mayor suministro de fuerza de trabajo. Esta localización de fuerza de trabajo que consiste en el reclutamiento y la selección adecuada del personal al puesto, en algunas empresas se realiza a través de procedi- mientos informales especialmente durante los períodos críti- cos.

La eminente expansión combinada con la urgente necesidad de una estrecha coordinación de los planes de aprovisionamien- to de personal, con los objetivos de producción y ventas, y con el intento deseo de la gerencia general de alcanzar las metas planeadas, se ha traducido en la decisión de organizar el proceso de reclutamiento.

En cualquier industria pública o privada existe la in- quietud de asegurarse de que se localicen a las personas con- venientes y se les ponga a trabajar en el momento adecuado, a fin de que se pueda controlar tanto la cantidad como el ritmo de trabajo. Por lo consiguiente la búsqueda y contratación de nuevos empleados debe basarse en una buena organización, ya que el gerente general debe tener conocimiento de que es indispensable contar con una organización que coordine el lo- gro simultáneo de una serie de objetivos que entre otros es ampliar la fuerza de trabajo mediante el desarrollo de un adecua- do plan de aprovisionamiento, dicho plan incluye:

\_\_\_\_\_ Desarrollo de un conocimiento exhaustivo interno y externo de fuerza de trabajo, a fin de que se puedan identificar y corregir los requerimientos de ingreso (Análisis de Puestos.)

\_\_\_\_\_ Comprobar la confiabilidad de la escolaridad, experien- cia y habilidad por cada candidato.

\_\_\_\_\_ Evitar las calificaciones excesivas, esto es una mayor capacidad de trabajo de lo que se requiere o puede ser utili- zada.



\_\_\_\_\_ Asegurar el manejo fácil y eficiente de los candidatos - que lleguen para ser entrevistados.

\_\_\_\_\_ Mantener una imagen favorable de la compañía en todos -- los aspirantes y especialmente en los que se rechazan.

\_\_\_\_\_ Proporcionar la capacitación a los entrevistadores y supervisores acerca de cómo entrevistar y valorar a los candidatos.

\_\_\_\_\_ Ayudar al establecimiento de una comunicación adecuada, - entre los candidatos y los futuros supervisores durante la entrevista de contratación.

\_\_\_\_\_ Verificar los salarios iniciales a fin de mantener el - orden con el mercado de trabajo y con la política de la Compañía, pero también lo suficientemente atractivo para obtener - el personal necesario.

\_\_\_\_\_ Asegurar la mejor adaptación posible del hombre puesto.

\_\_\_\_\_ Comunicación continua con las fuentes de reclutamiento - (internas y externas).

Además se requieren programas del Departamento de Personal, para complementar las de la operación de reclutamiento y selección, y para devolver al responsable de esta sección todos los detalles pertinentes a los esfuerzos de reclutamiento presentes o futuros. Por ejemplo se compararían los puestos que deberán ser llenados con las especificaciones de aprovisionamiento de personal, de manera que no se pague o desperdi cie inútilmente una habilidad excesiva, y de manera que la habilidad aplicada resulte suficientemente necesaria para el -- trabajo. Este puede conducir posteriormente a un programa de evaluación y de colocación, incluyendo entrevistas de ascenso para evaluar la precisión de la colocación de un programa de reclutamiento.

### ORGANIGRAMA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de organización implica la descomposición del trabajo en áreas relativamente lógicas y homogéneas, lo suficientemente especializadas como para ser realizadas por la fuerza de trabajo disponible, pero lo suficientemente flexibles, como para permitir la distribución de los recursos para llenar las altas y bajas de la actividad.

Al designar un equipo de reclutamiento sobre el terreno, como por ejemplo el responsable directo del reclutamiento, puede capacitar a las personas encargadas de esta labor ya que se especialicen en áreas particulares como el reclutamiento en agencias de empleo, Universidades o reclutamiento no técnico.

Idealmente, la organización debe combinar las partes del trabajo en tal forma que toda labor necesaria pueda ser realizada por la fuerza de trabajo disponible, sin necesidad de personal adicional, a fin de permitir la explotación completa de las especialidades y potencialidades de personal destinado para tal efecto.

El tipo más simple de organización de reclutamiento consiste en que cada individuo destinado para cada actividad tiene la función de reclutador o entrevistador y cada uno tiene su auxiliar y una secretaria para asistirlos respectivamente (véase cuadro I).

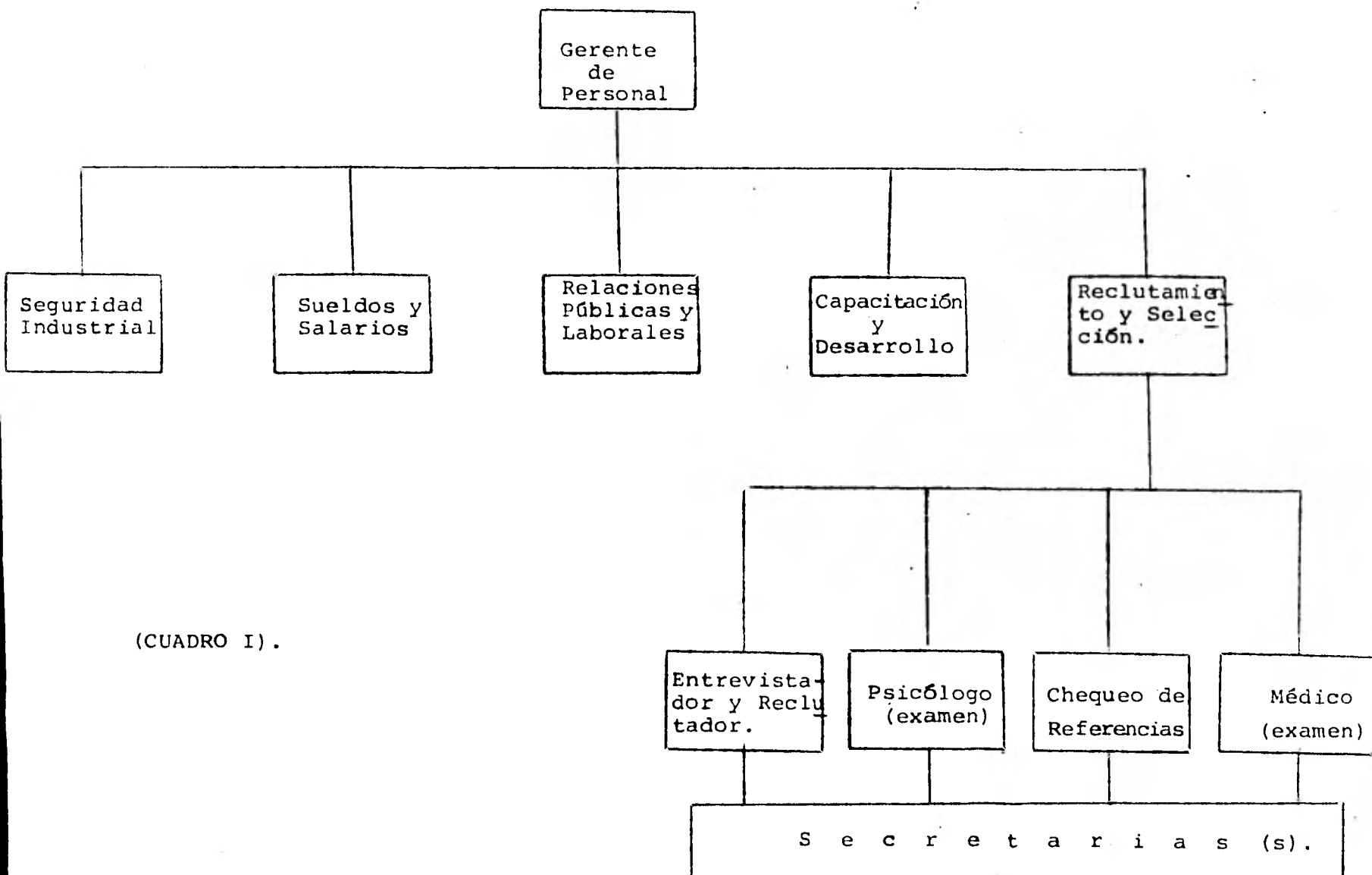
Una gran cantidad de departamentos de reclutamiento están organizados así precisamente, la responsabilidad de todo lo que se haga o deje de hacerse en el organigrama recae sobre el jefe de reclutamiento y selección.

Quizá deseamos especializar aún más, y agregar a otros especialistas para manejar cosas tales como los exámenes psicológicos de los candidatos o para servir como fuente de comu

nicación entre los empleados de personal dedicados al procesam  
miento de contratación y la orientación de empleados.

ORGANIGRAMA DE UNA GERENCIA DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS

26



(CUADRO I).

## 1.5.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Se conoce como fuentes de reclutamiento, o de abastecimiento a los lugares en que se podrán encontrar al personal requerido de acuerdo al puesto que necesite cubrirse.

A continuación se enuncian algunas de las principales fuentes de reclutamiento, analizando conjuntamente las ventajas y desventajas que éstas representan para la empresa:

- 1.- En primer lugar se tiene que hacer uso de las fuentes internas de las empresas como es el caso de ver si existen individuos disponibles dentro de la organización, que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

El uso de las fuentes internas sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, pueden ser beneficios para la moral del trabajador y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

El uso de este tipo de fuente de reclutamiento también implica como se mencionó anteriormente cierta desventaja, por que al no existir el personal que reúna las características que requiere el puesto vacante dentro de la organización, se tendrá que conformar con lo que tenga disponible y esto obviamente influirá en el rendimiento de la empresa y contribuirá a elevar sus costos.

- 2.- En segundo lugar tenemos las fuentes externas de que puede hacer uso toda organización para localizar al personal necesario, para cubrir sus vacantes. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos; otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profes

sional, técnico, de oficinas y de empleados generales. - Las fuentes específicas utilizadas por el jefe de personal de cada empresa, dependerán de factores tales como: - Tamaño de la empresa, sus recursos y sus condiciones económicas.

A continuación se hace referencia a algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento:

- a).- AGENCIAS DE EMPLEO.- También conocidas como Oficinas de Colocación. En muchas zonas industriales de México, se utiliza este sistema para localizar el personal requerido, sirviendo como una extensión del departamento de empleos en muchas ocasiones, y aunque difieren unas de otras en cuanto a sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas, son de gran utilidad, ya que casi siempre se contará con el personal requerido en el menor tiempo posible, y en un buen número para poder hacer una mejor selección.

Algunas agencias de empleos reciben el apoyo público u operan sobre bases de no perseguir lucro. - Mientras actúan como empresas lucrativas y cobran honorarios para el solicitante y/o para la empresa que utilice sus servicios.

- b).- INSTITUCIONES EDUCATIVAS.- La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos que son: El administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas empresas a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de este personal calificado, en los lugares más indicados, que pueden ser: Las escuelas técnicas, comerciales

o universidades; ya que estas instituciones educativas eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, desarrollando una cierta función de selección para las empresas. Esto sin embargo tiene sus desventajas, ya que algunas empresas tienden a llenar puestos con personal que posee un cociente de inteligencia y por ende de aptitud muy elevado, teniendo con ésto, que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés y renuncien; por lo tanto es un costo excedente para la empresa.

- c).- RECOMENDACIONES DE LOS TRABAJADORES ACTUALES.- También los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una moral alta puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y puedan contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios.

Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la compañía y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Al recomendar a un solicitante para ser contratado por la compañía, el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. Su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un interés definido en ayudar a mejorar el comportamiento y el desempeño del individuo para demostrar que éste es satisfactorio. Por otra parte, aún cuando los empleados puedan tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que comentan errores o verse

influidos indebidamente por la amistad personal. - Al utilizar las recomendaciones de los empleados - como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados, que en - un momento determinado puedan afectar los intereses de la empresa. Además como es natural que los empleados recomienden como prospectos que son como ellos, la gerencia debe tener el cuidado debido al considerar las recomendaciones hechas por los empleados menos satisfactorios.

d).- LA PUERTA DE LA CALLE O SOLICITUDES ESPONTANEAS.-- Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan a la empresa. Aún cuando la fuente de solicitudes espontáneas -- puede no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en la empresa y un deseo definido de trabajar en ella. A causa de este hecho y de la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda - persona que solicite un trabajo debe ser tratada - con cortesía y consideración, sin tomar en cuenta si su solicitud haya sido o no directamente formulada.

e).- LOS SINDICATOS OBREROS.- Suelen constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas - donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

Entre las ventajas que representa este sistema de



abastecimiento, está la de que el sindicato debe - proponer más de un candidato, en un tiempo límite para poder hacer la selección adecuada.

- f).- OTRAS EMPRESAS.- Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc.; o bien, -- personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.
- g).- ORGANIZACIONES PROFESIONALES.- Muchas organizaciones y asociaciones profesionales, cuentan con un - servicio de empleo para beneficio de sus miembros, así como de las empresas. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes en - las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo.

#### MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Hacemos la división entre fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, porque aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala, por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

En esta parte nos encargaremos de mencionar alguno de -- los diferentes medios de reclutamiento que existen:

- 1.- REQUISICIONES AL SINDICATO.- Este medio de reclutamiento se tiene que tomar muy en cuenta, ya que hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta 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, si 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 llenase los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aún de que termine el período de prueba) y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización antes mencionado.

2.- SOLICITUD ORAL O ESCRITA.- Esto se puede hacer a través de carta, o colocando un tablero en la empresa, que pueda ser visto por los trabajadores que laboren actualmente en la empresa. La eficiencia de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite precisar estos datos.

3.- PERIODICO, RADIO, TELEVISION.- Los anuncios por estos medios, son muy usados hoy en día, sobre todo el primero.- Suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo del reclutamiento y la selección para la empresa.

- 4.- EL ARCHIVO DE SOLICITUDES MUERTAS.- Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia puede ser útil.
- 5.- FOLLETOS.- Ciertas **empresas** los editan con el fin de mantener informado al personal de las actividades de la misma, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

## CAPITULO 2: EL ANALISIS DE PUESTOS COMO ANTECEDENTE DE LA SELECCION.

### 2.1.- SU IMPORTANCIA Y SUS ACTIVIDADES PREVIAS.

Uno de los principales propósitos de la selección de personal consiste, fundamentalmente en comparar todas y cada una de las aptitudes, habilidades y cualidades del aspirante y -- los requerimientos específicos del puesto.

Se puede decir que no sería buena selección si el entrevistador no conoce perfectamente las exigencias del puesto; -- pues es indispensable que tenga ante sí toda la información -- que perfilan condiciones más específicas del puesto de trabajo. Esto requiere que de una forma u otra se cuente con un -- buen procedimiento de análisis de puestos, ya que al llegar a tener ante sí el conjunto de deberes, tareas y responsabilidades que requiere el servicio de un buen individuo, estará en la mejor disposición de realizar una selección objetiva.

En la mayoría de las empresas no se ha establecido un -- procedimiento de determinación de labores, lo que origina una gran incertidumbre acerca de las cualidades que deben tener -- los candidatos a ocupar los nuevos puestos principalmente en lo que se refiere a la selección de personal o suministro de fuerza de trabajo.

Por otra parte el personal ya establecido causa también incertidumbre acerca de los deberes y obligaciones, a que están sujetos, es evidente que esto causa evasión de responsabilidades, e impide a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados.

El análisis de puestos surge como una gran necesidad de

las empresas de organizarse más eficazmente, de especificar - con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus obreros, ejecutivos, de señalar con toda claridad sus actividades, sus responsabilidades, cada vez que es indispensable conocer con toda exactitud lo que cada empleado u obrero hace y las - aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Otro de los elementos más importantes que suministra el análisis de puestos es una información a los jefes y supervisores, con lo que respecta a los elementos que integran cada puesto, a fin de explicarlo y exigir más apropiadamente el -- cumplimiento de las obligaciones.

Entre otro de los factores importantes de establecer y - mantener un análisis de puestos podríamos decir que la legislación laboral marca con toda precisión la obligación de los patrones de estipular con toda claridad las condiciones de -- trabajo, y a continuación se procede a transcribir los artículos que hacen referencia a dichas condiciones y que son:

ARTICULO 24.- Que a la letra dice: "Las condiciones de - trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existen - contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares uno en poder de cada parte."

ARTICULO 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo, deberán contener:

Fracción III.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

ARTICULO 47.- Son causa de rescisión de la relación de - trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

Fracción XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a -- sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado.

Por otra parte es necesario que se tenga un concepto claro de lo que es un puesto y un análisis de puestos, ya que es

el objetivo del presente estudio, por lo tanto transcribimos algunas definiciones de diversos autores;

**PUESTO.-** Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Lic. Arias Galicia).

**PUESTO.-** Es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización. (MARVIN D. DUNNETTE).

**DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS.-** Es un método cuya finalidad es determinar las actividades que se realizan en el mismo y los requisitos que deben satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado, los requisitos pueden ser (Conocimientos, experiencia, habilidades, -- etc.) y las condiciones ambientales pueden ser riesgos de trabajo, naturaleza del trabajo.

#### USOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Es conveniente mencionar algunos valores relativos a los usos del análisis de puestos, uno de ellos es lo que se refiere a aprendizaje y preparación técnica de los candidatos. El análisis de puestos a efectos de su aprendizaje corrientemente requiere de un tipo extraordinariamente específico de observación, parte de la cual sería la preparación de una lista, por orden, de los deberes específicos y obligaciones concretas que impone dicho trabajo y la descripción de la manera de cumplir con dichas obligaciones. También habría que hacer -- una lista de los conocimientos y habilidades concretas que se precisan para el desempeño de dicho oficio, con objeto de poner el fundamento de un programa de aprendizaje.

El análisis de puestos se utiliza también a efectos de -

la valoración del mismo. La valoración del empleo supone un proceso de calibración y ponderación, con objeto de fijar los salarios y sueldos.

Otras finalidades del análisis de puestos que menciona el Licenciado Fernando Arias Galicia para efectos de este tema son las siguientes:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de Personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Para orientar discusiones de contratación tanto individual como colectiva.
- Como parte integral del manual de la organización.
- Para efectos de supervisión.
- Para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos de planeación de los recursos humanos.
- Para fines contables y presupuestales.

#### SU TECNICA

El proceso de analizar los oficios o puestos, y de plasmar por escrito su descripción y la lista de materiales relativos a su desempeño exige preparación, por lo tanto proponemos una metodología que a continuación se menciona:

Primer Paso.- Se determinará él o las personas que intervendrán en el análisis, de puestos; y que deben tener los conocimientos necesarios de la compañía, así como la información completa de qué es un análisis de puestos, dicho perso-

nal recibirá el nombre de analista que puede ser interno o externo.

Segundo Paso.- Se fijarán los objetivos o metas a donde se pretende llegar.

Tercer Paso.- Se establecerá un programa de acción, incluyendo el presupuesto de dicho programa.

Cuarto Paso.- Se procederá a analizar los diferentes métodos de recopilar la información, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Entrevistas obligatorias con los trabajadores y con sus supervisores.
- Juntas con administradores de la planta y con los encargados de la función de personal.
- Cuestionarios que pueden ser abiertos o cerrados, los abiertos consisten en que, el que realiza el puesto contesta con sus propias palabras el formato, y el cerrado ofrece varias alternativas al que lo contesta.

Estos cuestionarios serán llenados en forma obligatoria por los trabajadores, supervisores u otras personas que conozcan el puesto.

- Observación.- En este sistema de obtener información, el analista observa a la persona en forma en que ésta realiza las actividades del puesto, y lleva registros cuidadosos.

Quinto Paso.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes en forma lógica y consignarlos por escrito y precisión.

Sexto Paso.- Se archivan los resultados de los análisis en forma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento.

Por último cabe mencionar que es importante contar con -



la aprobación y apoyo de la gerencia general, independiente-- mente de la técnica que se use, por lo cual resulta recomenda ble elaborar un plan de trabajo y presentarlo a la gerencia, - señalando las ventajas a corto y largo plazo que aporte, con el fin de lograr su aceptación.

Sin la aportación y cooperación de la información que se requiere y que en un determinado momento los empleados, obreros, jefes y sindicatos no contribuyeran sería imposible imple mentar cualquier técnica, por lo tanto es indispensable informar a todas las personas que de un modo u otro se verán sujetas a participar en el análisis de puestos. Los folletos, - circulares y conferencias son medios útiles para informar y - convencer al personal sobre este aspecto.

## 2.2.- LA DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL PUESTO.

La primera etapa del análisis de puestos, es seguir una descripción completa del empleo, es decir una declaración detallada de los deberes y responsabilidades, equipo, materia-- les y aparatos que tiene que utilizar el trabajador para desempeñar el puesto.

Podemos dividir en cuatro partes fundamentales dicha descrip ción y que a continuación mencionaremos.

- I).- EL ENCABEZADO.
- II).- LA DESCRIPCION GENERICA.
- III).- LA DESCRIPCION ESPECIFICA.
- IV).- ESPECIFICACION DEL PUESTO.

I).- EL ENCABEZADO.-- Se refiere principalmente a los datos de identificación del puesto y que son:

- a).- El Título del puesto.
- b).- Número de referencia.
- c).- Su ubicación.
- d).- Herramienta o máquina empleada.
- e).- Jerarquía y contactos.

II).- LA DESCRIPCION GENERICA.- Consiste en una explicación -- breve y en conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. (La descripción genérica da pauta a la descripción específica).

III).- LA DESCRIPCION ESPECIFICA O ANALITICA.- Es un informe de tallado de las actividades y funciones, que realiza o -- que debe realizar el personal en el puesto que está sujeto al análisis.

Debe hacerse una separación de las actividades y que pueden ser: continuas, periódicas o eventuales, cuando el trabajo esté constituido por un proceso largo.

También es aconsejable la enumeración de dichas actividades en un orden cronológico, dependiendo del puesto que se -- trate.

Se hará una separación y análisis de las siguientes actividades, que por su naturaleza pueden ser entre otras:

- a).- Actividades continuas.
- b).- Actividades periódicas.
- c).- Actividades eventuales.

#### LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.

Las características y cualidades que se requieren en los candidatos a un empleo particular, comprende lo que frecuentemente se entiende por especificación del puesto o mejor dicho requisitos del puesto.

Pueden comprender requisitos de experiencia en el trabajo, valores físicos, tales como cierta estatura y cierto peso, resultados mínimos de pruebas a las que han sido sometidos los aspirantes para poder ser aceptados, y ciertas cualidades personales como su aspecto y facilidad de palabra.

Por lo regular muchas de estas cualidades existen parcial o totalmente en las mentes de los seleccionadores. Es por lo tanto, preferible que dichos requisitos sean lo más objetivos y precisos que puedan, estas especificaciones se establecen a base de distintos valores, como el juicio personal, el análisis de puestos y el análisis estadístico.

ESPECIFICACIONES A BASE DE JUICIO PERSONAL.- La exactitud o validez de los juicios distintos varían según sea el trabajo de que se trate.

Cuando el empleo requiere un esfuerzo físico, como por ejemplo el movimiento y carga de láminas, es natural establecer algunas condiciones a base de la constitución física, aunque es muy difícil determinar concretamente lo alto que tiene que ser una persona, o lo robusta que tiene que ser su complexión para el desempeño de dicho trabajo. Se puede decir de la misma manera, cuando de la actividad de que se trata supone contacto con el público, como por ejemplo, el que exige una oficina o mesa de información, sería lógico requerir en el candidato cierta facilidad de la palabra.

Por lo tanto podemos afirmar que hay muchos oficios cuyas características no son visibles, como los ejemplos señalados anteriormente, y en cuyo caso no puede uno fiarse en su propio criterio.

Cabe preguntar ¿Cómo sería capaz, por ejemplo, de juzgar una persona la cantidad de habilidad y destreza que se necesita para manipular una máquina?. Indudablemente que el seleccionador debe tener, en un documento; plasmada la capacidad -

requerida para dicho trabajo (análisis de puestos), para poder determinar el grado en que los solicitantes poseen dichas características.

#### ESPECIFICACION DEL PERSONAL A BASE DEL ANALISIS DE PUESTO.

Se lleva a cabo la especificación del puesto mediante un proceso para obtener información relativa a los distintos oficios, por métodos tales como la observación y las entrevistas.

Una vez obtenida la información relativa a las responsabilidades y obligaciones que impone el empleo, el analista deduce que para el cumplimiento de dichas responsabilidades y obligaciones, el aspirante debe tener ciertas habilidades o características para confiarles el oficio en cuestión.

En lo que se refiere a la habilidad se mencionan factores tales como: instrucción general, iniciativa, conocimientos de operación, destreza manual, etc.

Con respecto al esfuerzo físico y condiciones de trabajo se pueden enumerar los siguientes factores: atención continua, esfuerzo visual, tensión nerviosa, peligro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.

Este tipo de requisitos es necesario que tenga una claridad y sencillez, plasmada por escrito para su mejor manejo y funcionamiento.

#### ESPECIFICACION DEL PERSONAL ESTABLECIDO POR ESTADISTICAS.

Este procedimiento requiere que se analicen datos de un grupo de empleados presentes o antiguos, que desempeñen el oficio establecido.

Se afirman que hay posibilidades extraordinariamente numerosas de que los empleados de índice elevado de duración en el empleo sean generalmente maduros y tengan mayor número de miembros de su familia que dependan de ellos, así como habrá

un 95% de probabilidades de que tengan una educación menos -- académica.

En igualdad de circunstancias, el que celebra las entrevistas para conceder los empleos a los candidatos hará, por -- tanto, lo posible por rodearse de hombres de una edad establecida para el oficio en cuestión, que tenga miembros de fami-- lia que dependan de él, que estén casados y que posean una -- instrucción académica inferior (en caso del personal obrero).

Un estudio realizado en esta planta, demostró que los in-- dividuos que reunían estas características personales duraban más tiempo en un empleo que los que no las tenían.

Por último proponemos un formato de análisis de puestos-- tanto operativo como ejecutivo, en las páginas siguientes.

---

\* Bibliografía: El Análisis de Puestos, Agustín Reyes Ponce.

2.3.- MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS. (OPERATIVO).

MANUFACTURAS "X", S.A. DE C.V.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.		
NOMBRE DEL PUESTO:    PRENSISTA		
CLAVE O NUMERO:    103 PST II-9		
NUMERO DE EMPLEADOS: 10	MASCULINO: 10	FEMENINO: 0
UBICACION: DEPARTAMENTO DE PRENSAS Y CORTE, PLANTA BAJA		
PARTE POSTERIOR DE LA COMPAÑIA.		
MAQUINA USADA: SWSEGO 4301-75    MODELO SEMIAUTOMATICA		
REPORTA: AL JEFE DEL DEPARTAMENTO O SECCION DE PRENSAS		
FECHA DE ANALISIS: 24 DE MARZO DE 1980.		

DESCRIPCION DEL PUESTO	
DESCRIPCION GENERICA:	
CORTA O DOBLA SOLERA Y LAMINA POR MEDIO DE UNA PRENSA SEMI-AUTOMATICA EN LA MEDIDA Y CANTIDAD QUE SE LE SEÑALE.	

DESCRIPCION ESPECIFICA
------------------------

OPERACION CONTINUA:
---------------------

TOMA UNA HOJA DEL MATERIAL QUE SE LE HA LLEVADO PREVIAMENTE
AL SITIO DE TRABAJO Y COLOCANDOLA SOBRE LA PLANCHA O BASE -
DE LA MAQUINA EMPUJA HASTA EL NIVEL ESTABLECIDO DEL DOBLE O
CORTE, Y OPRIME CON EL PIE DERECHO EL PEDAL PARA REALIZAR
LA OPERACION.

OPERACION PERIODICA:
----------------------

CAMBIA LA GUIA SI SE TRATA DE CORTE O DOBLE, SEGUN EL CASO
POR LO REGULAR DOS VECES AL MES.

OPERACION EVENTUAL:
---------------------

AJUSTA Y NIVELA LA GUIA DE LA MAQUINA EN CASO DE QUE SE
AFLOJE.





## INICIATIVA.

<input checked="" type="radio"/> Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
<input type="radio"/> Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
<input type="radio"/> Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

## ESFUERZO.

<input checked="" type="radio"/> Se requiere una atención constante intensa y sostenida por la dureza del trabajo y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
<input type="radio"/> Se requiere que se ponga atención pero en períodos cortos.
<input type="radio"/> El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso -- pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
<input type="radio"/> Se realiza un esfuerzo físico pero no de manera continua.

## R E S P O N S A B I L I D A D

CON UN CUIDADO NORMAL ES EVENTUAL EL DAÑO QUE PUEDE CAU-
SAR A LA MAQUINA Y A LOS MATERIALES Y SU MONTO NO PASA
ORDINARIAMENTE DE MIL PESOS.

## NATURALEZA Y CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR EN QUE SE TRABAJA:		
EXTERIOR <input type="radio"/>	INTERIOR <input checked="" type="radio"/>	SUBTERRANEO <input type="radio"/> VARIABLE <input type="radio"/>
ATMOSFERA:		
VENTILADA <input checked="" type="radio"/>	MUY SECA <input type="radio"/>	HUMEDA <input type="radio"/>
AMBIENTE :		
LIMPIO <input type="radio"/>	SUCIO <input type="radio"/>	GRASIENTO <input type="radio"/> ORDENADO <input type="radio"/>
RUIDOSO <input type="radio"/>	ATESTADO <input checked="" type="radio"/>	
ILUMINACION:		
NATURAL :	EXCELENTE <input type="radio"/>	BUENA <input type="radio"/>
ARTIFICIAL :	EXCELENTE <input type="radio"/>	BUENA <input checked="" type="radio"/>
OPERACION :		
REPETITIVA <input checked="" type="radio"/>	VARIADA <input type="radio"/>	
ACTIVIDAD :		
DE PIE <input checked="" type="radio"/>	SENTADO <input type="radio"/>	CAMINANDO <input type="radio"/> TREPADO <input type="radio"/>
MEDIO DE TRABAJO :		
MAQUINA <input checked="" type="radio"/>	MOSTRADOR <input type="radio"/>	ESCRITORIO <input type="radio"/>

## R I E S G O S

ACCIDENTES DE TRABAJO :				
	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
CORTADAS		X		
QUEMADURAS				X
GOLPES		X		
MUTILACIONES			X	
MACHACADURAS			X	
RASPADURAS			X	
ENVENENAMIENTO				X
SHOCK ELECTRICO				X
OTROS				

ENFERMEDADES PROFESIONALES :				
	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
ALERGIAS				X
VISTA				X
OIDO			X	
TACTO			X	
SISTEMA RESPIRATORIO				X
SISTEMA DIGESTIVO				X
SISTEMA NERVIOSO			X	
OTROS				

## G E N E R A L I D A D E S

REVISO :
NOMBRE:
PUESTO:

OBSERVACIONES DEL ANALISTA;
SE RECOMIENDA QUE EL OPERADOR DE LA PRENSA CAMBIE DE
PUESTO DESPUES DE UN PERIODO DETERMINADO YA QUE IMPERA
UN ESFUERZO FISICO Y UNA REPETICION CONTINUA Y MONOTONA.

MODIFICACIONES HECHAS AL REVISAR:
NINGUNA

FECHA DEL ANALISIS: 24 de marzo de 1980.
FIRMA DEL RESPONSABLE

MANUFACTURAS "X", S.A. DE C.V.

MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS (Ejecutivo)

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE PERSONAL.

CLAVE O NUMERO: GPL 80-1

NUMERO DE EMPLEADOS: 1 MASCULINO: 1 FEMENINO 0

UBICACION: LA OFICINA SE LOCALIZARA EN LA ENTRADA PRINCIPAL DE LA COMPANIA A MANO DERECHA.

PUESTOS QUE DEPENDEN JERARQUICAMENTE :	No. DE PERSONAS.
SELECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:	3
SECCION DE CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS :	3
SECCION DE RELACIONES PUBLICAS Y LABORABLES:	3
SECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO:	3

REPORTA:

DIRECTAMENTE AL GERENTE GENERAL

FECHA DE ANALISIS: 24 de marzo 1980.

DESCRIPCION DEL PUESTO
<b>DESCRIPCION GENERICA.</b>
ACONSEJAR Y ASESORAR A LA GERENCIA Y DEPARTAMENTOS EN ASUNTOS RELATIVOS A LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS, ASI COMO ESTABLECER Y MANTENER UN ADECUADO-SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

DESCRIPCION ANALITICA.
1- MANTENERSE AL TANTO DE LAS NECESIDADES POTENCIALES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA COMPANIA CON RESPECTO A LA FUERZA DE TRABAJO.
2- ESTAR INFORMADO SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO Y LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO.
3- REALIZAR ENTREVISTAS DE SELECCION A LOS ASPIRANTES QUE TENGAN LAS CARACTERISTICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO.
4- REALIZAR TRAMITES DE CONTRATACION.
5- DAR PLATICAS DE INDUCCION.
6- SEGUIR EL PROCESO Y PROGRESO DE LOS NUEVOS EMPLEADOS DE ACUERDO CON LOS INFORMES DE SUS RESPECTIVOS JEFES.
7- ESTABLECER PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PLANEAR, PRONOSTICAR E IMPLEMENTAR FUTURAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

8.- DISEÑAR, ESTABLECER Y MANTENER PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE AUSENTISMO, ASI COMO DE SUELDOS Y SALARIOS.

9.- CONTROLAR Y VIGILAR EL PROCEDIMIENTO DE LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

10.- REALIZAR ENTREVISTAS DE DESPIDO PARA DESCUBRIR LAS RAZONES DE ABANDONO DEL EMPLEO.

**ESPECIFICACION DEL PUESTO.**

**NOTA: ESTE CUESTIONARIO ES EXCLUSIVO PARA EL JEFE INMEDIATO, MARQUE CON UNA "X" EL CUADRO SEGUN LAS HABILIDADES REQUERIDAS.**

<b>PERFIL Y HABILIDAD:</b>		
<b>SEXO:</b>	<b>MASCULINO</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>FEMENINO</b> <input type="radio"/> <b>NO IMPORTA</b> <input type="radio"/>
<b>EDAD:</b>	<b>DE 20 A 25 AÑOS</b> <input type="radio"/>	<b>DE 25 A 30</b> <input checked="" type="radio"/> <b>DE 30 A 40</b> <input type="radio"/>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>CASADO</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>SOLTERO</b> <input type="radio"/> <b>NO IMPORTA</b> <input type="radio"/>
<b>ESCOLARIDAD:</b>	<b>SECUNDARIA</b> <input type="radio"/>	<b>PREPARATORIA</b> <input type="radio"/> <b>PROFESIONAL</b> <input checked="" type="radio"/>
<b>REQUIERE CONOCIMIENTOS ESPECIALES ESPECIFIQUELOS.</b>		
<b>SE REQUIERE QUE TENGA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, O RELACIONES INDUSTRIALES. (TITULADO).</b>		

**CARACTER PSICOLOGICO DESEABLE:**

<b>TENDENCIA A DOMINAR A LOS DEMAS MEDIANTE UN AMPLIO CONOCIMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO, CONFIANZA EN SI MISMO, FACILIDAD DE PALABRA (EXTROVERTIDO)</b>

<b>EXPERIENCIA:</b>
<b>NO NECESARIA</b> <input type="radio"/> <b>NECESARIA</b> <input checked="" type="radio"/> <b>DESEABLE</b> <input type="radio"/>
<b>EN CASO DE SER NECESARIA:</b>
<b>MAS DE 2 AÑOS</b> <input checked="" type="radio"/> <b>MAS DE 3 AÑOS</b> <input type="radio"/> <b>MAS DE 5 AÑOS</b> <input type="radio"/>
<b>ESPECIFICAR LAS HABILIDADES.</b>
<b>SE REQUIERE HABILIDAD EN; RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION, INDUCCION, CAPACITACION, RELACIONES OBRERO-PATRONALES.</b>



R E S P O N S A B I L I D A D	
SIENDO LA FUNCION DE ESTE PUESTO, FUNDAMENTALMENTE, EL TRATO CON LOS EMPLEADOS U OBREROS Y SINDICATO, PUEDE CAUSAR NUMEROSOS DAÑOS A LA EMPRESA, POR UNA FALTA DE ATENCION, ALGUNA INFORMACION EQUIVOCA, DOLOSA O SIMPLEMENTE POR UN TRATO INADECUADO A SUS SUBORDINADOS.	
EL PERJUICIO, CON GRAN FACILIDAD PUEDE SER MAYOR DE - - - -	
\$500 000.00 YA QUE LOS SUBORDINADOS POR LOS CUALES HAY QUE RESPONDER, SON MAS DE DIEZ.	

NATURALEZA Y CONDICIONES DE TRABAJO.	
LUGAR EN QUE SE TRABAJA:	
EXTERIOR <input type="radio"/>	INTERIOR <input type="radio"/> SUBTERRANEO <input type="radio"/> VARIABLE <input checked="" type="radio"/>
ATMOSFERA:	
VENTILADA <input checked="" type="radio"/>	MUY SECA <input type="radio"/> HUMEDA <input type="radio"/>
AMBIENTE:	
LIMPIO <input checked="" type="radio"/>	SUCIO <input type="radio"/> GRASIENTO <input type="radio"/> ORDENADO <input checked="" type="radio"/>
RUIDOSO	ATESTADO
ILUMINACION:	
NATURAL:	EXCELENTE <input checked="" type="radio"/> BUENA <input type="radio"/>
ARTIFICIAL:	EXCELENTE <input type="radio"/> BUENA <input type="radio"/>
OPERACION:	
REPETITIVA <input type="radio"/>	VARIADA <input checked="" type="radio"/>
ACTIVIDAD:	
DE PIE <input type="radio"/>	SENTADO <input checked="" type="radio"/> CAMINANDO <input type="radio"/> TREPADO <input type="radio"/>
MEDIO DE TRABAJO:	
MAQUINA <input type="radio"/>	MOSTRADOR <input type="radio"/> ESCRITORIO <input checked="" type="radio"/>

<b>R I E S G O S</b>				
<b>ACCIDENTES DE TRABAJO.</b>				
	<b>Elevadas</b>	<b>Considera- bles.</b>	<b>Esca- sas.</b>	<b>Remo- tas.</b>
<b>CORTADAS</b>				X
<b>QUEMADURAS</b>				X
<b>GOLPES</b>				X
<b>MUTILACIONES</b>				X
<b>MACHACADURAS</b>				X
<b>RASPADURAS</b>				X
<b>ENVENENAMIENTO</b>				X
<b>SHOCK ELECTRICO</b>				X
<b>OTROS</b>				

<b>ENFERMEDADES PROFESIONALES.</b>				
	<b>Elevadas</b>	<b>Considera- bles.</b>	<b>Esca- sas.</b>	<b>Remo- tas.</b>
<b>ALERGIAS</b>				X
<b>VISTA</b>			X	
<b>OIDO</b>				X
<b>TACTO</b>				X
<b>SISTEMA RESPIRATORIO</b>				X
<b>SISTEMA DIGESTIVO</b>				X
<b>SISTEMA NERVIOSO</b>			X	
<b>OTROS</b>				

**GENERALIDADES****REVISO :****NOMBRE: JULIO FLORES TORRES****PUESTO: ANALISTA****OBSERVACIONES DEL ANALISTA :****MODIFICACIONES HECHAS AL REVISAR :****FECHA DEL ANALISIS: 24 de Marzo de 1980.****FIRMA DEL RESPONSABLE.**

## CAPITULO 3: SELECCION DE PERSONAL.

### 3.1.- DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LA SELECCION.

En todo el mundo se vive en un constante proceso de selección y no se busca más que se beneficie al individuo, todo lo que nos rodea se puede utilizar en bien del hombre. Mencionaremos algunos casos de selección de la vida cotidiana para tener una idea general de la selección de personal. Cuando se trata de matrimonio se tiene que seleccionar entre algunas mujeres a aquella que tenga los requisitos mínimos deseados, cuando se estudia alguna carrera se tiene que seleccionar aquella que más le agrade, etc.

Si esto lo trasladamos al hombre de negocios de tipo industrial, diremos que antes de adquirir una máquina, compara y coteja sus características con los distintos precios y ofertas recibidas.

Esa inquietud tan razonable, por que se trata de una inversión, no coincide con el poco interés que muchos jefes de personal demuestran tener al admitir y seleccionar a su personal. Esto significa no dar valor económico a esta decisión y prescindir de su trascendencia social, una mala adaptación -- puede traducir en carga para la industria, y correlativamente el que dicha persona pierda la confianza en sí misma, ocasionándole un perjuicio muchas veces irreparable.

En sentido contrario, si al ingresar consigue una tarea apropiada a sus aptitudes, el hombre tiene sobre la máquina -- dos propiedades que el jefe de la empresa nunca debe olvidar; su INICIATIVA y su posibilidad de PERFECCION.

Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa, ya sea de tipo comercial, industrial o de servi

cio, destaca el factor humano. El trabajo que aporta el hombre, desde que aquel ocupa el cargo de gerente general hasta el trabajador que desempeña el puesto más elemental, en lo -- que respecta a su personalidad, carácter, habilidades y competencia, viene a constituir en su conjunto el torrente circulatorio que da vida a la organización.

La entrevista es uno de los métodos más antiguos para obtener datos acerca del solicitante. Durante mucho tiempo fue el único medio de obtenerlos, y en muchos casos, sigue siendo el punto clave en el proceso de selección.

La entrevista es indispensable para obtener información respecto al solicitante, en aquellas áreas que no pueden ser medidas por otros medios, como sería la hoja de solicitud o -- el resultado de pruebas (tests). Nos referimos por ejemplo a factores como la relación social de la persona, su trato, su voz, formas de expresarse, indumentaria, etc.

**Función Integradora de la Entrevista.** - El hombre cuenta con una serie de rasgos y aptitudes que interectúan unos con otros. Su actuación en el trabajo dependerá de ellos y de la motivación que los dirija; por ello no basta conocer estas aptitudes o rasgos, sino que se deben integrar en un conjunto -- total, tanto desde el punto de vista del solicitante, como de las características del puesto que va a desempeñar. Esta integración de aspectos aislados de información en su conjunto total, es precisamente función de la entrevista.

#### D E F I N I C I O N E S .

El Diccionario de la Real Academia Española, define la -- Entrevista y la Selección de la siguiente forma:

**Entrevista.** - Encuentro concertado entre varias personas -- para tratar un asunto.

**Selección.-** Preferencia, separación, surtido, conjunto -  
de elegidos.

A continuación mencionamos algunas que cita el Lic. - -  
Arias Galicia de su libro Administración de Recursos Humanos,  
y por último se propone una que a nuestro parecer engloba los  
antes mencionados:

**Selección de Personal.-** Se define como un procedimiento  
para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un --  
costo también adecuado.

**La Entrevista de Selección.-** Es una forma de comunica- -  
ción interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o reca-  
bar información o modificar actitudes, y en virtud de las cua  
les se toman determinadas decisiones.

**La Entrevista de Selección.-** Es una conversación en la -  
que se busca obtener una información suficiente, acerca de --  
las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato; --  
con objeto de poder predecir con cierta certeza si podrá de--  
sempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona.

### 3.2.- LA ENTREVISTA COMO METODO DE SELECCION.

Como se dijo anteriormente, la entrevista en sentido es-  
tricto, es una forma estructurada de comunicación interperso-  
nal. Tiene por objeto obtener cierta información, merced a -  
la cual se toman ciertas decisiones, contratación, evaluación  
o despido de un empleado.

En cada caso el entrevistador es quien determina de ante  
mano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, pro  
vee el ambiente adecuado y la conduce de acuerdo con los obje  
tivos que persigue.

Si se concreta a lo dicho, la entrevista no sería más --

que un proceso rígido y mecánico, como efectivamente lo es para ciertos entrevistadores. Sin embargo, si examinamos la dinámica del proceso de la entrevista, encontraremos otros muchos factores, si éstos son ignorados pueden obstaculizar la comunicación, que esencialmente es en lo que consiste la entrevista; si por el contrario, se conoce como actúan, lo que dirá puede aceptarse como parte integral de la entrevista y como objetivo a ser logrados por el entrevistador.

#### LA INEVITABLE INTERACCION ENTRE EL ENTREVISTADO Y EL ENTREVISTADOR.

Las personas no viven ni actúan en el vacío, su comportamiento está determinado no sólo por sus emociones actuales, - su experiencia pasada o su entrenamiento, sino que también es afectado en forma importante por los estímulos del momento. - Cada persona emite estímulos y responde a estímulos producidos por otro, es lo que denominamos INTERACCION.

El entrevistador debe estar consciente de que su actitud tiene un efecto definitivo en el comportamiento del entrevistado. Si el entrevistador es capaz de controlar esta interacción, podrá dirigirla y obtener la información del entrevistado en diferentes situaciones.

#### LA INTERACCION ENTRE EL ENTREVISTADO Y EL ENTREVISTADOR CONSIDERADA COMO UNA RELACION ESPECIALMENTE HUMANA.

La entrevista es, sobre todo, una relación humana en la que dos personas se encuentran, se comunican e intercambian algo muy personal.

Cada uno puede acercarse a la entrevista con ideas preconcebidas y con cierta expectativa, tanto su papel que debe desarrollar, como el de la otra persona. Pero cuando se establece una verdadera confianza, ambas personas se relacionan -

como individuo, tanto en el contexto específico de la situación de la entrevista, como en el contexto más amplio de sus vidas.

La entrevista es una de las muchas oportunidades de interacción que se nos presentan diariamente. Algunas ocasiones son momentáneas, otras más permanentes pero todas ellas satisfacen una de las necesidades más impresionantes del hombre: la necesidad de contacto humano. Si se acepta este aspecto de la entrevista, lo que en ella se vive tiene un significado muy personal.

#### LA ENTREVISTA COMO APRENDIZAJE.

Todas las personas cambian cuando sufren diferentes experiencias; en un encuentro interpersonal el cambio puede ser muy sutil, aún desapercibido, pero inevitable. En la entrevista concretamente, existe un deseo consciente de presentar una imagen favorable de nosotros mismos. En el grado de que uno perciba lo que otra persona presenta, logrará una mayor comprensión tanto de sí como de la que entrevista. Esta comprensión es el requisito indispensable para el crecimiento.

Estos elementos están íntimamente relacionados, cuando los participantes en la entrevista se aceptan como individuos, los canales de comunicación se abrirán, de tal modo que la información se transmita con facilidad. La posibilidad de abrirse a nuevos estímulos y percepciones, facilita el cambio en el modo de pensar; y por lo tanto aparece el aprendizaje.

Cuando estos requisitos se dan, los participantes contarán con mayor comprensión y respeto.

#### BARRERAS PARA LA COMPRENSION.

Una barrera importante radica en la situación misma de la entrevista. El individuo consciente de que está siendo --



evaluado y con interés de ser aceptado, se comportará lógicamente con cierta artificialidad.

El grado en que el entrevistador pueda ganarse su confianza y hacerlo sentir a gusto, logrará obtener los datos y las impresiones más reales y sinceras. Aún cuando una situación de privacia, el ofrecer café o cigarros, puede ayudar a crear un ambiente relajado, el factor más importante será la actitud del entrevistador. Aquí vale la pena señalar que no hay nada que sustituya la sinceridad. El entrevistado debe sentir por encima de todo su aceptación como ser humano, como persona, que su presencia en la entrevista es valiosa y va a ser benéfica; y que el hecho de ser adecuado o no al puesto que solicita es algo secundario.

Si el entrevistador se preocupa demasiado por su propio papel o por el procedimiento que sigue, no estará en posibilidad de escuchar realmente lo que dice, además el entrevistado sentirá y con razón, que no tiene interés genuino en él.

Sabemos que los valores subjetivos, jamás pueden llegar a ser perfectamente controlados. El entrevistador como ser humano, inevitablemente reaccionará en forma distinta con cada entrevistado, y éste, consciente o inconsciente responderá de acuerdo con estas diferencias. Sin embargo el entenderse a sí mismo y el ser consciente de la dinámica del proceso de la entrevista, ayudará al entrevistado a tener la suficiente flexibilidad en el momento de hacer la evaluación final.

#### LA ENTREVISTA COMO UN EXPERIMENTO CONTROLADO.

La palabra experimento sugiere una operación fría e impersonal. Parece contraponerse con el concepto humanizado de entrevista que se ha expuesto en este escrito. Experimento controlado; implica aquí solamente asegurarse de que está realizando un intento por saber si verdaderamente las conclusiones obtenidas concuerdan con la información objetiva.

Para valorizar el potencial de una entrevista, el entrevistador controlará hasta donde sea posible su propia actitud y conducta. Tratará de demostrar poca variedad en su persona según el tema de que se trate, para observar diferencias en las respuestas dadas a los mismos.

De esta forma atribuirá tales diferencias a variaciones de la personalidad, experiencia, etc., del entrevistado y no de su propia conducta.

Durante los primeros minutos, el entrevistador habrá obtenido suficiente material para formular una hipótesis tentativa respecto al carácter y potencial de su entrevistado. -- Comprobará estas hipótesis con preguntas específicas, técnicas, proyectivas, etc. Como buen científico no dejará que su percepción de la información se vea influenciada por suposiciones.

La hipótesis la debe tomar como simple guía, no como conclusión; si no coincide con la información objetiva, debe rechazarse como falsa.

Hacia el fin de la entrevista, deberá tenerse material suficiente sobre el cual basar una teoría, es decir, una serie de ideas conectadas entre sí y que se sustenten unas a otras respecto al tipo de persona que es el entrevistado, cómo actúa en ciertas situaciones, su forma de reaccionar ante distintos tipos de personas, etc. Partiendo de esta teoría, es posible hacer ciertas predicciones, cualquier conclusión a la que llegemos tendrá que ser comprobada en la misma situación de trabajo.

Es de hacerse notar que lo que está bajo consideración, es el potencial de la persona, y la falla de ese potencial -- puede indicar que no existe o que carece de condiciones necesarias para su realización. Por lo tanto, el entrevistador -- que realmente desee mejorar sus habilidades debe tener presente no sólo el tratar de justificar decisiones ya hechas, sino

también la evaluación subjetiva a que llega en base a su propia actitud en la situación de entrevista.

Para conseguir mejores resultados tratará de mantenerse en una situación de mayor autocomprensión, conocimiento y entendimiento de los demás.

### 3.3.- TIPOS DE ENTREVISTA.

La entrevista es una forma por la cual nos comunicamos con otra persona, aún cuando excepcionalmente puede ser con varias a la vez; pero que requiere la presencia física de los participantes. Existe en el principio, un elemento activo generador de la comunicación que es el entrevistador y un elemento pasivo que es el entrevistado, el cual debe dar respuesta a las preguntas que le formula el primero, aún cuando una vez que el proceso toma su curso, ambas partes son emisor y receptor, y dan imagen a una retroalimentación constante. De todas formas el carácter de este tipo de comunicación no admite que se inviertan los papeles y que el entrevistador resulte entrevistado, ésto es, interrogado sin haber obtenido la información que necesita o la respuesta deseada.

En la esfera administrativa, la entrevista es un medio muy útil para conocer a la gente, para confrontar y diluir problemas o actitudes para orientar, motivar, amonestar, etc., por lo que es posible establecer diferentes clasificaciones.

En función del número de personas que intervienen, la entrevista puede ser desde el punto de vista administrativo:

- a).- INDIVIDUAL.- De persona a persona, es el caso más generalizado dentro de la vida de la organización.
- b).- COLECTIVA.- El entrevistador o entrevistado son un grupo o consejo.

POR LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES:

- a).- INTERNA.- Los interlocutores pertenecen a la institución o el entrevistado pretende incorporarse a la misma.
- b).- EXTERNA.- El entrevistado no es miembro de la organización, ni se propone ingresar en ella.

La entrevista tiene uno o varios objetos o propósitos, - aunque es recomendable destinar la entrevista únicamente a un asunto u objeto:

- a).- EMPLEO.- Se celebra con el solicitante de empleo y constituye una de las fases del procedimiento de selección.
- b).- ESTIMULO.- Tiene lugar para conocer méritos o felicitar a la persona que cumple eficientemente con su trabajo.

En principio corresponde promoverla al jefe o supervisor inmediato sin perjuicio de hacerla extensiva a más altos niveles.

- c).- QUEJA.- Para recibir quejas, obtener información o comunicar decisiones al respecto, debe ser extremadamente cordial.
- d).- ORIENTACION.- Para proporcionar información introductoria o de instalación o también para adecuar al sujeto en su ambiente de trabajo y lograr su estabilidad emocional.
  - 1. Disciplinaria.- Para constreñir a la persona a las políticas de la institución.
  - 2. Transferencia.- De adaptación y ubicación en el medio más conveniente.
  - 3. Desarrollo. Busca medios para la superación de la persona dentro de la organización.

4. Ajuste Emocional.- Atiende y procura resolver - problemas personales del entrevistado.

e).- ACTITUD.- Se lleva a cabo para conocer las opiniones del subordinado sobre su trabajo, jefes, compañeros, la institución en general.

1.- En el curso de la relación laboral.

2.- Cuando ocurre la separación (generalmente el sujeto se siente con más libertad para expresar su forma de pensar).

#### ENTREVISTA DIRIGIDA.

Se efectúa a base de preguntas y respuestas orales o mediante un cuestionario. Fundamentalmente persigue información para el entrevistador. El uso de cuestionarios permite incluir una serie de observaciones del entrevistado y contar con escala y reglas para interpretar y calificar respuestas.

En este tipo de entrevistas, el entrevistador orienta activamente al entrevistado a través de una serie de tópicos -- predeterminados.

#### ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

Permite libertad al entrevistado para expresarse. El entrevistador principalmente escucha. Debe alentarse la confianza y hacer un resumen reflejante sobre la esencia de lo expresado, sin detalles; conviene estimular al entrevistado a planear alternativas y llegar a conclusiones.

En otras palabras la entrevista no dirigida es como sigue: Explicando el fin de la entrevista, se le permite al entrevistado escoger el tema del que desee hablar. Mientras el entrevistado sigue hablando espontáneamente, el entrevistador debe seguir las ideas del entrevistado, mostrando sumo interés en lo que dice. No se ha de cambiar de tema de conversa-

ción, y sólo tomará parte en la conversación cuando sea necesario, para que el entrevistado continúe hablando. Si hace preguntas será en una forma no comprometida y sin sugerir respuesta.

En la entrevista no dirigida, el entrevistador toma un papel fundamentalmente pasivo, permite que el entrevistado decida el tópicos y lo que desea decir sobre él.

#### DIVERSAS TECNICAS PARA MANEJAR LA ENTREVISTA.

El entrevistador, entre mayor sea su experiencia, irá aumentando sus recursos para manejar adecuadamente los diferentes tipos de entrevista que utilice. Aparte de las técnicas que se utilizan para cada tipo de entrevista, hay otras adicionales que conviene tener presentes para salir adelante en situaciones difíciles; o para hacer mejores entrevistas. Estas sólo deberán usarse cuando a criterio del entrevistador - sea necesario, ya que no hay que olvidar que éste debe esforzarse por ser siempre lo más sincero y genuino que pueda.

Las técnicas son muy variadas por lo que presentamos sólo algunas:

#### TECNICA DEL ECO.

Se trata de repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando más sobre el tema que está tratando. Por ejemplo:

ENTREVISTADO

"En mi tiempo libre vamos a jugar boliche".

ENTREVISTADOR:

¿Vamos...?

Otro ejemplo:

ENTREVISTADO:

"Y otro motivo por el que quiero salirme de mi trabajo - actual es que mi horario es muy inadecuado".

ENTREVISTADOR:

¿Muy inadecuado?.

#### TECNICA DEL SILENCIO.

Esta técnica consiste en guardar absoluto silencio después que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que está tratando; aquí el entrevistador debe ser capaz de soportar el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime con una mímica muy suave para que así el entrevistado siga hablando. Esta técnica es al mismo tiempo una técnica de PRESION, por que el silencio bien manejado hace que el entrevistado de sienta muy presionado.

#### ACTUAR COMO EL JEFE QUE VA A TENER.

Se trata de que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado; o que simule un ambiente similar al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis de cómo lo hará en la situación real.

#### TECNICA DE CONFRONTACION.

Esta es especialmente aplicable para los entrevistador que tratan de sorprender, exagerando su capacidad y conocimientos.

Consiste en pedirles datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que está exagerando. Por ejemplo: si dice -- que habla mucho inglés, pedirle que hable inglés.

Si dice que fue jefe de un departamento, que especifique características como: tamaño, número de personas en su departamento, características de sus subordinados, etc.

#### DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESTABLEZCA EL RAPPORT.

Es una técnica especialmente aplicable en selección de vendedores. Se trata de que el entrevistador inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando a la iniciativa del entrevistado la relación inicial. Es una variación de la técnica del silencio y espera.

#### TECNICA DEL USO DEL AGRADO.

El entrevistado está hablando y el entrevistador hace -- gestos de aprobación dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo. Por ejemplo: que lo está haciendo muy bien, que va por buen camino. Esta técnica permite observar cómo reacciona el entrevistado ante el apoyo.

#### USO DEL DESAGRADO.

Es lo contrario de la técnica anterior. Se trata de hacer gestos como indicando que no lo está haciendo muy bien el entrevistado, que lo que está diciendo no es bueno para el -- puesto que está solicitando, etc. Esta técnica también es de presión y sirve para ver cuánta seguridad tiene el individuo en sí mismo; si es capaz de mantener su juicio con firmeza, o si por el contrario aparece inseguridad o nerviosismo y trata de retractarse y complacernos.

#### PRESION EMOCIONAL.

Además de las técnicas de presión mencionadas, hay todavía una que es más fuerte. Consiste en decirle al entrevistado más o menos lo siguiente:



"En lo que me ha dicho hasta ahora parece que todo está muy bien y no creo que sea cierto." o "Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien como usted lo dice."

Esta técnica nos permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene en sí mismo.

#### PRESION DEL TIEMPO.

Sirve para explorar la capacidad de organización cuando se está bajo un límite de tiempo. Ejemplo:

"Tenemos 30 minutos para realizar su entrevista le voy a pedir que en 5 minutos haga un resumen de su experiencia de trabajo."

"Quisiera que más o menos en 10 minutos me dé una idea acerca de su vida".

### 3.4.- FACTORES DE LA ENTREVISTA.

La entrevista toma mucho tiempo, tiempo de personas bien preparadas que tienen otras tareas importantes. De ahí la necesidad de concretar cuál es la función de la entrevista en el proceso de selección y no dispersarse en la búsqueda de datos que pueden ser obtenidos de otras fuentes, con mayor precisión y menor costo.

El tiempo que se va a dedicar a una entrevista depende de la habilidad del entrevistador y del puesto que se está seleccionando.

En esta exposición pensamos en una entrevista exhaustiva; sin embargo, de acuerdo a aquellos tópicos que sean más úti--les para conocer al entrevistador.

### PREPARACION PREVIA DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas de selección, aún cuando se hacen en el departamento de personal, forman parte de las funciones de un jefe del departamento. Tanto el departamento de personal como el jefe del departamento tienen interés en el sujeto, aunque desde puntos de vista diferentes y complementarios. Por el bien del solicitante es de desearse que las áreas que se exploran no sean las mismas en ambas entrevistas; sin embargo, esto no siempre es posible.

Por lo tanto, el funcionario de personal como el jefe del departamento deben tener una serie de datos previos a la entrevista precisamente para tocar en ella solamente los puntos más interesantes y significativos.

Conocimiento del puesto.- El entrevistador para poder valorar de modo adecuado las cualidades de un candidato, debe tener un profundo conocimiento y comprensión de la tarea para la cual va a ser examinado el sujeto. Las entrevistas de selección giran alrededor de los factores: las aptitudes del candidato y las exigencias de la tarea. Una entrevista sólo puede tener éxito cuando el entrevistador conoce profundamente los factores a tratar en la entrevista o sea los temas que se seguirán en la entrevista. Para determinar las exigencias del puesto será necesario tener previamente un análisis de puestos de lo que ya se habló anteriormente.

Hoja de solicitud.- La hoja de solicitud si ha sido bien diseñada, ofrece una valiosa información para ser usada por el entrevistador en el proceso de la entrevista. Debe estudiarla de modo cuidadoso, para determinar cuales son los datos que desea ampliar o completar.

Una vez que el entrevistador ha analizado los datos des-

critos podrá hacer un plan de entrevista; o sea tendrá claro los objetivos que quiere lograr a través de ella.

Para esto se recomienda consultar anticipadamente la descripción del puesto vacante, lo que permitirá tener una visión global de las actividades que desempeñaría el candidato y, sobre esta base, en esto se podría imaginar situaciones de trabajo y descubrir la forma en que el candidato actuaría frente a éstas.

#### TEMAS O FACTORES A TRATAR EN LA ENTREVISTA

Entrevistar es un arte, una técnica hábil que se puede mejorar y perfeccionar a través de una práctica continua. El conocimiento de la teoría básica de la entrevista nos proporciona el patrón con el que podemos examinar críticamente nuestro método presente y decidir la manera en que los podemos mejorar.

Básicamente en la entrevista es una comunicación entre dos personas. Muchas veces el interés humano desaparece de la entrevista y cuando esto sucede se transforma en algo monótono y mecánico carente de todo valor, una simple rutina de preguntas y contestaciones.

En este caso, el uso de un tocadisco y un disco grabado sería mucho más útil. Pero la función de la entrevista es aceptar, sentir, entender, comprender a la persona que estamos entrevistando.

Teniendo en cuenta que este tipo de entrevista de selección el candidato es una persona que no hemos visto nunca, y que está bajo una tensión poco común, por lo tanto se hace necesario establecer una cuidadosa secuencia de los factores o fases de la entrevista que se representan gráficamente en la figura dos y que se explicarán a continuación.

RAPPORT.- Este término significa concordancia, simpatía, etc., y el establecimiento hace que esencialmente disminuya - la ansiedad del solicitante y que su modo de hablar y de comportamiento sea tan natural como las circunstancias lo permitan. Para ayudar a establecer el Rapport se puede hablar de aspectos triviales pero esto nos sirve para romper el hielo, - pero muchas veces el acercamiento inicial no se logra en el terreno verbal, sino más bien a través de la actitud, mostrándose cordial y amistoso.

Obviamente, los candidatos quieren dar la impresión más favorable que puedan. Por lo tanto, buscarán no dar información, que a su juicio es desfavorable. Pero tal información puede necesitarse para evaluar al hombre.

Las siguientes clases de comportamiento de un entrevistador contribuyen a establecer RAPPORT:

- TRATAR CON CORTESIA.
- INTERESARSE AL ESCUCHAR.
- HACER PREGUNTAS EXTENSAS EN LUGAR DE ESPECIFICAS.
- SELECCIONAR AREAS FAMILIARES AL SOLICITANTE PARA PODER ABRIR LA ENTREVISTA.
- ACLARAR QUE LA INFORMACION INTIMA SE TRATARA CONFIDENCIALMENTE.
- BUSCAR PRIVACIA EN LA ENTREVISTA.

SE PUEDE DAÑAR EL RAPPORT POR:

- SARCASCO Y RIDICULO.
- VER EL CORREO O CONTESTAR EL TELEFONO.
- PETULANCIA ACERCA DE EVENTOS QUE PARECEN ESTUPIDOS A US--  
TED PERO NO AL SOLICITANTE.
- TRATAR CON CONDESCENDENCIA AL ENTREVISTADO.
- HACER PREGUNTAS EN SUCESION RAPIDA.
- PONER A PRUEBA LA VERACIDAD DEL SOLICITANTE, ABIERTA O --  
CLARIDOSAMENTE.

Presión de tiempo.- Los entrevistadores muy buenos pueden crear condiciones confortables y establecer rapport con la mayoría de los solicitantes entre los primeros diez minutos de la entrevista.

Después es posible seguir dentro de áreas más confiables y amenazantes: pedir razones por las que cambia de trabajo, salud, finanzas, relaciones con sus compañeros, etc.

Por supuesto que algunas personas no se calman aún en entrevistas que duran una hora. Pero cuando el entrevistador sabe cuanto le lleva usualmente establecer rapport, tales solicitantes cautelosos, o tensos, se ven con más claridad.

En entrevistas que duren menos de media hora, debemos satisfacernos con obtener aunque sea información superficial y hacer algunas observaciones sobre el acercamiento inicial, porte, apariencia y comunicación oral, etc.

LA HISTORIA LABORAL.- Esta es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de selección. Por ejemplo se puede observar si los trabajos realizados son cada vez de mayor importancia y responsabilidad a medida que el sujeto se ha ido desarrollando, progresando y, en consecuencia, percibiendo mayores ingresos.

Esto nos indicaría que su línea de progreso ha sido constante y que vamos tratando un interés claro por el tipo de trabajo que realiza.

Siempre hay que tomar en cuenta cuáles son las exigencias o necesidades para cada puesto.

Cuando entrevistamos a un candidato que cambia de empleo fácilmente y cuyas razones de cambio son poco convincentes, puede indicar cierta inestabilidad, falta de interés en lo que realiza o que no ha sido colocado en un puesto que satis-

face sus propias inquietudes.

Es bueno que una persona permanezca durante algún tiempo en sus empleos. En la medida que sus responsabilidades sean mayores, las personas deben durar más tiempo; en las medidas que las funciones sean menores, los cambios son más frecuentes. Es más aceptable que una recepcionista cambie frecuentemente de empleo, que el que lo haga un ingeniero de producción.

Puede haber candidatos cuyas salidas o cambios de empleo se deban a deseos de progreso; pero que son personas impacientes, muy ambiciosas. Esto reflejaría una inestabilidad interna que tiende a justificar por su ambición. Este tipo de personas va a cambiar de empleo con mucha facilidad.

La contrapartida es cuando las personas se eternizan en un puesto, no obstante que estén logrando ascensos, esto nos indicaría que son personas rígidas, inseguras y que dependen de una sola compañía.

Es muy importante preguntar el tipo de jefe con el que le gustaría trabajar. Una vez que exponga sus ideas hay que preguntarle si durante su trayectoria le ha tocado colaborar con algunas personas con las características que menciona.

Esto nos dará una idea acerca de sus posibilidades de adaptarse a la realidad o por lo contrario, si piensa en relaciones ideales, y exige demasiado de las gentes.

¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros? amistosa, paternal, impositiva, indiferente, ha vivido aislado del grupo, etc. Esto nos indicará cómo se relaciona con su grupo de trabajo.

Y si ha tenido Personal a su cargo ¿Cómo ha sido la relación con sus subordinados y qué métodos ha utilizado para lograr que su equipo colaborara y cómo los ha estimulado a nue-

vos proyectos en el área de su trabajo?. Esto nos dará una idea de sus medios laborables, y de la manera como se desenvuelve.

### HISTORIA EDUCACIONAL

¿Cuál es la razón por la que en una entrevista de selección se investiga esta área?. Sencillamente, es necesario saber los estudios que tiene la persona y si van de acuerdo al puesto que solicita.

Una persona que ha asistido a la escuela en forma perseverante, nos indica cierta dirección que ha ido recibiendo en su casa.

Cuando una persona ha estudiado ciertos años, ha combinado sus trabajos y sus estudios puede significar falta de dinero, o también interés en salir adelante, no obstante los obstáculos y la presión del medio ambiente, tienen la fuerza y - el empuje para superarlos.

También puede suceder que interrumpió los estudios porque tenía el deseo de trabajar y luego descubrió que deseaba continuar preparándose. Esto nos indicaría una gente insegura en cuanto sus posibilidades de logro, pero también tiene - la capacidad de ensayar otras formas que cree, serían mejores, esto es positivo.

Hay personas que han estudiado de todo un poco y han ocupado puestos muy diferentes. Esto nos indica una gran falta de identidad con sus propios deseos e intereses.

Por otro lado el hecho de ser una persona seria, rígida, adecuada y empeñosa puede deberse al miedo a la autoridad de los padres o de los maestros.

Ser líder es querer sobresalir dentro del grupo, además tiene la ventaja de regir y encauzar sus posibilidades en for

ma positiva.

Es útil preguntar el motivo que lo impulsó a escoger la profesión o el trabajo que desempeña. Así nos revelaría sus propias satisfacciones y su iniciativa para decidir aspectos de importancia trascendental en su vida.

### HISTORIA PERSONAL

Esta área es una de las más importantes dentro de la entrevista. Se puede aprender un tipo de trabajo, en el caso de que no se conozca, se puede estudiar si hacen falta conocimientos; pero lo que no se puede cambiar tan fácilmente -- son los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continuarán repitiéndose en la vida adulta, aunque no en forma absoluta.

Pedirle que hable de sí mismo, de su medio familiar, de sus hermanos, padres, esposo o esposa y de sus hijos. Todo lo que nos pueda comunicar a este respecto es muy valioso.

Esto nos dará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo en función de su medio ambiente, y las relaciones interpersonales que establece con sus familiares.

Por ejemplo, una persona que ha tenido padres impositivos y rígidos, suele buscar jefes parecidos a sus padres; o por el contrario invierte el mecanismo y rechaza este tipo de autoridad, o bien en determinado momento, puede mezclar ambos sentimientos.

El patrón de conducta más consistente es el que nos indica la manera de ser de la persona.

El área de los hermanos la repite en su relación con sus compañeros, supongamos que fue hijo único, es muy probable -- que prefiera trabajar solo; también es posible que su anhelo



de tener hermanos lo haga funcionar adecuadamente en su trabajo de equipo y sea cooperativo.

El caso contrario puede presentarse en el caso de haber, tenido muchos hermanos y haberse sentido rechazado y, que com pensa este sentimiento, busca que lo acepten y ser un buen co laborador en equipo. Quizá permanezca firme en ese sentimiento y no acepte participar en el grupo, sino que prefiera trabajar aislado.

SALUD.- Es muy importante saber las enfermedades que ha padecido el sujeto, la edad en que las tuvo, el tiempo de duración y qué sintió mientras estuvo enfermo. Las operaciones, qué tipo de operaciones, a qué edad fueron realizadas y qué sentimientos generaron.

ACCIDENTES.- De qué tipo de accidentes, bajo qué circunstancias se realizaron, pedirle que detalle los hechos más importantes durante el accidente y en esta forma podemos sa- ber hacia dónde dirige su agresión, si hacia el medio ambiente o hacia sí mismo.

TIEMPO LIBRE.- Es muy importante saber qué hace el candidato en su tiempo libre ya que teniendo una responsabilidad deben disfrutar de sus horas de descanso.

PLANES PARA 5 AÑOS.- Esto nos dará una idea acerca de la proyección que tiene de su propio futuro tanto en áreas de su trabajo como en áreas familiares y cualquier otra meta que desee lograr. Para nosotros es muy importante la proyección de su trabajo, su auto-realización y la auto-determinación de sus metas.

No hay que olvidar que la entrevista para profesionales es muy abierta y hay que dejar a la persona que hable. De es

ta forma podemos captar la fluidez en su lenguaje, su manera de organizar sus juicios, su manejo de situaciones con poca estructura y a las que se enfrente por primera vez.

Hay que recordar que, aparte de la información que deseamos obtener, estamos captando y sintiendo su personalidad para poder hacer una evaluación lo más objetiva posible.

En la entrevista a nivel administrativo las preguntas son más estructuradas.

#### DAR AL CANDIDATO LA INFORMACION NECESARIA O CIERRE DE LA ENTREVISTA.

Es tan importante como su principio. Conviene hacia el final acentuar el tono cordial y amistoso y anunciar que se acerca la terminación de la entrevista con frases como: antes de terminar voy hacerle dos preguntas más; nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me diga.... ayuda al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista.

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado qué va a suceder, por ejemplo:

- LE AVISAREMOS POR CARTA DE LA DECISION A LA QUE LLEGUEMOS.
- COMUNIQUESE CONMIGO EL PROXIMO MARTES A LAS 11 Hrs. a.m.
- SE LE PRACTICARAN UNA SERIE DE EXAMENES EL DIA \_\_\_\_\_.

Cuando pueda continuarse el trámite de inmediato, se le ayudará a dar el siguiente paso. Si el candidato (en caso de entrevista de selección) no es aceptable, se le deberá orientar hacia donde más pueda recurrir.

Siempre debe procurarse respetar su dignidad y hacerlo sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que vaya -- con la idea de que salió derrotado.

### LA REDACCION DEL INFORME

Las conclusiones y resultados de la entrevista se deben redactar en un lenguaje sencillo y claro. Su redacción debe ser tal que cualquiera pueda entenderla y formarse una imagen clara, sin que posteriormente haya la necesidad de pedir explicaciones a quien lo escribió. Esta redacción final pretenderá ayudar a comunicar claramente la imagen del entrevistado.

### CONTINUIDAD

De acuerdo con las conclusiones y la decisión final a — que llegue el entrevistador, debe asegurarse de que haya continuidad.

Un consejo muy útil a este respecto es habituarse a checar los resultados de nuestra actuación como entrevistadores por medio de gráficas, entrevistas cortas, cuestionarios, etc. e investigar qué ha pasado con las personas que contratamos y qué con los candidatos que rechazamos.

## 3.5.- PROCESO LOGICO DE SELECCION EN UNA EMPRESA (X)

### 3.5.1.- RECEPCION DEL CANDIDATO CON SU RESPECTIVA SOLICITUD.

En toda compañía y dentro de la gerencia de personal debe encontrarse la oficina de reclutamiento y selección, en — donde se recibirá al candidato a ocupar la vacante dentro de la empresa. Dicha oficina tendrá como materiales básicos los siguientes:

- a).- Un fácil y bien delimitado acceso desde el exterior de la planta.
- b).- Una sala de espera adecuada, confortable que permita un fácil control de tránsito de candidatos.

- c).- Suficiente silencio e intimidad para permitir la en trevista de los candidatos y otras conversaciones - confidenciales.
- d).- Suficiente personal de reclutamiento y selección -- que permita la integración informal y la coordina-- ción de las actividades.
- e).- Agrupación íntima de las secciones funcionales de - la selección para asegurar una actividad de equipo.

La disposición física no necesita ser muy elaborada, un fácil acceso puede ser simplemente la colocación de una puerta en el lugar adecuado. El tránsito del aspirante puede con trolarse colocando una recepcionista en la sala de espera, im pidiendo por allí el paso de empleados no relacionados con la actividad de la selección.

Puede obtenerse una razonable intimidad instalando divisiones elevadas alrededor del escritorio del entrevistador.

Resulta útil la disposición de agrupar a las personas -- que manejan los expedientes, o papeleo y agrupar a las personas que manejen el elemento humano. Esto se relaciona princi palmente con el problema de producir una imagen adecuada en - los candidatos, asegurar un buen mantenimiento de la cartera y obtener un eficiente flujo de información.

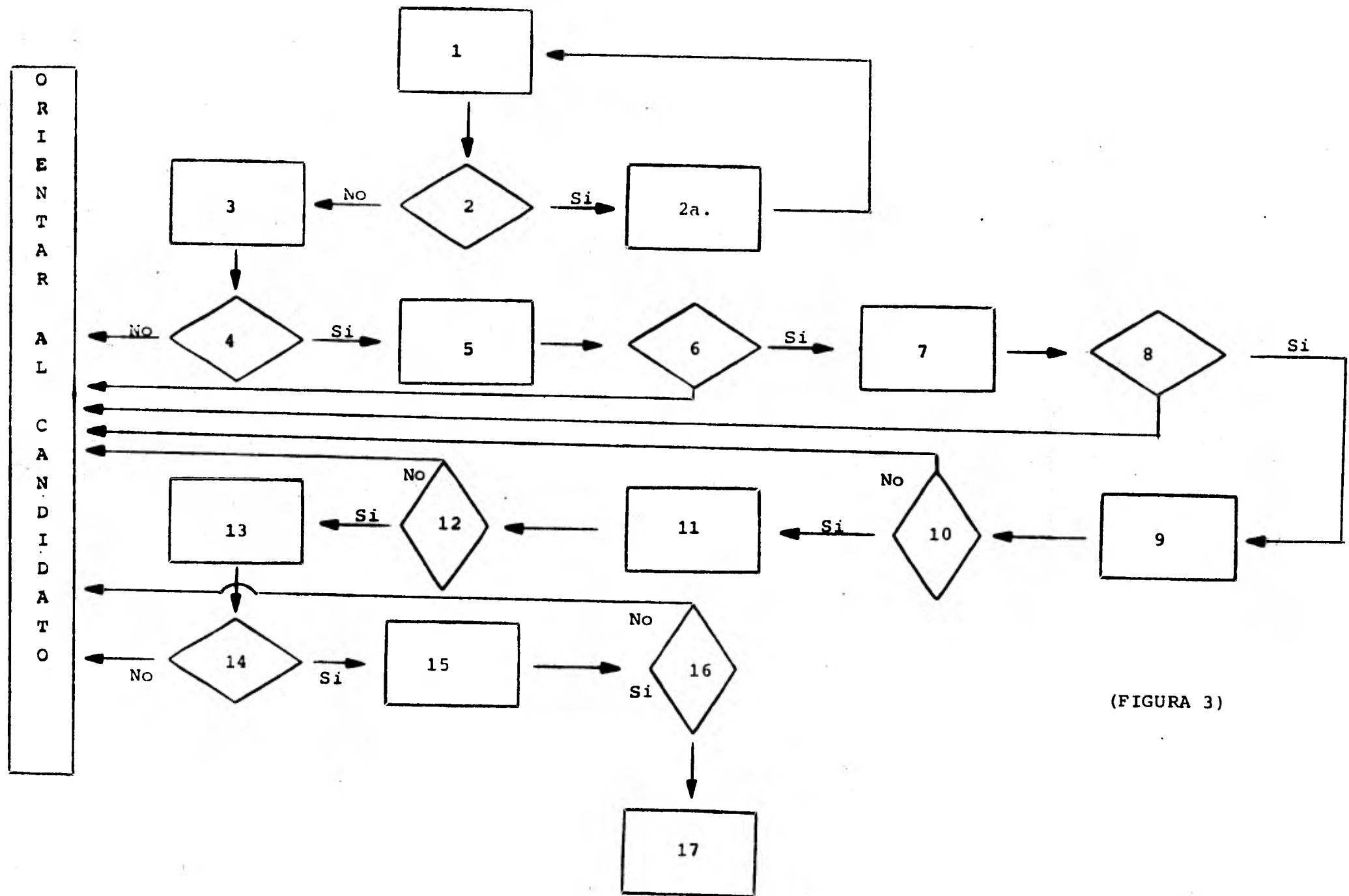
Una buena estancia debe reunir todos estos criterios; una pobre estancia puede contar mucho en eficiencia e integración de una organización, un poco de consideración cuidadosa y de - insistencia en un plan que satisfaga las necesidades existen-- tes redituará dividendos gran utilidad.

Con respecto de cómo manejar al candidato diremos que, - cuando un aspirante se presenta a la oficina de selección, es perará que se extiendan ciertas cortesías, por lo tanto debe

de existir una persona para que hable con el aspirante desde el primer momento que llega a la compañía. Una recepcionista puede entregar la solicitud diseñada especialmente para efectos de la entrevista; así como proporcionar una gran cantidad de información útil y necesaria que reduzca al mínimo el tiempo que espera sentado para, ser entrevistado.

Una vez que el candidato tiene en su poder la solicitud perfectamente llenada estará preparado para seguir el proceso de selección (según Figura 3) en el cual nos muestra gráficamente paso a paso los puntos por donde ha de pasar el candidato.

DIAGRAMA DE FLUJO, DEL PROCESO DE LA SELECCION EN UNA EMPRESA "X".



(FIGURA 3)

PROCESO DE SELECCION

- 1.- Se determina si existe vacante.
- 2.- Se investiga si hay candidatos en la compañía y se toma una decisión.
  - 2a. Si existe candidato se promueve al puesto superior - vacante.
- 3.- En caso de no existir se recurrirá al reclutamiento.
- 4.- Se tomará la decisión por ambas partes y de no existir - interés se orientará al candidato.
- 5.- Procede una entrevista preliminar, que hará el auxiliar.
- 6.- Se tomará una decisión y de no cumplir con los requisitos se le orientará.
- 7.- Entrevista de carácter profundo sobre todos los aspectos.
- 8.- Decisión por ambas partes, en caso de ser negativo se le orientará.
- 9.- Realización de un examen psicométrico.
- 10.- Evaluación del candidato y de tener bajo promedio se le orientará.
- 11.- Checar físicamente las referencias (laborables y personales).
- 12.- Se tomará una decisión, en caso de que las referencias - sean falsas se le orientará.
- 13.- Entrevista con el que será su jefe inmediato.
- 14.- Se tomará una decisión, en caso de que no tenga la posibilidad de adaptarse al ambiente en que laborará se le - orientará.
- 15.- Presentará un examen médico.

16.- Al encontrarse enfermedades infecto-contagiosas que impidan la realización normal de su trabajo, se le orientará.

17.- Procede a contratarse y prepararlo para la inducción.

### 3.5.2.- PRIMERA Y SEGUNDA ENTREVISTA PRELIMINAR.

Entre los métodos más usados por las compañías son las entrevistas, y que fue objeto de un análisis en temas anteriores y cuya técnica se recomienda aplicar conjuntamente con las solicitudes elaboradas previamente para tal efecto.

En la compañía que a nuestro juicio resultó ser una de las que tienen procedimientos completos y perfectamente elaborados, se procede como sigue:

Para seleccionar al personal de nuevo ingreso se tiene la necesidad de que dicho aspirante pase por varias etapas, anteriormente señaladas en el diagrama de flujo. El candidato pasará por el primer proceso llamada primera entrevista una vez llenada la forma impresa (según figura No. 4), recurrirá al personal encargado de realizar la entrevista inicial.

Es conveniente comenzar con una entrevista preliminar, realizada por alguna persona que se inicia en el amplio campo de los recursos humanos y especialmente en lo que se refiere al reclutamiento y selección. El personal auxiliar para tal efecto sólo solicitará los informes y documentos mínimos deseables, que ya han sido implantados según las políticas de la compañía y pueden ser entre otros:

- CARTILLA LIBERADA
- ACTA DE NACIMIENTO (para comprobar la edad requerida)
- CONSTANCIA DE GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS
- TRABAJOS ANTERIORES



- RESIDENCIA DEL CANDIDATO.

En esta pequeña entrevista se decidirá si el aspirante puede o no seguir adelante con el proceso de selección, evitando en caso de ser rechazado la pérdida de tiempo y dinero en las etapas subsecuentes.

## INFORME DE PRIMERA ENTREVISTA

PUESTO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE		
DOMICILIO _____		COL. _____
POBLACION _____		TEL. _____
LUGAR DE NACIMIENTO		
EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	
ESTADO CIVIL	POR IGLESIA	POR CIVIL
ESTUDIOS		
EXPERIENCIA EN		
ACTUALMENTE TRABAJA USTED		DONDE
SU ULTIMO SALARIO		
MOTIVO DE SEPARACION		

EXCLUSIVO PARA PERSONAS QUE VAYAN A MANEJAR

LIC. No.	ESTADO
TIPO DE EXPERIENCIA	TIPO DE VEHICULO
EN CARRETERA	CUANTO TIEMPO
OBSERVACIONES	

M	R	B	CITA			
---	---	---	------	--	--	--

(FIGURA 4) . .

(CORTESIA DE "PANIFICACION BIMBO", S. A.)

### SEGUNDA ENTREVISTA.

En investigación realizada en una empresa (X) se tiene - una vital importancia que no es definitiva a la segunda entrevista principal, ésta debe ser bien planeada y seguir las técnicas antes descritas, para que nos proporcione toda la información necesaria, hay varios puntos que deben tenerse preparados antes de comenzar la entrevista:

- 1.- El diseño previo de un formato de solicitud de empleo.
- 2.- La preparación del lugar de la entrevista para crear un ambiente de confianza.
- 3.- El estudio y conocimiento claro y preciso de la descripción del puesto que ha de realizar el aspirante.
- 4.- Determinar cuáles van a ser las áreas del comportamiento del sujeto o las informaciones que más nos interesen obtener.

Con respecto al impreso de la solicitud según figura 5 - se utiliza para que facilite la labor del entrevistador, en las cuales se especifican las preguntas por su orden más apropiado.

Cabe señalar que de ser posible no se tenga la solicitud a la vista del sujeto para no cortar su espontaneidad, si no que se guarde en una carpeta o en cualquier otro sitio que permita consultarla discretamente.

### EL LENGUAJE QUE SE VA A USAR.

Para una comunicación efectiva se debe usar lógicamente un lenguaje común. Desde luego que no consiste solamente en que el entrevistador adopte el vocabulario y el nivel del lenguaje del entrevistado. Tampoco es necesario que el entrevistado

tador imite las expresiones y forma típica de hablar del entrevistado.

Esto podría resultar una ofensa seria al entrevistado, ya que no puede dejar de notar la incongruencia de ese estilo de lenguaje con la personalidad del entrevistador.

Debemos convencernos de que una comunicación efectiva -- con el entrevistado no debe basarse en que el entrevistador sea como él.

Se debe basar en el conocimiento del entrevistado de que el entrevistador es una persona capaz de empatizar con él, y de comprenderlo.

Todas las preguntas se deben formular de tal manera, que no se den a entender, ni contengan una guía de cuál sería la respuesta más apropiada. En el tono de voz y las palabras -- que escoge, el entrevistador debe evitar dar al sujeto alguna idea del tipo de respuesta que espera.

#### TIPO DE PREGUNTAS.

A las preguntas se les puede dividir en dos grandes grupos según su tipo:

- I.- PREGUNTAS CERRADAS.- Son aquéllas que pueden ser contestadas adecuadamente en pocas palabras. Las hay de tres clases.
  - a).- DE IDENTIFICACION.- Son aquellas preguntas en que se busca saber: ¿quién?, ¿cuántos?, ¿dónde?, -- ¿cuándo ó cuáles?. Ejemplo ¿dónde vive usted?.
  - b).- DE SELECCION.- En esta pregunta se le pide al sujeto que elija entre dos o más alternativas que se le presenten. Por ejemplo, ¿prefiere una plaza en provincia o en la capital?.

c).- DE SI o NO.- Esta pregunta puede ser contestada satisfactoriamente con un sí o no. Puede recibirse - también respuestas menos definitivas como creo que sí, o más bien no.

II.- PREGUNTAS ABIERTAS.- Son preguntas que requieren de bastantes palabras para ser contestadas en forma adecuada.- Por ejemplo ¿qué era lo que menos le gustaba de la personalidad de su jefe?, y una vez que empezó a trabajar - - ¿qué pasó?, ¿me quiere platicar de su infancia?.

En la mayoría de las entrevistas empleamos preguntas - - abiertas y cerradas; sin embargo, el efecto que logramos va a ser diferente de acuerdo a la persona que se entrevista. Una persona culta se sentirá coartada por una serie de preguntas cerradas. Al igual que una bien informada va a sentir que el entrevistador no está aprovechando la información que él podría dar.

Una serie de preguntas cerradas pueden dar la impresión que el entrevistador no está realmente interesado en la opinión total de la persona, sino que, sólo quiere una serie de respuestas formales a las preguntas que hace. Una pregunta - abierta como: ¿Me quiere decir qué pasó en la junta?, implica que el entrevistador respeta la opinión del entrevistado y confía en que le va a dar una información útil y fidedigna.

Con algunas personas puede ser más efectivo iniciar la - entrevista con preguntas abiertas para facilitar la introducción a la entrevista y continuar con preguntas cerradas buscando ya datos más específicos. Sin embargo, con otras es mejor iniciar con preguntas cerradas para delinear el área de - interés. Posteriormente se aplican las preguntas abiertas, - cuando ya el entrevistado tiene la seguridad de saber qué se pide de él en la entrevista.

Siempre que se elabore una guía de entrevista, deben or-

denarse las preguntas, teniendo la flexibilidad suficiente para no interrumpir la secuencia de pensamiento del entrevistado.

#### PREGUNTAS SUGERENTES.-

Las preguntas sugerentes o pregunta es aquella que facilita al sujeto dar una respuesta en vez de otra. Por ejemplo. ¿A usted no le gusta beber, verdad?. La forma en que esta hecha la pregunta hace que el sujeto conteste más fácilmente no, que si es difícil contestar si, porque parecería que está contradiciendo al entrevistador. Este tipo de preguntas es tan obvio que generalmente se evita.

Una pregunta sugerente más útil sería: ¿diría usted que le gusta ir al cine?, ya que la posibilidad al entrevistado de responder con menor presión, aclarando cualquier mal entendido que pudiera haber en la mente de su entrevistador.

Los efectos de las preguntas sugerentes se toman especialmente en cuenta cuando se trata de una relación de superior a colaborador, cuando la situación es de dependencia. -- Significa que el sujeto estará especialmente sensible al lenguaje del entrevistador, que reaccionara, en forma muy suges- tible a preguntas que hacen más fácil una respuesta que otra.

Otros tipos de preguntas sugerentes son aquéllas en las que se usan palabras que están cargadas de contenido emocional, y hacen que el sujeto difícilmente deje de dar la respuesta estereotipadas. Por ejemplo. ¿Ejerció su derecho como ciudadano mexicano votando en las últimas elecciones?.

Otra forma de preguntas sugerente sería orientar al sujeto a dar una determinada respuesta, asociándola a un objeto muy deseable. Por ejemplo, ¿está en favor o en contra del establecimiento de una caja de ahorros para beneficio de todo el personal?.-

### PREGUNTAS PROYECTIVAS.

Este tipo de preguntas se basa en el supuesto de que a la mayoría de las personas, nos es más fácil "poner en boca de otros" lo que pensamos sobre temas con una fuerte carga emocional, o que pudiera implicar un compromiso de nuestra parte.

Así por ejemplo la pregunta, ¿qué opina usted sobre las políticas de la empresa?, podría tener una respuesta estereotipada y con poca información relevante porque el entrevistado supone que una respuesta comprometedora podría influenciar negativamente en el curso de la entrevista.

Esta misma pregunta puede darnos la información que requerimos si la turnamos menos amenazante para nuestro entrevistado; ¿Qué comentarios ha oído sobre las políticas de la empresa?.

El entrevistado suspicaz y defensivo encontrará más cómo responder a esta pregunta que la primera y seguramente mezclará sus opiniones personales con los comentarios que objetivamente ha oído.

## SOLICITUD DE EMPLEO.

INSTRUCCIONES: Favor de llenarla de su puño y letra. Cuanto más sepamos acerca de sus conocimientos y habilidades, mejor podremos colocarlo en el puesto que -- sea más adecuado para usted.

## DATOS PERSONALES.

Nombre y apellidos _____				
Domicilio _____				
calle		número interior		colonia
Población _____				
municipio		zona postal		estado teléfono
¿Desde cuándo radica en esta ciudad?				
Lugar de nacimiento:				
población		municipio		estado
Fecha de nacimiento:				
dia		mes		año edad años cumpl.
Estatura:		mts.		Peso kgs.
CASADO	POR LA IGLESIA		Fecha	VIUDO DESDE
	POR LO CIVIL		Fecha	DIVORCIADO DESDE
SOLTERO				UNION LIBRE DESDE

## DATOS GENERALES.

¿Cómo supo del trabajo? _____				
¿Por qué desea trabajar en esta empresa? _____				
¿Estaría dispuesto a viajar? SI NO RAZONES:				
_____				
¿Estaría dispuesto a radicar en otra ciudad? SI NO RAZONES:				
_____				
¿Tiene parientes en esta empresa? SI No SIRVASE NOMBRARLOS:				
_____				



¿Terminó su servicio militar?	SI	NO	¿En qué año?	_____
Núm. de Cartilla	_____			
¿Está inscrito en el seguro social?	SI	NO	Núm. Afiliación	_____
¿En qué negociación fue inscrito la última vez?	_____			
¿Está inscrito en el Reg. Fed. de Causantes?	SI	NO		
Núm. de Registro	_____			
¿Tiene tarjeta de salud?	SI	NO	Núm.	_____
Fecha Resello	_____			

### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.

Actividades en que está especializado
Estudios que piensa hacer
Idiomas que lee, escribe y habla, además del español.
Revistas que lee actualmente

### MANEJO DE VEHICULOS.

Tiene licencia de:	Chofer	Automovilista	No.	_____
del Estado de:	_____	Fecha de expedición	_____	
Fecha del último resello	_____	¿Ha tenido accidentes?	_____	
Tipo de vehículos que sabe conducir:				
Automóvil	¿Durante cuánto tiempo?	_____		
Camión gasolina	" "	" "	_____	
Camión diesel	" "	" "	_____	
Trailer	" "	" "	_____	
Camioneta	" "	" "	_____	

## EMPLEOS ANTERIORES (empiece con el último)

Nombre del negocio o persona		Dirección		Teléfono
Cargo desempeñado por usted		Nombre y cargo de su jefe inmediato		
Fecha de iniciación	Fecha de separación	Sueldo mensual final.	Gratificación o indemnización - final.	
Motivo de la separación				
Nombre del negocio o persona		Dirección		Teléfono
Cargo desempeñado por usted		Nombre y cargo de su jefe inmediato		
Fecha de iniciación	Fecha de separación	Sueldo mensual final	Gratificación o indemnización final.	
Motivo de la separación:				
Nombre del negocio o persona		Dirección		Teléfono
Cargo desempeñado por usted		Nombre y cargo de su jefe inmediato		
Fecha de iniciación	Fecha de separación	Sueldo mensual final	Gratificación o indemnización final.	
Motivo de la separación.				

## ESTUDIOS:

AÑO		Nombre de la escuela.	Estudios	Núm. años	Prom. calif.	Grado o título.
DE	A					
De 19	19					
De 19	19					
De 19	19					
De 19	19					
De 19	19					

## DATOS FAMILIARES:

Nombre	Edad	Parentesco	Donde trabaja	Domicilio
		Padre		
		Madre		

## REFERENCIAS PERSONALES (que no sean parientes, ni personas con las cuales haya trabajado).

Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono

## CONDICION FISICA

¿Ha padecido enfermedades graves o contagiosas aparte de las de la infancia? (en caso afirmativo diga de qué)	SI	NO	
¿Ha sido operado?	SI	NO	(en caso afirmativo diga de que?)
¿Toma usted bebidas alcohólicas?			¿Cuándo?

## ACTIVIDADES SOCIALES

¿A qué asociación cultural, política, sindical, religiosa o club pertenece o ha pertenecido?	
Nombre	Lugar
Nombre	Lugar
Nombre	Lugar

### 3.5.3.- EXAMENES PSICOTECNICOS.

Las pruebas psicotécnicas tienen distintas finalidades - entre las cuales podemos señalar las siguientes:

- 1.- Selección de nuevos empleados.
- 2.- Colocación de los nuevos empleados en distintos oficios.
- 3.- Ascenso de los empleados.
- 4.- Valoración de la eficiencia de los programas de - - adiestramiento.
- 5.- Determinación de las necesidades que hay en la compañía de adiestramiento al personal.

En la mayoría de las industrias se utilizan las pruebas de personal por motivo de selección y de colocación de su gente que por otros conceptos, los procedimientos para la selección de personal que se usan actualmente en las empresas se ha ideado con el propósito principal de realizar una selección cuidadosa y adecuada.

Cuando se ha adoptado un programa de pruebas a base de selección, con frecuencia se olvida el hecho de que, también resulta un magnífico programa de colocación de personal en -- los puestos que correspondan a sus aptitudes. Sin embargo, - el valor de un programa de pruebas para colocar a los empleados durante un período de expansión o ampliación rápida de la planta es indiscutiblemente tan considerable como su valor para seleccionar a los empleados durante etapas más estáticas y normales. O sea un programa de pruebas puede desarrollarse - con positivos beneficios, aún cuando la escasez de trabajo requiera de todos los solicitantes de empleo sean examinados para cubrir un puesto.

En tales circunstancias y siempre que esté disponible -- más de una clase de empleos, el programa de pruebas nos permite colocar al solicitante en aquel puesto para el cual parez-

ca más calificado.

### LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS NO SON INFALIBLES.

Debemos tener en cuenta que los exámenes o pruebas psicológicas distan mucho de ser infalibles y a veces producen resultados que no constituyen indicación auténtica de la aptitud del solicitante, para el trabajo a que aspiran. Cualquier sistema nuevo, bien sea para el empleo del nuevo personal, para la producción, la propaganda, u otra actividad, no debe valorarse en virtud del hecho de que sea totalmente exacto, sino en función de su grado de perfección mayor que el de los métodos que le han precedido.

### TIPO DE PRUEBAS.

A continuación mencionamos algunas de las pruebas más usuales para los efectos de selección y contratación de los empleados.

Las podemos clasificar de numerosas pruebas. Pruebas de grupo y pruebas individuales, las pruebas de grupo pueden aplicarse a casi cualquier número de personas al mismo tiempo; la única limitación que se experimenta es el espacio necesario para que los aspirantes estén sentados y puedan escribir y las condiciones acústicas que se necesitan para que todos escuchen claramente las instrucciones dictadas por el examinador del grupo.

Por el contrario, las pruebas individuales se aplican sólo a una persona cada vez, y generalmente requieren la atención total, o casi total del examinador mientras dura la prueba.

Puede establecerse otra clasificación de pruebas, según

el instrumental que se utilice; y pueden ser de papel y lápiz, o instrumentales. La última como su nombre lo indica, requiere el uso de determinado instrumental y suele ser individual por su naturaleza.

Entre las divisiones de pruebas psicológicas consideramos tres grandes ramas de suma importancia:

- a).- Las pruebas que tienden a valorar la aptitud de los solicitantes (prueba de aptitud).
- b).- Las pruebas que tienden a valorar su perfeccionamiento (pruebas de perfección).
- c).- Pruebas de personalidad.

#### LAS PRUEBAS DE APTITUD.

Las pruebas de aptitud determinan si el individuo tiene facultades o talento latente para aprender determinado oficio, siempre que se le dé la instrucción adecuada.

Estas pruebas son muy importantes ya que la mayoría de los solicitantes de un determinado empleo no tienen la debida experiencia del trabajo y cuando se necesita un período relativamente largo de aprendizaje antes de que el interesado revele tener aptitud para el oficio en cuestión.

En este tema nos ocuparemos de las pruebas para medir la aptitud o sea las características humanas fundamentales o los talentos que están relacionados con la capacidad para desarrollar determinado trabajo o determinado empleo. También nos referimos a las distintas pruebas de aptitud y se ejemplificará cada una de ellas de tal manera de dar un bosquejo de cómo deben utilizarse dichas pruebas en la selección y colocación de personal.

Las características llamadas aptitudes, pueden clasificarse en cuatro categorías, de la manera siguiente:

- 1).- CAPACIDADES MENTALES.
- 2).- CAPACIDADES MECANICAS.
- 3).- CAPACIDADES PSICOMOTORAS.
- 4).- CAPACIDADES VISUALES.

Vamos a proceder por separado a la explicación de cada una de ellas.

CAPACIDADES MENTALES. - La palabra capacidad mental se usa comúnmente como sinónimo de inteligencia.

Los estudios más amplios que se han realizado sobre la naturaleza de las capacidades mentales son las llevadas a cabo, por medio de una serie de análisis de los factores que intervienen en las pruebas mentales, ha identificado distintas aptitudes primordiales de carácter mental, entre ellas están las siguientes; comprensión verbal, facilidad de palabra, memoria, facilidad para los números, rapidez de percepción, visualidad especial, etc.

Los estudios realizados indican que puede medirse cada una de las aptitudes mentales primarias por medio de una prueba destinada especialmente a la valorización de dicha aptitud. En consecuencia han ido preparándose y progresando dichas pruebas, por otra parte hay algunas pruebas de aptitud mental a base de preguntas o valores de distintos tipos, que dan como resultado una única puntuación basada en la suma de los totales de los distintos valores que integran la prueba.

Este tipo de prueba consta esencialmente de preguntas verbales numéricas, y de raciocinio. Aunque se pueden realizar determinadas pruebas de aptitud mental individual o sea estudiando por separado los distintos aspectos o valores de la actividad mental del individuo; la mayor parte de las veces este tipo de pruebas se realiza para efectos clínicos o de orientación. La mayoría de las pruebas de capacidad men--

tal aplicadas para efectos de selección de personal son de grupo y se reducen a preguntas y respuestas, éstas son las que más nos interesan.

Estos exámenes están preparados a base de una prueba de grupo de capacidad mental destinada para los grandes establecimientos comerciales e industriales. Consta de problemas de lógica y aritmética que empiezan por preguntas tan fáciles como las siguientes, ejemplo: ¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación significan lo contrario de norte?.

1) POLO    2) ECUADOR    2) SUR    4) ESTE    5) OESTE    (-----)

El número de la contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha.

CAPACIDADES MECANICAS.- Aunque estamos considerando la capacidad mecánica en su sentido restringido de capacidad mental, insistimos en querer conocer si existe una sola capacidad mecánica general o si hay varios talentos mecánicos distintos. Los datos obtenidos por la investigación psicológica parecen justificar la conclusión de que existen distintas clases de aptitudes que pueden considerarse como talentos mecánicos.

Sin embargo hay una aptitud mecánica principal o central a la que podemos considerar como algo pertinente al talento del hombre en general. En algunos estudios se identificó un factor al que se llamó experiencia mecánica que representa el grado de conocimientos obtenidos por la experiencia en el manejo de aparatos e instrumentos mecánicos.

Aunque el factor aptitud mecánica general, probablemente es el más importante para muchos oficios mecánicos, puede verse fácilmente que estos factores de visibilidad y relación especial, sería de gran importancia y trascendencia para el desempeño de algunos oficios mecánicos, ya que dichos oficios -



exigen capacidad de visualizar las relaciones físicas de los objetos, o aptitudes para identificar los objetos como parecidos o distintos.

En las pruebas de comprensión mecánica se exige al sujeto que exprese su opinión con unas cuantas preguntas sencillas.

Los problemas generalmente requieren la aplicación de principios mecánicos o físicos a situaciones prácticas.

CAPACIDADES PSICOMOTORAS.- Las pruebas psicomotoras, son las que valoran la capacidad muscular o las combinaciones de capacidades sensoriales y musculares.

El vocablo psicomotor, se refiere a una serie de habilidades entre las cuales están los que comúnmente entendemos -- por destreza, maña, manipuladora, habilidad motora y coordinación de los movimientos de las manos con los ojos, así como -- otros aspectos de la actividad muscular. Hay, un positivo -- fundamento para poder afirmar que existen distintas clases de capacidades o facultades psicomotoras y se identifican tres -- diferentes:

- 1.- Rapidez psicomotriz.- (Capacidad para realizar rápida y exactamente una serie de movimientos en que hace falta -- la coordinación de la mano o las manos con los ojos).
- 2.- Coordinación psicomotriz.- (Capacidad para coordinar los movimientos de los músculos grandes del cuerpo).
- 3.- Destreza digital.- (Habilidad para manipular objetos con los dedos rápidamente).

Prueba de aptitud mecánica.- Pese a lo que parece indicar su nombre esta prueba sirve para medir, en partes distintas capacidades psicomotrices, al contrario de la mayor parte de las pruebas psicomotoras, ésta no necesita más que papel y lápiz y se presta a aplicarla en grupo. Consta de las siguientes

tes partes, velocidad, exactitud de trazado, obturación, puntuación, copia, colocación de letra o símbolo, identificación de bloques y seguir con la vista. Las tres primeras se refieren primordialmente a la capacidad psicomotora.

CAPACIDADES VISUALES.- Puede afirmar sin lugar a duda, que no hay prácticamente un trabajo en la industria que no requiera cierto grado de perfección visual y que muchas labores exigen un grado más alto de ingenio en alguna función visual concreta, el inspector de montaje de piezas pequeñas debe tener muy buena vista de cerca, el conductor de un camión de carga, el que maneja una grua y el que está a cargo de señales de tráfico, debe tener buena vista para largas distancias y buen cálculo de espacio.

El conjunto de requisitos visuales para un oficio difiere notablemente según sea la actividad de que se trate, y estos requisitos no pueden determinarse sino a base del estudio de los individuos que desempeñan dicho oficio.

La gerencia de producción de las industrias diversas han reconocido, hace mucho tiempo la importancia de que sus empleados disfruten de buena vista, ya que en ciertas clases de pruebas visuales, aplicadas unas para la selección de personal y otras para complementar la ficha médica. Ejemplo de una prueba visual:

La prueba visual más comúnmente usada es la que se realiza con mapas de letras, con las cuales nos encontramos en las paredes de todos los consultorios u oficinas de los oculistas. La prueba se administra determinando las letras más pequeñas que el sujeto es capaz de leer con cada ojo por separado, -- cuando más grandes sean las letras que el individuo es capaz de leer en último término, tanto más pobre será la agudeza visual del individuo.

### PRUEBAS DE PERFECCION.

Las pruebas de perfección, tienen por objeto valorar el adelanto de los individuos en cualquier actividad laboral que se le confie. En la industria se utilizan principalmente estas pruebas para los siguientes fines:

1. La aceptación de los individuos para empleos en que - hace falta trabajadores con experiencia.
2. El traslado o ascenso de los empleados actuales.
3. Para efectos de instrucción y adiestramiento de los - aspirantes.

Las pruebas de perfección pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo: preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación, preguntas objetivas y exámenes prácticos de trabajo en cuestión.

PRUEBAS VERBALES DE PERFECCION.- Las pruebas verbales de perfección se aplican en algunos casos, sobre todo en relación con diversas clases de oficios, cuando se utilizan para estas situaciones, las pruebas se denominan comúnmente, preguntas verbales sobre el oficio. Dichas preguntas pueden proponerse muy fácilmente y son sencillas de interpretar.

El procedimiento general adoptado en una empresa, que -- fue investigada a fondo, consistía en la selección de unas -- cuantas preguntas para cada oficio, generalmente son cincuenta, con el objeto de que las contesten los examinados. So- -- lían hacerlo acertadamente una gran mayoría de los oficiales que dominaban dicha actividad laboral, pero en cambio era mucho menor el porcentaje de aprendizajes o personas que no tenían experiencia.

Una vez formado el cuestionario para un oficio determina- do, resulta sumamente sencillo decidir si el solicitante que

pretende ingresar a la compañía tiene aptitudes. Ejemplo de una de las preguntas tipo, en una prueba verbal para un mecánico en mantenimiento:

¿Para qué se usan los calibradores portátiles?

Respuesta: Para calcular la magnitud de los huecos y de los lugares a donde deben trasladarse los calibradores para sacarlos.

**EJERCICIOS ESCRITOS EN CONTESTACION A PREGUNTAS OBJETIVAS.**- Este tipo de pruebas comprende una serie completa, aunque preparadas originalmente para uso de los maestros profesionales, también están siendo utilizadas para los seleccionadores de personal industrial para efectos de valores las cualidades de los solicitantes de numerosas clases de empleos. - La prueba consta de cien preguntas, parte de ellas de selección múltiple y parte de confrontación, que se refiere a temas que deben conocer bien cualquier mecánico calificado y con lo que tiene que estar familiarizado, todo alumno que haya recibido instrucción profesional adecuada en este campo. A continuación presentamos un ejemplo de pruebas de selección múltiple.

¿La conexión accidental de dos cables de polaridad opuesta se llama?

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 1) CORTO CIRCUITO    | 3) CIRCUITO EN SERIE |
| 2) CIRCUITO PARALELO | 4) TOMA DE TIERRA.   |

**EXAMENES PRACTICOS DE TRABAJO EN CUESTION.**- Este tipo de prueba práctica, que también se llama prueba en miniatura, o muestra de trabajo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se producen todas las manipulaciones que exige el trabajo en cuestión, ejemplo:

Prueba práctica para un operador de grúa:

Para trasladar los materiales dentro de un almacén o entre los distintos departamentos de una compañía, hacen falta camiones con grúa, la prueba consiste en conducir y manejar - uno de estos vehículos, se simulan a base de paletas y caballetes pintados de amarillo para que destaquen bien sobre el pavimento.

Entre las observaciones que se toman en cuenta, consideramos las siguientes:

- No arrancó despacio
- Arrancó de golpe
- Rozó las paredes
- Descargó demasiado pronto
- Número de caballetes que derribó.

La puntuación se calcula a base del número de faltas cometidas siguiendo la guía impresa del examen.

#### PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

En los temas anteriores en donde se hace referencia a -- las pruebas de aptitud y de perfección, sin atender para nada a la personalidad del solicitante, no quiere decir que carezca de importancia los rasgos más pronunciados de la personalidad de los empleados. Los sicólogos son los primeros en reconocer la importancia que tiene la personalidad para ayudar a un empleado a adaptarse a cualquier actividad laboral o a -- cualquier organización, ya que el aspirante a un empleo puede poseer un grado superior de capacidad mental o destreza en el manejo de aparatos o máquinas y tener a pesar de todo una personalidad que, no sólo lo incapacite para el trabajo al cual aspira, sino que decididamente lo hace indeseable como candi-

dato para cualquier tipo de actividad.

Investigaciones realizadas en las que se han estudiado millares de empleados en distintas industrias, muestran que los valores de personalidad son los que originan gran número de - despidos y negociación de ascensos, mayor sin duda, que los que se deben a falta de capacidad para el trabajo. Estos estudios se refieren a fracasos debidos a factores distintos de las faltas en la producción.

Con la esperanza de estudiar y medir los valores e intereses de la personalidad, los psicólogos han diseñado distintas pruebas de personalidad y de los intereses del solicitante, sin embargo, se han encontrado muchas dificultades en el perfeccionamiento y uso de dichas pruebas, lo cual supone indiscutiblemente una limitación de importancia en la aplicación de dichas pruebas a efectos de empleo de nuevo personal. Concretamente, estas limitaciones surgen de la posibilidad de que el solicitante responda a las preguntas y reacciones a las fases de la prueba en forma que no sea descriptiva de su personalidad.

La mayor parte de las pruebas de personalidad que se aplican en las empresas industriales son de papel y lápiz y de aspecto de selección múltiple, este tipo de pruebas consiste esencialmente en afirmaciones o preguntas relativas a la conducta, actitudes y convicciones del sujeto. A continuación presentamos un ejemplo:

¿Me siento a gusto con otras personas?

a) SI                      b) NO                      c) NO SE                      ( \_\_\_\_\_ )

En algunas empresas se han utilizado pruebas proyectivas, corrientemente se trata más bien de pruebas individuales que de grupo, en una prueba de este tipo se presenta al individuo distintos objetos, como por ejemplo: borrones de tinta o dibu

jos especiales, rogándole que diga qué es lo que se ve en el objeto en cuestión. A continuación se mencionan algunos aspectos que miden la prueba de la personalidad.

- SIRVE PARA MEDIR LA TENDENCIA NEUROTICA.
- SIRVE PARA MEDIR LA INTROVERSION Y EXTROVERSION DEL SUJETO.
- SIRVE PARA MEDIR EL DOMINIO Y LA SUMISION.
- MIDE LA CONFIANZA DEL INDIVIDUO EN SI MISMO.
- MIDE LA SOCIABILIDAD.

### 3.5.4.- CHEQUEO DE REFERENCIAS Y EXAMEN MEDICO.

#### CHEQUEO DE REFERENCIAS.

Quizá una de las etapas de la selección menos comprendida, y menos practicada por la mayoría de las empresas es el chequeo o comprobación de referencias, en una empresa (x), -- consiste en checar personalmente los datos que el solicitante escribió en la solicitud de empleo, dicha comprobación se hará por medio de unos formatos diseñados especialmente para dicho fin (figuras 6 y 7).

Para constatar que los datos son verdaderos, se tiene especialmente un departamento de chequeo de referencias que -- consta de tres a diez personas, dependiendo de la magnitud de la empresa.

El personal encargado de esta comprobación seguirá los siguientes pasos:

- a).- Copiar de la solicitud las referencias que previamente el candidato escribió como verdaderas. En esta empresa son cinco personales y cinco laborales.

\* Referencia (JOSEPH TIFFIN Y ERNEST J. Mc CORMICK. Psicología Industrial, Editorial Diana pp. 80-101.

- b).- Checar telefónicamente los domicilios de las empresas, así como de los parientes y amigos.
- c).- Acudir personalmente al domicilio de las compañías citadas por el aspirante, así como los domicilios de las referencias personales, y será llenado el -- cuestionario correspondiente.

La comprobación de los trabajos previos, el contacto con sus jefes inmediatos, sus parientes y sus amigos, son también referencias.

Aunque algunas de estas fuentes pueden proporcionarnos - la única información más breve por el temor a violar algún -- precepto legal o ético, pueden sin embargo brindarnos una información valiosa para la toma de decisiones.

Se han contratado a personas que dolosamente se han hecho pasar como tituladas o experimentadas en un área especializada, porque nadie hizo una comprobación.

Con mayor frecuencia, el individuo retiene su propia - - identidad, pero hace más atractivo su currículum mencionado - un título que nunca obtuvo o un trabajo que jamás realizó.

En muchos casos, la experiencia se ve exagerada, no importa cuán inocentemente, y el no comprobarla conducirá a una paga excesiva.

Si se buscan personas con experiencia, porque necesitan habilidades en los puestos vacantes, no existe excusa para no verificar la experiencia.

¿Cuántos problemas de rendimiento se originan por no hacerlo?. La comprobación de las referencias consiste únicamente en verificar la confiabilidad de las proporciones del candidato respecto a sí mismo. Si estas proporciones no son confiables, es probable que tampoco lo sean en el rendimiento, - en el nuevo empleado.

Esta es la razón por la cual la organización debe contar



con procedimientos administrativos y humanos, que aseguren -- que cada candidato reciba cuando menos una comprobación básica de sus referencias.

La posesión de un título, la fecha de expedición y los - empleos anteriores, incluyendo la denominación de los puestos y la fecha, son verificables habitualmente, sin permiso previo del candidato.

Si se desea algo más, puede pedirse al candidato en el - momento de su entrevista.

El teléfono y el chequeo físico de referencias es, por - supuesto una de las mejores formas de abordar las referencias. Un buen entrevistador puede obtener una gran cantidad de in--formación respecto a un candidato a través de una hábil entrevista telefónica o pidiendo los datos físicamente con los compañeros o supervisores anteriores de éste.

El método más simple de seguir una política eficaz de -- contratación, es solicitar una revisión administrativa del archivo siempre que vaya a hacerse una oferta de empleo y verifíquese el expediente para determinar si se ha recibido o iniciado las comprobaciones básicas de las referencias.

En la medida que las comprobaciones se están realizando en ese punto, no resulta peligroso realizar la oferta. Cualquier fraude evidenciado por las confirmaciones puede representar una base válida para el retiro del ofrecimiento.

## COMPROBACION DE REFERENCIAS - PERSONALES -

Sr.

Trabajo que solicita

Dirección

Preguntar al Sr.

Lo conoce Ud. o se acuerda de él? \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo hace que lo conoce? \_\_\_\_\_

Qué opina de su familia? \_\_\_\_\_

Goza de buena salud? \_\_\_\_\_

Es de buenas costumbres? \_\_\_\_\_

Sabe Ud. si toma por vicio? \_\_\_\_\_

Se le notan ganas de trabajar? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

(CORTESIA DE PANIFICACION BIMBO, S. A.)

FIGURA 6.

## COMPROBACION DE REFERENCIAS

Sr.

Trabajo que solicita:

Trabajó en:

Dirección:

Preguntar al Sr.:

\_\_\_\_\_

Cuánto tiempo trabajó ahí:- \_\_\_\_\_

Qué hacía? \_\_\_\_\_

Cuánto ganaba? \_\_\_\_\_

Porqué dejó de trabajar? \_\_\_\_\_

Fué separado? \_\_\_\_\_ Fué indemnizado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Era muy trabajador? \_\_\_\_\_ Flojo? \_\_\_\_\_ ó Regular \_\_\_\_\_

Tenía voluntad para aprender? \_\_\_\_\_

Fué honrado? \_\_\_\_\_

Fué alegador o amigo de meterse en líos? \_\_\_\_\_

Era altanero o de mal carácter? \_\_\_\_\_

Era aficionado a tomar? \_\_\_\_\_

Lo volvería Ud. a contratar? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(CORTESIA DE "PANIFICACION BIMBO", S. A.)

FIGURA 7.

### EXAMEN MEDICO.

El examen médico tiene como principal objetivo obtener información sumamente valiosa, en lo que respecta a los indicios de buena salud, aptitudes satisfactorias, o defectos orgánicos del solicitante.

Esto le permite a los funcionarios de la organización seleccionar al mejor candidato dentro de un número determinado, y de ser posible asignarle el puesto más adecuado, de acuerdo a sus características físicas e intelectuales.

Por lo tanto el reconocimiento médico desempeña una función específica, la de predecir quiénes van a producir más, quiénes van a dar mejor calidad y quién posee las mejores habilidades, aptitudes y capacidades, dentro de la compañía.

Cuando la empresa dispone de medios propios, el examen debe hacerse con todo rigor, esto significa que por lo costoso de este reconocimiento esta etapa de la selección se hará en el último lugar, es decir, después de pasos anteriores como entrevistas, exámenes y chequeo de referencia, etc.

El fundamento legal en donde especifica que el examen médico debe ser realizado a todas aquellas personas que aspiren a ocupar un puesto dentro de la compañía, se encuentra especificado en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y que a la letra dice:

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

Artículo 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 señale.

Artículo 17.- En cada centro de trabajo es obligatorio - llevar un registro médico y será obligatorio por la autoridad.

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión y que éste redundará en beneficio individual, para el aspirante y para la compañía.

Con esto se cumplirán una serie de metas de vital importancia para la compañía, que son las siguientes:

- a). Contratar individuos capacitados, para la realización de un determinado trabajo.
- b). Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c). Proporcionar el desarrollo de 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.

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

- a). El tipo de trabajo requiere, capacidad y habilidad específicamente determinados órganos.
- b). Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo, para la adquisición de enfermedades profesionales, por lo tanto todo ello es necesario, para evitar:
  - Un mayor índice de ausentismo.
  - La aparición de enfermedades profesionales.
  - La disminución del rendimiento del trabajo.
  - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
  - Trastornos en la organización de la producción.
  - Déficit en la calidad del producto.

- Menos calidad de producción.
- Más elevados niveles de costo.

A continuación proponemos un modelo de examen médico según figura 7.

---

(\*) Referencia: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. FERNANDO ARIAS GALICIA.

MANUFACTURAS "X", S. A.

EXAMEN MEDICO

D A T O S   G E N E R A L E S

NOMBRE

DOMICILIO

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO

OCUPACION

TELEFONO

EL ASPIRANTE DESEA CUBRIR EL PUESTO DE:

DIAGNOSTICO :

TALLA DE PIE

PESO EN KILOGRAMOS

VISION

OJO DERECHO

OJO IZQUIERDO

AUDICION

OIDO DERECHO

OIDO IZQUIERDO

PRESION SANGUINEA

MAXIMA

MINIMA

APARATO RESPIRATORIO

DENTICION

APARATO DIGESTIVO

HERNIAS

OBSERVACIONES :

RECONOCIMIENTO EL DIA

DE

DE 19

NOMBRE Y FIRMA DEL MEDICO

FIGURA 7)

### 3.5.5. ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO.

Las personas que van a llegar con el jefe inmediato del futuro empleado, son aquéllas que han logrado pasar por medio de ese filtro que constituye una serie de requisitos que son: entrevistas preliminares, exámenes psicotécnicos, chequeo de referencias, etc.

Este tipo de individuos al llegar a esta etapa ya tienen un alto grado de probabilidad de ser los nuevos empleados de la compañía, ya que en su expediente se cuenta con todos los requerimientos pedidos para ocupar el puesto vacante. Sólo resta una entrevista con el jefe inmediato y poner a prueba su comportamiento en el medio ambiente en que se va a desarrollar en la empresa.

La técnica fundamental que se maneja en este tipo de situaciones es la confrontación; por ejemplo, si el jefe inmediato pidió un aspirante que tuviera conocimientos de mantenimiento, pedirle que nos hable sobre el proceso del mantenimiento, si se pidió una persona que maneje personal, se comprobará en el aspirante que nos especifique el tamaño de la empresa en que trabaja, el número de subordinados que tenía, etc. y si fuera necesario sería conveniente ponerlos en situaciones en que se desenvolverá.

Este tipo de situaciones tiene como finalidad comprobar objetivamente toda aquella información que se nos proporcionó, porque quizá el hombre implica más que la realidad ya que todos tenemos algo de embusteros, tendemos a inflar las cosas un poco más de lo que realmente son.

En conclusión, si desde un principio uno acepta las mentiras como realidades, el sujeto se sentirá confiado para seguir inflando sus respuestas hasta el punto de quedar en evidencia con algo absurdo o que no puede respaldar y entonces --



tendrá que echarse para atrás y disculparse. Por lo tanto es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre los puntos dudosos, esto pone en estado de alerta al embustero, le permite decidir si quiere seguir flojeando o si decide por jugar en un plano más seguro y más apegado a la realidad.

## CAPITULO 4: LA INDUCCION.

### 4.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA DEL METODO DE INDUCCION.

#### ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCION:

Los manuales tienen su origen en la segunda guerra mundial por contener los medios necesarios para adiestrar y supervisar en forma masiva, contando cada elemento con un ejemplar y uniformándose con esto las tareas.

#### DEFINICIONES DE INDUCCIONES.

— Establecer planes y programas, cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. (FERNANDO ARIAS GALICIA).

— Es el proceso por el cual el trabajador va a ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. (AGUSTIN REYES PONCE).

— Es la función que realiza el supervisor para integrar su personal de nuevo ingreso a la organización a través de las primeras experiencias que vive dentro de ésta. (A.R.M.O.)

— Es la formulación de programas diseñados para familiarizar a los nuevos trabajadores con sus labores, para presentarlos a sus compañeros y para relacionar el trabajo del recién contratado con la organización. (DALE YODER).

— Es un programa en el cual se presenta a los nuevos empleados con los antiguos, las políticas de la compañía, las -

actividades sociales, el equipo y el trabajo mismo como función del departamento de personal. (HERBERT WOETZEL).

Una vez mencionado las diferentes definiciones de algunos autores se propone una que englobe la mayoría.

La Inducción es una función que realiza el departamento de personal para integrar su personal de nuevo ingreso en el menor tiempo posible tanto para la organización como para la el puesto específico de trabajo.

#### IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Se tiene que hacer énfasis en la importancia de la aplicación de un buen programa de inducción, ya que aún cuando el reclutamiento, la selección y la contratación del personal hayan sido realizados cuidadosamente la integración del personal a la organización puede peligrar si no se cumplen las actividades de la inducción.

Es importante porque casi todos los empleados nuevos tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de su elemento entre caras desconocidas y en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas, las primeras impresiones tienden a ser duraderas.

Cuando no se presenta bien el empleado ante su nueva situación, se puede destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos, puede convertirse simplemente en un trabajador ordinario que se satisface con tareas mínimas que se le pide. Muy fácilmente pierde todo interés y se separa de la organización.

Generalmente se cita la relación entre la rotación de los trabajadores con la inducción buena o mala, índice de la necesidad de un programa bien proyectado en que el nuevo em--

pleado emprende su obra ventajosamente.

Las ventajas que se acarrea con la aplicación de un programa de inducción bien elaborado tomando en cuenta la dimensión de la organización, sus características y necesidades y dándole la importancia que requiere, seleccionando al personal idóneo para su aplicación y los medios para su difusión ("manual de bienvenida") son innumerables.

Para que acarree ventajas un manual debe contener:

- Que el folleto debe ser amistoso.
- Que conviene que sea lo más gráfico, para que sea amena su lectura.
- Que se divida en secciones, para que no pierda interés.
- Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder.

#### VENTAJAS PARA LA EMPRESA.

El aplicar un programa de inducción acarrea las siguientes ventajas para la empresa:

- Proporciona una visión general de la organización y estructura de la empresa al nuevo empleado, redundando ésto en una actitud positiva para cooperar con los objetivos de la empresa.
- Se logra una adaptación más rápida y efectiva del individuo a la empresa, trayendo como consecuencia un rendimiento productivo mayor.
- Mejora las comunicaciones y la moral en la empresa, evitando los conflictos laborales y de rotación de personal.

- Se superan los métodos y sistemas de producción, la calidad de los productos o servicios que se vendan.
- Se elimina la deformación en la comunicación de las normas de carácter general, que rigen la empresa, evitando la duplicidad de explicación de dicha comunicación.
- Ayuda a obtener conocimiento comprensivo y a entender las técnicas, procedimientos y políticas en su área de trabajo, así como las que tengan relación con ellas.
- Ayuda al entrenamiento de los subordinados.
- Facilita el adiestramiento para ejecutivos de altos niveles de la empresa.

Es por esto que toda empresa que utilice un programa completo de inducción acarreará grandes beneficios para poder lograr sus objetivos generales.

#### VENTAJAS PARA EL PERSONAL.

El personal de nuevo ingreso objeto de aplicación del programa de inducción, se verá beneficiado con el desarrollo del mismo, ya que le permitirá adquirir una estabilidad emocional, de seguridad en sí mismo y con los elementos que componen la organización; esto redundará en una adaptación rápida y por ende una mayor productividad, que traerá una mejoría para el personal.

Las ventajas que proporciona el Programa de Inducción son:

- Le muestra una idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, productos, organización y sus prin-

cipales funciones, sindicato y objetivos: Que le permitirá al empleado de nuevo ingreso sentirse seguro y orgulloso de pertenecer a esa organización elevando así su moral.

- Le permite conocer qué espera de la empresa y qué puede esperar éste de la empresa, a través de sus políticas generales de personal, esto como consecuencia permite al nuevo trabajador conocer su campo de acción.
- Le da a conocer las reglas generales sobre disciplina, lo que debe hacer y lo que no debe hacer o evitar, para no tener problemas de ninguna índole.
- Le muestra los beneficios de lo que puede disfrutar; - tales como cajas de ahorro, despensas, prestaciones, - deportes, etc. para que éste se sienta a gusto.
- También le muestra y presenta con sus jefes inmedia--tos y superiores, con sus compañeros de trabajo, con su área específica de trabajo, equipo, casilleros, lugares donde debe cobrar, comedor, consultoría médica, etc.

Por todo lo antes mencionado se determina la importancia de que todas las empresas tengan un programa completo de inducción, para que sus empleados se sientan identificados con ésta y colaboren al logro de sus objetivos, que es el medio - para lograr sus objetivos personales.

#### DESVENTAJAS

Un programa de inducción tendrá desventajas, siempre y - cuando no sea aplicado correctamente o no contenga los puntos necesarios o elementales. O que la dirección de la empresa -

no le de la debida importancia y no asigne el personal idóneo para su elaboración y aplicación correcta.

#### PARA LA EMPRESA.

Las desventajas para la empresa más comunes que se podrán encontrar al no aplicarse ningún manual de inducción, o al tener un manual inadecuado que no concuerde con las características materiales, inmateriales, y técnicas de la empresa son:

- Incertidumbre si el nuevo empleado se adaptará o no a la estructura de la organización.
- Que la empresa no pueda cumplir con sus objetivos inmediatos de producción, por el bajo rendimiento ocasionado por el desajuste de sus nuevos empleados.
- Que la empresa tenga un elevado índice de rotación de personal ocasionado por la inadaptación del personal de nuevo ingreso.
- Que los trabajadores le ocasionen problemas laborales, por el desconocimiento o mala interpretación de sus derechos y obligaciones.
- Que las funciones ordinarias de la empresa no sigan un curso normal como consecuencia de la inadaptación del personal de nuevo ingreso.

Como nos damos cuenta con lo anteriormente expuesto, una empresa que no tenga un programa de inducción bien estructurado de acuerdo a sus características y que no sea realista, siempre tendrá problemas con los empleados de nuevo ingreso. Ya que éstos le pueden dar una interpretación diferente al programa en vez de integrar al personal, lo inquiete y lo motive

a dejar la empresa, incurriendo esto en un costo excedente para ésta última.

#### PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

Un programa de Inducción que no reúna los requisitos indispensables para la integración del personal, tendrá como consecuencia para éste último:

- Que el personal de nuevo ingreso no deje de sentir -- desconfianza por las cosas y personas desconocidas para él, que sus ambiciones e impulsos creativos se vean truncados.
- Que al no ser claras las normas que contiene el manual de bienvenida éstas sean interpretadas conforme a la capacidad intelectual del empleado y esto le puede acarrear problemas. (despido)
- Que el personal de nuevo ingreso no haga uso de sus derechos, por el desconocimiento de éstos.
- Que al desconocer las normas y las políticas de la empresa le acarreen problemas al violarlas o no cumplirlas.
- Que por desconocer la empresa, sus objetivos, importancia del trabajo con el resto de la empresa, le infunda desconfianza y éste a su vez la infunda a sus compañeros.

Un programa de inducción que no esté bien estructurado de acuerdo a las características de la empresa y sus necesidades, puede frustrar la moral de los empleados de nuevo ingreso.



#### 4.2.- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA INDUCCION

El objetivo de una empresa en términos económicos simples es: PRODUCIR SATISFACTORES CON EL MINIMO DE INSUMOS PARA ALCANZAR EL MAYOR NUMERO DE CONSUMIDORES.

Para lograr este objetivo, cuenta con recursos físicos, organizacionales y humanos.

Si bien es cierto que incrementado sus recursos físicos, la capacidad de producción aumenta, en función de los adelantos tecnológicos y la tecnología adquirida, también es cierto que es necesario un aumento en los recursos organizacionales, que permitan la coordinación de los elementos de la empresa. Tanto los recursos físicos como los organizacionales están subordinados al recurso humano, el hombre, quien en última instancia logra mediante su control el óptimo funcionamiento.

El hombre como pieza del engranaje que hace funcionar la empresa, debe tener un rango de conocimientos y habilidades que le permiten ser eficiente.

En forma normal, al ingresar a un trabajo el trabajador recibe una serie de instrumentos o recomendaciones y aprende a efectuar la operación asignada, o por imitación o por cierto error.

A medida que transcurre el tiempo adquiere experiencia - lo cual permite que desarrolle su trabajo con un grado de perfección cada vez mayor. Esta etapa de aprendizaje y las subsecuentes verificaciones de la tarea desarrollada, así como el medio en que se encuentra, luz, ventilación, temperatura, se agrupan en una gran clasificación de las básicas para el logro de una alta producción.

Esta parte del hombre, que trabaja es conocida con el nombre de: "EL COMO HACER". Encontramos trabajadores dotados de

una gran habilidad y otros con la habilidad adquirida a través del tiempo, que no obstante dominar el como hacer, se mantienen a un ritmo de producción por abajo de lo normal, y aún con la presión de castigos y amonestaciones, no se logra un mejoramiento en el ritmo de trabajo. Grave equivocación se comete, cuando se actúa en tal forma. El trabajador no tiene interés personal en realizar el trabajo asignado, escuchándose en tales casos la frase "Es que no quiere". Y ésto es una gran verdad... no quiere, y nos quedamos con esta respuesta, no preocupándonos de cuestionar tal aseveración, nadie se preocupa de profundizar el motivo real del "no quiere".

Revisando los hechos sobresalientes en el campo de los recursos humanos, podremos darnos cuenta que en una empresa "X" en la cual se nos permitió entrevistar algunos de sus trabajadores, y detectamos que en dicha compañía existe entre el personal, una total carencia de conocimientos de lo que es la factoría.

En una encuesta que se realizó, se obtuvieron datos de sumo interés entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- a) El 80% del personal encuestado no sabía el nombre del gerente de la compañía, ni mucho menos los niveles jerárquicos.
- b) El 47.7% no conocía el reglamento interior del trabajo.
- c) El 32.1% desconocía el nombre completo de sus compañeros de trabajo y algunos sólo los conocían por apodo.

Los datos anteriores son significativos sobre todo si se han obtenido entre personal que cuenta con cierta antigüedad.

El hombre útil, social, económica y laboralmente se en--

cuentra adecuado a su trabajo. Ha logrado un desarrollo como ser (querer, disfrutar) por tal razón su actividad es satisfactoria para él y útil para los demás, a nivel familiar, grupo y entorno social.

El querer hacer, se logra, sólo cuando hay una integración entre trabajador y empresa, cuando el trabajador se sienta parte, conoce el por qué, el cuándo, el cómo, es cuando en pocas palabras se ha identificado plena y libremente con su mundo laboral.

Este conocimiento permite, que disfrute al realizar su tarea, siendo éste el momento de su realización como ser productivo y socialmente útil.

Con alto grado de desintegración no es posible encontrar interés en el trabajo, consecuentemente la productividad es muy baja.

Una de las funciones más delicadas e importantes del supervisor o jefe inmediato es, desde luego, la integración de su personal. Si se considera que la lealtad, la cooperación y la satisfacción de un nuevo empleado, puede ganarse o perderse en poco tiempo, y que de su adaptación a las características y condiciones de la empresa depende, en gran parte, de las primeras experiencias que vive dentro de ésta, se verá el gran valor de las actividades de inducción o de orientación en el trabajo.

En cuanto a las relaciones humanas, tienen gran trascendencia los primeros contactos personales que se establecen.

El supervisor debe tratar de crear un clima que facilite la adaptación del nuevo empleado y que le permita el establecimiento de las relaciones personales maduras con sus compañeros de trabajo, con el resto del personal, y desde luego con el propio jefe inmediato o supervisor.

Es también evidente que un buen programa de inducción repercute favorablemente en el rendimiento del personal; pero - sobre todo pone los conocimientos para que el nuevo trabajador encuentre satisfacción en las actividades del puesto, y - en el trato personal que tenga con sus jefes y compañeros.

La inducción de personal es a fin de cuentas una poderosa herramienta para establecer, desde un principio, relaciones humanas maduras.

#### 4.3.- LA INDUCCION Y LOS REQUERIMIENTOS LEGALES

Una vez que se han seguido una serie de procesos con respecto a la selección y contratación de personal de nuevo ingreso. Es conveniente dar a conocer los derechos y obligaciones a que están sujetos los trabajadores y patrones.

A continuación hacemos mención en un estudio breve, a la información que todo personal que se integra a una compañía - debe saber; estos datos se basarán en fundamentos legalmente establecidos por nuestras leyes.

Siendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la base de la organización de nuestra patria mencionaremos que en su artículo 123 constitucional, cuyas bases integran el derecho mexicano del trabajo, está dividido en dos -- apartados correspondientes a diversas relaciones laborables.

Por lo tanto se transcribirán algunas de las fracciones que entre otras consideramos de vital importancia, y que son precisamente del apartado "A" que rige entre obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general todo contrato de trabajo.

I.- La duración de la jornada será de ocho horas.

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso cuando menos.

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los -- trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros -- regirán en una o varias zonas económicas; los segundos se -- aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comer-- cio o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

VIII.- Para trabajo igual debe corresponder salario -- igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal no siendo permitido hacerlo efectivo con mer-- cancias, ni con vales, fichas o cualquier otro signo represen-- tativo con que pretenda substituir la moneda.

XI.- Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de trabajo o de la jornada, se abonará -- como salario por el tiempo excedente un 100% más de los fija-- dos para las horas normales.

XIV.- Los empresarios serán responsables de los acciden-- tes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los tra-- bajadores, sufridas con motivo o ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente según que haya traído como -- consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o -- permanente para el trabajador.

XVI.- Tanto los obreros como los patrones o empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, -- etc.

### TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO

Es conveniente informar a todo el personal que va a formar parte de una organización o empresa, bajo qué tipo de contrato se registrará su permanencia en la compañía.

El contrato individual lo define la Ley Federal del Trabajo de la siguiente manera:

ARTICULO 20.- Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de dominación mediante el pago de un salario.

En su artículo número 24 nos hace referencia a que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables, se harán dos ejemplares por lo menos de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Cabe mencionar el artículo 25 ya que a la letra dice. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener.

I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.

II.- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

III.- El servicio o servicios que deba prestarse, lo que determinarán con mayor precisión posible.

IV.- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

V.- La duración de la jornada.

VI.- La forma y el monto del salario.

VII.- El día y el lugar de pago del salario.

VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en la ley.

IX.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y -- al patrón.

El artículo # 25 de la Ley Federal del Trabajo y precisamente en el inciso número dos nos hace referencia a los tipos de relación de trabajo que son: a).- Por tiempo indeterminado. b).- Por tiempo determinado. Cabe hacer mención a que se refiere con dicha terminología.

Este tipo de relación de trabajo por tiempo indeterminado se da generalmente en los siguientes casos, como por ejemplo, cuando lo exija la naturaleza del trabajo que va a prestar, y cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.

Es conveniente conocer la definición de la relación de trabajo por tiempo indeterminado y se dice que es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituye para éste último una necesidad permanente y mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo por tiempo determinado se puede dividir en dos grandes ramas que pueden ser: eventual y temporal.

La eventual es 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.

La temporal es por la cual una persona se obliga a pres-

tar a otra un trabajo personal subordinado, que constituye para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo.

### EL CONTRATO COLECTIVO

El contrato colectivo se define según el art. 386 de la Ley Federal del Trabajo en la forma siguiente:

El contrato colectivo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Es importante mencionar que las partes que intervienen en un contrato colectivo o individual son dos:

a).- Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores.

b).- Los representantes legítimos de los intereses del patrón.

El contrato colectivo se divide en cuatro partes que son:

a).- Encabezado.- Incluye el tipo de contrato, nombre de los comparecientes y de los apoderados, etc.

b).- Declaración de los comparecientes; donde contendrá los siguientes datos: naturaleza del negocio, motivo, causa y necesidad del trabajo y servicios requeridos.

c).- Cláusulas que se dividen en dos y que son: a) las legales y b).- Las administrativas.



Entre las cláusulas legales están determinadas por el artículo 391 y que menciona que todo contrato contendrá:

- I.- Los nombres y los domicilios de los contratantes.
- II.- Las empresas y establecimientos que abarque.
- III.- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado u obra determinada.
- IV.- Las jornadas de trabajo.
- V.- Los días de descanso y vacaciones.
- VI.- El monto del salario.
- VII.- Las demás estipulaciones que convengan a las partes.

Las cláusulas administrativas se refieren a la participación del sindicato en la administración de la empresa o sea en lo que se refiere a la reglamentación de los ascensos (escalafón). Interviniendo en la contratación y regulando la selección del nuevo personal.

d).- Firmas.- Principalmente se refiere al compromiso por parte de los representantes de los trabajadores y de los patronos en donde incluye los nombres de cada uno de los apoderados, así como sus generales, etc.

Una vez que se ha dado lectura y se ha procedido a la firma, surtirá efectos a partir del momento que se deposite ante la junta de Conciliación y Arbitraje.

Con respecto a la revisión y terminación del contrato de trabajo el artículo 399 nos menciona que la revisión deberá hacerse por lo menos sesenta días antes:

- I.- Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.

II.- Del transcurso de dos años, si el contrato por -- tiempo determinado tiene una duración mayor.

III.- Del transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por otra determinada.

ART. 399 Bis.- Los contratos colectivos serán revisa- - bles cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria.

ART. 401.- El contrato colectivo de trabajo terminará:

- I.- Por mutuo consentimiento.
- II.- Por terminación de la obra.
- III.- Por cierre de la empresa o establecimiento siempre que en este último caso el contrato colectivo se aplique ex- - clusivamente en el establecimiento.

#### REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

También contempla la ley federal de trabajo un tratamiento especial a lo que se refiere al reglamento interior de trabajo y en su artículo 422 lo define de la siguiente manera. - El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposi- - ciones obligatorias para trabajadores y patronos en el desa- - rrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

Invariablemente, las empresas deben efectuar una serie - de trámites que varían de acuerdo a las políticas estableci- - das para la formación de un reglamento interior de trabajo, - el artículo 424 nos menciona que se deben de observar las si- - guientes normas:

- I.- Se formulará una comisión mixta de representantes

de los trabajadores y del patrón.

II.- Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositarán ante la junta de Conciliación y Arbitraje.

III.- No producirá ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley; a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos ley.

IV.- Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

El artículo 423 se refiere a lo que debe contener el reglamento:

I.- Horas de entrada y salida de los trabajadores, -- tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.

II.- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

III.- Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, máquinas, aparatos y útiles de trabajo.

IV.- Días y lugares de pago.

VI.- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instalaciones para prestar los primeros auxilios.

VIII.- Tiempos y formas en que los trabajadores deban 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 en el trabajo, como la medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días, el trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se le aplique la sanción.

Por último se hará mención, que el artículo 425 se refiere a que el reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito, deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

+ (Referencia Ley Federal del Trabajo)

ALBERTO TRUEBA URBINA y JORGE TRUEBA BARRERA

#### 4.4.- EL MANUAL DE INDUCCION.

¿Qué es un Manual de Inducción?

El Manual de Inducción es un documento o folleto cuyo contenido tiende a uniformar la conducta de cada grupo en la empresa, se compone de una información o instrucciones, políticas, reglas y normas sistemáticamente ordenadas.

El manual de Inducción, muestra en forma genérica al nuevo empleado, obrero o ejecutivo, las políticas o procedimientos y programas de la empresa, así como los derechos y obligaciones de ambas partes.

Le permite al personal que ingresa por primera vez, conocer en forma objetiva qué y cómo es la empresa y lo que establece el inicio de las relaciones obrero-patronales, fundamentales para el buen entendimiento de ambas partes.

El manual de inducción plantea la necesidad de combinar las actividades de inducción del personal de nuevo ingreso -- con el adiestramiento específico que se le dé.

La programación de las actividades de inducción, su com-

plejidad y su duración se determinan según la importancia y - la responsabilidad de los diferentes puestos, y de acuerdo - con la escolaridad del personal o a la función para la cual - fue contratado.

#### OBJETIVO QUE PERSIGUE EL MANUAL DE INDUCCION

El objetivo o propósito del manual de bienvenida es fundamentalmente el de darle la cordial bienvenida al trabajador de nuevo ingreso así como el de ayudarle a conocer mejor la - empresa, a darle una impresión real de la organización, a unificar sus objetivos personales con los de la compañía, y realizarse ambos a la vez logrando su desarrollo y crecimiento - completo.

El manual de bienvenida tiene el propósito de crear un - ambiente que permita al trabajador de nuevo ingreso, adaptarse más fácilmente a su nuevo ambiente de trabajo. A lograr - que el trabajador ponga el mayor interés posible en su trabajo, así como su mayor voluntad, su creatividad, su esfuerzo, - preparación y dedicación.

#### OBJETIVOS CONCRETOS

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la compañía.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, los beneficios, etc. de su compañía.
- Crear una actitud favorable hacia la compañía.
- Reducir la rotación, puesto que los estudios de rotación demuestran que llega a su punto máximo en los --

primeros meses del empleo.

- Ahorrarle tiempo y trabajo al empleado y a la compañía, puesto que si no está bien informado constantemente estará molestando a su supervisor y a sus compañeros con preguntas.

#### CONTENIDO Y TECNICA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

El contenido de cada programa de inducción dependerá primordialmente de los objetivos establecidos por la compañía.

El tamaño y el tipo de organización son factores determinantes en el procedimiento que se utilizará en la inducción de los trabajadores.

No existe un programa general o universal, sino que tiene que desarrollarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre la extensión de la orientación y el costo en término de horas de trabajo perdidas por el empleado nuevo, el supervisor, el patrocinador y toda otra persona implicada. A la vez es necesario o aconsejable tomar en cuenta hasta qué punto se puede absorber y retener información y el plazo que se tendrá que dedicar al cumplimiento de la presentación completa.

Se podría decir que casi todos los puntos importantes de un programa adecuado de inducción se encuentran en la siguiente serie:

- 1.- Antecedentes y políticas de la compañía.

- 2.- Productos de la compañía.
- 3.- Organización y funciones.
- 4.- Políticas de personal.
- 5.- Servicios y prestaciones para los empleados.
- 6.- La rutina diaria de los individuos, la distribución física del trabajo, los casilleros, las entradas que se deberán usar, etc.
- 7.- Política de seguridad.
- 8.- Presentación al supervisor, compañeros de trabajo y a los miembros del sindicato.
- 9.- Descripción del trabajo, deberes y normas.

Una vez que se hayan establecido estos puntos, se podrá implementar el programa mediante alguna de las siguientes técnicas:

- Notificación por escrito de contratación, detallando tasas de pago, hora y lugar para presentarse, etc.
- Conferencias, discusiones de grupo, juntas, mesas redondas, películas de ayuda visual, láminas fotográficas con sonido, exhibiciones especiales de productos, diagramas de la disposición general de la planta, etc.
- Disponibilidad inmediata de las herramientas, identificación, ropa especial, etc. para el trabajador nuevo y accesibilidad inmediata de su sitio de trabajo.
- Literatura impresa de la compañía: guías para el empleado, libretas especiales de inducción, libretas -- que delinien los programas de prestaciones, etc.
- Acompañamiento personal y desde el departamento de --

personal hasta el departamento de trabajo.

Sea cual fuera el método que se utiliza, la meta sigue - siendo el entendimiento verdadero por parte del empleado respecto a la organización, su lugar dentro de ella, los beneficios que puede esperar, percibir, cómo puede mejorar su posición, deberá encaminarse todo el programa de inducción para - darle al empleado nuevo un sentido de que "pertenece" a la or ganización.

Gran parte del éxito de entrenamiento y el rendimiento-- posterior depende de la buena inducción y el fracaso se mide en términos de insatisfacción, producción de baja calidad, un factor elevado de rotación (renuncia y despidos).

#### COMO FUNCIONA EL PROGRAMA

Poner al tanto o informar a los nuevos elementos la re-- glamentación de la compañía y en especial, del departamento -- donde desarrollarán sus labores.

Comunicar los servicios que presta la empresa a sus em-- pleados, los beneficios de los que pueden disfrutar, las pres taciones a las que tienen derecho por ley y las que otorga la empresa.

Informarle de las reglas generales sobre disciplina, lo que debe hacer y lo que debe de evitar. Infundir confianza - con el jefe o jefes de los departamentos que deba tratar, tan to con los compañeros del mismo nivel, como con los de otros, y de ser posible presentarlo con el gerente general.

Explicarle en qué consistirá su trabajo, descripción del puesto. Cuáles son sus labores fundamentales y secundarias y quien le puede auxiliar u orientar en los problemas que se -



presenten en el desempeño de sus labores asignadas.

Mostrarle los sitios, tales como lugar de cobro, ubicación del servicio de comedor y su funcionamiento, ubicación de los sanitarios, lugar de abastecimiento de herramientas, materiales, etc.

En caso de que el trabajador, tenga que ser sindicalizado, es conveniente presentarlo con los miembros que integran el sindicato. Crear un clima de confianza en el nuevo elemento que le permita actuar con sana libertad para preguntar y criticar y crear u opinar sin presiones a futuro.

Dar a conocer al nuevo compañero de trabajo, el por qué de las deducciones del salario, tales como seguro social, cuota sindical, impuesto sobre el producto del trabajo, Infonavit. Motivar su actitud creativa, logrando un beneficio continuo para ambas partes. Crear una magnífica imagen de nuestra organización al trabajador de nuevo ingreso, así como al medio exterior de donde desarrolla sus funciones nuestra organización.

#### CUANDO COMIENZA

La inducción de personal comienza desde el primer flujo comunicativo verbal o escrito que existe entre el aspirante o nuevo empleado y la empresa.

La inducción por lo tanto, tiene gran importancia dentro de la organización, porque es un mensaje contenido completamente de información dirigida al nuevo empleado, información que le ayudará al nuevo compañero de trabajo a adaptarse más rápidamente a su trabajo, a compenetrar sus intereses propios en los de la empresa, a sentir la empresa como suya y a lograr un desarrollo completo y parejo para ambas partes.;

El flujo comunicativo verbal se encuentra en continuas -

relaciones de reciprocidad de la persona que habla y de la persona que escucha, uno guía al otro y el otro recibe toda la información que debe saber.

#### CUANDO TERMINA.

Consideramos que la inducción o introducción termina en el momento en el cual el nuevo compañero de trabajo ya se ha adaptado debidamente al sistema que impera dentro de la organización.

Queremos decir con ésto, que la inducción termina cuando el trabajador ya se adaptó al sistema de trabajo, a las funciones que debe desarrollar en su área de trabajo, a las relaciones interpersonales con sus compañeros de línea, con sus jefes, cuando conoce sus deberes, sus derechos y cuando ya identificó sus intereses personales con los de la compañía y cuando ya vió satisfechos sus anhelos personales.

Hasta cuando llegemos a todo lo anterior escrito consideramos haber terminado el ciclo de la inducción o introducción.

#### PERSONAL NECESARIO PARA SU APLICACION

Una vez que la gerencia superior se haya comprometido a mantener el programa de inducción, el primer paso para establecerlo está en definir las responsabilidades específicas. La responsabilidad por el rendimiento final cae claramente sobre la supervisión de línea, los supervisores del departamento donde reciben los empleados su entrenamiento.

Sin embargo se ha encontrado que en la mayoría de las organizaciones medianas y grandes, es aconsejable que la responsabilidad "staff" del programa de inducción y entrenamiento

total quede en manos de un especialista. Puede ser el jefe de personal o un director de entrenamiento en departamento - separado (pero posiblemente bajo la dirección del jefe de personal). Salvo que exista un hombre de "staff" que se ocupe - primordialmente de la inducción, es muy probable que quede - abandonado el programa por parte de los funcionarios de línea ante problemas que les parecen ser más urgentes.

Igual que en muchas otras fases del trabajo de personal, el supervisor es el hombre clave en la aplicación práctica - del programa de inducción. El empleado nuevo le pide más a - él que a cualquier otra persona, lo ayuda y lo orienta en lo que necesita de su nuevo trabajo. El es la persona más lógica para hacer la presentación a los demás empleados, los arreglos para las herramientas necesarias, los equipos, la identificación y para orientar al nuevo empleado respecto al taller, el casillero, los lavabos y el comedor, para explicar los requisitos del trabajo y cerciorarse de que recibe el entrenamiento necesario en su sitio de trabajo. En breve, es el más indicado para cerciorarse de que el hombre alcanza su máxima eficiencia productiva lo más rápido y cómodamente que sea posible.

De esta manera nos percatamos de que el papel principal en el programa queda en manos del supervisor. A pesar de esto, lo que más han adoptado las diversas organizaciones consiste en una inducción en que funciona un conjunto de línea y de staff. Desde el punto de vista práctico, existe más realismo en esta combinación que en la exclusividad, ya sea de línea o del de staff.

#### CARACTERISTICAS.

- Puede ser que el personal que elabore el programa de inducción sea primordialmente el jefe de personal o

un director de entrenamiento separado, pero preferiblemente bajo la dirección del jefe de personal.

- Que el papel principal en el programa de inducción para llevarlo a la práctica queda en manos del supervisor.

#### APTITUDES

- Conocer básicamente la o las actividades de la empresa (giro) y sus antecedentes históricos.
- Conocer la organización jerárquica y departamental de la empresa.
- Conocer las políticas de la empresa: en cuanto a los derechos y obligaciones de los trabajadores. (Reglamento interno).
- Tener conocimientos sobre el funcionamiento del proceso productivo.
- Estar capacitado para orientar a los empleados en todas sus dudas relacionadas con su trabajo específico como:
  1. Presentación con sus demás compañeros.
  2. Hacer los arreglos para las herramientas necesarias.
  3. Asignación de lugares específicos para labores.
  4. Enseñar a los nuevos empleados la ubicación de los casilleros, los lavabos, el comedor, etc.
  5. Verificar que los nuevos empleados reciban la capacitación específica sobre su trabajo a desempeñar.

## TECNICAS A EMPLEAR EN LA APLICACION DEL PROGRAMA

Existen diferentes técnicas de inducción de personal, - sin embargo consideramos que las siguientes comprenden a las diferentes técnicas que se utilizan en las organizaciones, - porque recuérdese que no existe algo que se puede considerar como técnicas universales, sino que cada empresa utiliza los que considera convenientes a sus intereses:

- a).- A través de manuales de bienvenida.
- b).- Contactos personales.
- c).- Entrevistas.
- d).- Conferencias.
- e).- Mesas redondas.

## A TRAVES DE MANUALES DE BIENVENIDA.

En líneas anteriores hemos recalcado la función de un manual de bienvenida, sin embargo en este punto queremos dejar plenamente establecida la importancia de inducción. Los beneficios que aportan a través de los manuales en los cuales se les da a los trabajadores de nuevo ingreso la más cordial bienvenida, se les hace ver el gusto que da contar con un nuevo compañero, una persona más con quien contar y compartir problemas y satisfacciones de trabajo diario, y el propósito personal le ayude a conocer mejor la empresa y permitirle así adaptarse más fácilmente a su nuevo ambiente de trabajo.

## A TRAVES DE CONTACTOS PERSONALES.

Existen compañías que desarrollan programa de inducción a través de información oral o contactos orales personales.

Sin embargo consideramos que la información no será del todo completa, porque intervendrán factores personales del informante o encargado de dar la inducción. Factores sociológicos

cos, económicos, políticos, culturales, situación emocional - en que se encuentre, vicios a que sea adicto, defectos de personalidad, físicos, de preparación y acervo cultural, traumas, actitudes, etc. y de la persona encargada de dar la inducción de personal.

Sin embargo queremos hacer notar que la compañía o compañías que utilizan este sistema, sus motivos tendrán para emplearlo, motivos que pueden ser: contar con una persona debidamente especializada en la inducción de personal, y tener resultados positivos que indiquen que no existe necesidad de cambiar el sistema.

Otro motivo que orilla a la utilización de este sistema puede ser el económico, o inexistencia de un manual de bienvenida. Sin embargo consideramos que de una forma u otra siempre que se de bien la inducción tendrá resultados positivos, - porque recuérdese que "vale más poca información bien dada, - que mandar al nuevo empleado a ciegas".

#### REVISION POSTERIOR.

La información recibida por el empleado nuevo puede perder todo su valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso. Sin esta clase de revisión no habrá manera de descubrir fallas en el procedimiento de selección, en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento sino hasta que se hayan producido daños considerables.

Por más favorablemente que le haya impresionado al empleado nuevo su inducción, es imposible que no sufra algún menoscabo su moral si se le abandona cuando aún no ha cobrado la seguridad completa en todo punto.

Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos em-

pleados durante y al final del término formal de la inducción siguen siendo indispensables, dan oportunidad para contestar preguntas insolutas, y a la vez evaluar la manera en que se está ajustando el trabajador al trabajo, estimar la corrección de su colocación y establecer la eficacia del procedimiento de la inducción. En la mayoría de las organizaciones, la revisión posterior es responsabilidad conjunta de línea y "staff" donde se lleva a cabo, el papel principal lo lleva el supervisor.

La entrevista de revisión posterior son parte del departamento de personal, trata de establecer mediante el número mayor de vías que le es posible, el grado en que ha llegado a absorber la organización al empleado. Utiliza métodos directos hasta cierto punto mediante preguntas francas y directas. Abarca los problemas de alojamiento, transportación, y la necesidad de ropa especial. Revisa la información que aún requiere el empleado, junto con la información que le parece ser interesante, aunque no indispensable.

#### 4.5. MODELO DE UN PROGRAMA DE BIENVENIDA.

##### PRIMER DIA:

- RECIBIR AL TRABAJADOR DESDE LA ENTRADA.
- MOSTRARLE DONDE Y COMO DEBE CHECAR LA HORA DE ENTRADA O SALIDA.
- DAR A CONOCER LA HISTORIA DE LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS, SUS PRODUCTOS O SERVICIOS, ASI COMO SU PROYECCION.
- PRESENTARLE EL ORGANIGRAMA COMPLETO DE LA EMPRESA, RELACIONADO CON UNA VISITA PREVIA, DAR A CONOCER LOS NOMBRES DE LOS DIRECTIVOS MAS IMPORTANTES, ASI COMO EL ORGANIGRAMA DETALLADO DE SU AREA DE TRABAJO.
- VISITAR CON EL TRABAJADOR LA PLANTA COMPLETA, EXPLICAN- DOLE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LA PRODUCCION, IN- DICAN- DOLE LA FUNCION DE CADA UNA DE LAS AREAS, ASI COMO LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS.
- ENTREVISTAR AL TRABAJADOR O EMPLEADO AL TERMINO DE LAS LABORES PARA SABER COMO VA, Y QUE PROBLEMAS TIENE.

##### SEGUNDO DIA:

- DARLE A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO (RE- - TARDOS, TABULADORES, AUSENCIAS, FORMA DE REPORTARLAS, - CASOS EN QUE SON PAGADAS, REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y - - EQUIPO, DISPOSICIONES ESPECIALES, ACCIDENTES COMO Y DON DE REPORTARLOS, CONSIDERACIONES DE ORDEN LEGAL Y ADMI- - NISTRATIVO, SALARIOS, PRESTAMOS, PERMISOS, SANCIONES, - TIPOS DE CONDUCTA A LOS QUE SE APLICAN PROCEDIMIENTOS Y



## CONSECUENCIAS, ETC.

- PRECISAR HORARIO Y TURNOS DE ROTACION.
- INFORMAR DE LAS PRESTACIONES DE LA COMPAÑIA VACACIONES, DIAS FESTIVOS, AGUINALDO, SOBRESUELDO, REPARTO DE UTILIDADES, OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y TRANSFERENCIA, SERVICIO MEDICO, SEGURO, ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS, INCENTIVOS, PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, ETC.
- TRAMITES DE FILIACION AL SINDICATO CORRESPONDIENTE.
- ENTREVISTA AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA.

TERCER DIA.

- PRESENTARLO CON JEFES INMEDIATOS COMPAÑEROS Y/O SUBORDINADOS.
- CONDUCIRLO A SU LUGAR DE TRABAJO; MOSTRARLE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO, HERRAMIENTAS, ETC.
- MOSTRARLE DONDE PUEDE GUARDAR SUS PERTENENCIAS, ASI COMO SUS COSAS DE USO PERSONAL.
- EXPLICARLE EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCION, DEL TALLER O DEPARTAMENTO Y LA FORMA EN QUE EL TRABAJO DE SU PUESTO SE RELACIONA CON EL DE SU AREA, ASI COMO LA MANERA EN QUE CONTRIBUYE PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.
- DARLE A CONOCER LA DESCRIPCION DE SU TAREA, LOS NIVELES DE EFICIENCIA REQUERIDOS Y LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.
- INDICARLE PERIODOS DE REPOSO Y HORARIOS DE COMIDAS.
- PEDIR A UNO O VARIOS COMPAÑEROS QUE LO ACOMPAÑEN A COMER.
- ENTREVISTAR AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA, -

PARA PREGUNTARLE SI TIENE ALGUN PROBLEMA CON LO ANTES -  
EXPUESTO O CON SU TRABAJO O SI DESEA QUE SE LE ACLARE O  
AMPLIE ALGO.

- INICIAR EL ADIESTRAMIENTO ESPECIFICO RESPECTO A SUS TA-  
REAS (CUANDO LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO ESTA ESTABLE-  
CIDA, LOS ENCARGADOS DE LA MISMA APLICARAN EL PROGRAMA  
RESPECTIVO. EN EL CASO CONTRARIO, EL SUPERVISOR DARA -  
EL ADIESTRAMIENTO NECESARIO DENTRO DEL AREA DE TRABAJO.

A LA SEMANA Y AL MES.

- REVISAR CON EL TRABAJADOR SU DESEMPEÑO (ASISTENCIA, PUN-  
TUALIDAD, COOPERACION, RELACIONES PERSONALES, EVOLUCION  
EN CADA UNA DE SUS TAREAS, ETC. RECONOCER SU ESFUERZO Y  
TRABAJO BIEN REALIZADO Y ANIMARLO PARA QUE SE SUPERE.
- PREGUNTARLE QUE PROBLEMAS HA TENIDO, ASI COMO SUS CAU--  
SAS POSIBLES, BUSCAR SOLUCIONES PLANEANDO LA MANERA DE  
RESOLVERLOS Y MEJORAR EL DESARROLLO DEL TRABAJADOR.
- VALORAR LA EFECTIVIDAD DEL ADIESTRAMIENTO QUE HAN RECI-  
BIDO, APLICACION DE LO QUE HA SIDO ENSEÑADO, PROPONER -  
MEDIDAS CORRECTIVAS, CONTINUAR CON EL ADIESTRAMIENTO SI  
ES NECESARIO.
- RESOLVER LAS DUDAS QUE TIENE EL TRABAJADOR.

Esta programación que se propone, es sólo una guía, que  
se debe adaptar a cada caso particular según el tamaño de la  
empresa y sus posibilidades.

La inclusión de determinada actividad en cada caso o -  
en cada uno de los períodos señalados, que es desde luego con-  
vencional, puede modificarse si se cree conveniente.

Los programas de inducción deben ser más completos a me-  
dida que aumente la complejidad y el tamaño de la empresa.

En las grandes empresas es recomendable que la gran par-

te de la inducción las realice el departamento de personal, - utilizando de ser posible medios modernos y eficaces y dando atención a un grupo simultáneo de trabajadores de nuevo ingreso.

En las empresas pequeñas el supervisor es el responsable de este tipo de actividades y las realizará de manera completa.

## CAPITULO 5: LA CAPACITACION.

### 5.1. ORIGEN, IMPORTANCIA Y DEFINICIONES DE LA CAPACITACION.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos al principio de la época de piedra por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial.

Muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

#### PRIMEROS TIPOS DE CAPACITACION.

El palacio sumario de Kish, en la Mesopotamia, que se construyó 3500 años A.C., es uno de los ejemplos del uso tan antiguo de los ladrillos, la grandeza arquitectónica de sus pirámides, es un ejemplo palpable de los primeros albañiles, artistas y científicos de los tiempos pasados.

#### LOS APRENDICES.

Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser trasmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrolla un sistema de aprendizaje en que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato y que, después de un largo período de estudio y práctica se convertía en obrero.

Los sistemas de aprendizaje no estaban sólo restringi--dos a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la educación, la medicina, etc.

## LOS GREMIOS.

Los gremios que son asociaciones cuyos grupos fueron -- unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico -- era la protección mutua, estos gremios estaban compuestos -- por tres clases de trabajadores. Existía un maestro que era propietario de la herramienta y de la materia prima; asimismo, actuaba como director de los trabajos que ejecutaban.

Los aprendices como se mencionó antes, adquirían conocimientos del maestro que normalmente no recibían ninguna paga, por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos -- quien ya habían pasado por la etapa de aprendizaje aún no lo graban dominar totalmente el oficio del que se trataba. Recibían una paga fija por su trabajo, y la esperanza tanto -- del aprendiz como del trabajador era llegar algún día a ser maestro.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios -- talleres, dió como resultado la creación de los gremios de -- trabajadores especializados, este fenómeno fue precipitado -- también por los propios maestros, quienes al ver que se esta blecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos, -- demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban.

## LA CAPACITACION EN LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

A la llegada de la primera guerra mundial se agudizó el estado de emergencia. Había la necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América, como parte de la consigna de libertad al mundo para la democracia, así fue como la corporación de la flota de emergencia del comité de embarcaciones de Estados Unidos, inició su sección de educación y -- entrenamiento.

Pero se presentó un problema setenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores tenían la necesidad de multiplicar diez veces su personal, pero como no era posible encontrar -- tantos trabajadores, había que entrenarlos.

Así fue como se decidió que el entrenamiento o capacitación tuviera una gran importancia, y que los supervisores fueran los instructores en las compañías.

Era lógico que al llegar la crisis de la segunda guerra mundial, y al empezar Estados Unidos a vivir en la era de la defensa, estos hombres y mujeres estuviesen preparados para -- el llamado de la industria militar a reemplazar a los trabajadores que habían sido reclutados. Así fue como dichos elementos tomaron cursos de soldadura, maquinado, u otros trabajos especializados.

El problema, ahora era quién daría la capacitación o el entrenamiento, el número de instructores vocacionales se iba agotando, repentinamente la función de capacitar, del supervisor se hizo principalísima.

De hecho los administradores cayeron en la cuenta de que, sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente a la producción militar.

Llegó pues el impetu de la capacitación con el establecimiento de un comité de producción militar y dentro del grupo de entrenamiento para la industria, en este grupo los líderes eran los mismos hombres que habían encarado los grandes -- problemas de la producción durante la primera guerra mundial.

Los educadores, hombres de negocios y miembros del gobierno, están de acuerdo en que hace tiempo que el campo de -- la educación vocacional debiera haber mejorado, tanto para -- los estudiantes, como para los adultos. Hay enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de -- algunos trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria.

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

Existen dos medios para que el hombre aprenda y se incorpore al trabajo: uno, la escuela que le proporciona información técnica y metodológica de índole general y, el otro, la empresa misma, donde aplica sus conocimientos, adecuándolos a las condiciones, circunstancias y características de su medio laboral y aprende nuevas habilidades, derivadas de los métodos y procesos del trabajo.

El alto desarrollo tecnológico alcanzado, reclama su correspondiente recurso humano, de tal forma que las empresas se ven en la necesidad de proporcionar a sus trabajadores - aquellos elementos complementarios de su formación, en el nivel que las necesidades de la empresa y del trabajador lo requieran. El medio para lograrlo es la capacitación.

Debido a la gran variedad de situaciones en las que el trabajador puede manifestar su preparación, creatividad e iniciativa, el trabajo es quizá, el medio más importante para el desarrollo de los recursos humanos; sin embargo, consideramos que la capacitación es otra forma para propiciar el desenvolvimiento del individuo, que hace posible la actualización del personal, que permite un constante redescubrimiento de las capacidades del individuo y le brinda la posibilidad de analizar, seleccionar y controlar, de manera más eficiente, los problemas que el trabajo le plantea cotidianamente.

Como en toda acción, para lograr sus objetivos, la capacitación requiere de recurso de diverso tipo: tiempo, materiales, instalaciones y recursos humanos, estos últimos son los más significativos.

### DEFINICIONES DE CAPACITACION.

Para evitar confusiones creemos oportuno anotar algunas definiciones de lo que se entiende como CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO y DESARROLLO.

La capacitación.- Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo (ALFONSO SILICEO).

La capacitación.- Se refiere a un entrenamiento adicionado - de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a un problema. (ROBERT L. CRAING).

La capacitación.- Es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad; se entiende también como CAPACITACION como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual. (SAMUEL ROMERO BETANCOURT).

La capacitación.- Es un proceso de enseñanza-aprendizaje - - orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecúe sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de un puesto de trabajo diferente al suyo. (A.R.M.O.).

Adiestramiento.- Se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. (ALFONSO SILICEO).

Adiestramiento.- Es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa como realizar determinada labor de un grado elemental. (LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT).



Adiestramiento.- Es equivalente a enseñanza y/o aprendizaje - de una operación de tipo mecánico, sin requerir posturas, progresos ni creación de soluciones a problemas. (ROBERT L. - - CRAING.).

Adiestramiento.- Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiriera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecúe sus actitudes para desempeñar efi- - cientemente los objetivos de su puesto de trabajo. (A.R.M.O.).

DESARROLLO.- Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el -- fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos que - tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas. (ISAAC GUZMAN VALDIVIA).

Una vez razonadas las diferentes definiciones de capaci- tación y adiestramiento, por los autores antes señalados, se propone que las definiciones establecidas por A.R.M.O. son -- las de mayor aplicabilidad en las empresas industriales.

## 5.2.- ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

En 1970, la nueva Ley Federal del Trabajo, incluye entre sus disposiciones, las que aparecen en las fracciones XIV y XV del artículo 132, marcando la obligación patronal de impartir capacitación.

Al no reglamentarse adecuadamente estas disposiciones, y permitiendo que la capacitación se impartirá por medio de métodos diversos, no se obtienen resultados.

Es por esto que durante el año de 1977, en el segundo período de sesión de la "L" Legislatura el Congreso de la Unión, se incorpora como adición la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución General de la República, quedando como sigue:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Es finalmente durante el año de 1978, que el 28 de abril se efectúa una serie de trabajos acelerados que culminan, con las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo.

Es importante hacer notar, que apenas el lunes 5 de junio de 1978, se reglamente el funcionamiento de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento.

Podemos considerar que una labor de cumplimiento en las áreas de capacitación, anticipándose a la imposición de programas, podrá determinar que las políticas que se sigan sea la de mantener una libertad de capacitación para todas aquellas empresas que hayan iniciado programas correctamente estructurados.

DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (\*)

ARTICULO 537.- El servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

ARTICULO 538.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiendo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

EN RELACION AL ARTICULO 539 Y EL REGLAMENTO DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (UCECA).

ARTICULO 539.- De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para efectos del 537, la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponde las siguientes actividades:

III.- EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE TRABAJADORES:

a).- Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de la capacitación y adiestramiento.

b).- Estudiar y en caso de sugerir la expedición de convocatoria para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades

en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.

c).- Estudiar y en caso sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que se señalen, los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del comité nacional de capacitación y adiestramiento que corresponda.

d).- AUTORIZA Y REGISTRA, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

e).- Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

f).- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B.

g).- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en Capítulo III Bis.

h).- Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre la capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme en lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

i).- En general realizar todas aquellas que las leyes y

reglamentos encomienden a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV.- En materia de registro de constancia de habilidades laborales:

a).- Establecer registro de constancia relativa a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b).- En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

SE REGLAMENTA ESTE ARTICULO, CON FECHA 5 DE JULIO 1978 EN EL DIARIO OFICIAL.

Artículo 878.- Se impondrán multa, cuantificada en los términos del artículo 876 por el equivalente.

IV.- DE 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no subsana dentro del plazo que se conceda para ello.

#### DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad; conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Es importante hacer notar que la capacitación impartida debe permitir que se eleve el nivel de vida (socio-cultural y

socio-económico) y la productividad, mediante una mayor integración al trabajo, lo cual representará un mayor adiestramiento de las habilidades del trabajador (Deseo de querer hacer el trabajo).

ARTICULO 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponda, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, -- instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados o bien mediante adhesión a -- los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión a los sistemas generales quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Normalmente la capacitación efectuada dentro de la empresa, será la más contable, debiéndose manejar la capacitación fuera de la empresa sólo en casos de requerir una gran especialización.

ARTICULO 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo a las normas que actualmente se aplican en -- UCECA, es obligatorio que las personas (instructores) particulares, obtengan autorización previa, llenando los formatos al respecto.

ARTICULO 153-D.- Los cursos o programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respec

to a cada establecimiento una empresa o varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Existe libertad de formulación de programas y es recomendable que cada empresa elabore su propio programa de acuerdo a su propia necesidad.

La inversión necesaria en tiempo y esfuerzo, puede representar un beneficio al lograr un aumento de productividad.

ARTICULO 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse a trabajadores durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que entendiéndose a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera: así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Se plantean dos alternativas: Primera, programar los cursos de capacitación en las horas de trabajo planeando las alternativas de producción.

Segunda, negociar con los trabajadores que los cursos sean fuera de horas de trabajo, considerando la posibilidad, de que exista un alto grado de ausentismo, perdiéndose de tal forma los beneficios que se persiguen.

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

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o -  
puesto de nueva creación.

III.- Prevenir riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad, y

V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

La preparación del trabajador a ocupar una vacante, es -  
sólo una de las opciones de la capacitación. No debe pensarse  
se que la capacitación eleve un incremento en puestos escala-  
fonarios altos. El empresario deberá asentar con toda claridad  
que el objetivo de la capacitación se enfoca a un incre-  
mento de productividad.

ARTICULO 153G.- Durante el tiempo en que un trabajador -  
de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el em  
pleo que va a desempeñar reciba, ésta prestará sus servicios  
conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en  
la empresa o a lo que se estipule respecto a ellas en los con  
tratos colectivos.

La capacitación a un trabajador de nuevo ingreso, estará  
dirigido a lograr su inducción a la empresa, su integración -  
al grupo y su entrenamiento en las labores previas del puesto  
que ocupará.

ARTICULO 153-H.- Los trabajadores a quien se imparta ca  
pacitación o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de gru  
po y demás actividades que forman parte del proce-  
so de capacitación o adiestramiento.

II.- Atender a las indicaciones de las personas que im-  
partan la capacitación o adiestramiento y cumplir



con los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se marca una obligación, no mencionándose las medidas -- que se aplicarán en caso del no cumplimiento (la única medida a tomar, es el no considerar a estos trabajadores para efectos de promoción a puestos superiores).

ARTICULO 153-I.- En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas -- por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación -- del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas pendientes, a perfeccionarlos; todo -- ésto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

A la fecha no se han reglamentado el funcionamiento de -- estas Comisiones, entendiéndose que las comisiones, sólo podrán vigilar que se cumplan con las normas legales, sin intervenir en la elaboración, mecánica y procedimiento de capacitación, lo que está reservado a la empresa.

ARTICULO 153-J.- Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Es conveniente que se formen las comisiones, y se elabore un reglamento interno en forma provisional.

ARTICULO 153-K.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere la ley.

Estos comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II.- Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupación y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requerimientos legales exigidos para tal efecto. La intervención de estos comités, podrán ocasionar problemas de seria repercusión a las empresas chi-

cas y medianas, que en un momento dado no tuvieran medios de cumplir con un programa a nivel rama industrial.

ARTICULO 153-L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

ARTICULO 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Será conveniente que las empresas, a la firma del contrato colectivo negocien que las cláusulas referentes a capacitación queden abiertas y se manejen a nivel Comisión Mixta de Capacitación.

ARTICULO 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórrogas del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Se sobre entiende que no obliga esta cláusula cuando se efectúan revisiones de carácter económico, (la obligación se limita cada dos años) siendo necesario presentar programas de capacitación bianuales.

ARTICULO 153-0.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetarán el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Durante enero y febrero de 1979, todas las empresas que se encuentren en este caso, deberán presentar por primera vez sus programas de capacitación.

ARTICULO 153-P.- El registro de que se trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendán impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún crédito religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

El procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar a lo que a su derecho convenga.

Se han establecido una serie de medidas y requisitos para efectuar el registro siendo necesario, la presentación de los siguientes documentos:

#### EMPRESAS.

Registro Federal de Causantes, copia certificada del Acta Constitutiva, Poder Notarial para efectuar trámites, Título de propiedad o contrato del inmueble. Registro de S.E.P., Croquis de las instalaciones, Relación de maquinaria, equipo y material didáctico, Relación de cursos que se imparten, No. de registro y autorización de los instructores y pago de los derechos correspondientes.

#### PERSONAS.

Copia del Acta de Nacimiento, Cédula Profesional, Registro Federal de Causantes, último certificado de estudios, Título y certificado de especialización. Constancia de cursos impartidos, Pago de los derechos correspondientes.

Esta serie de trámites para otorgar el registro, frenará en una gran medida en que personas e instituciones sin escrúpulos traten de sorprender a las empresas.

ARTICULO 153-Q.- Los planes y programas de que trata -- los artículos 153-0, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse al período no mayor de 4 años.
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través -- del cual se establecerá el orden en que serán capa ci tados los trabajadores de un mismo puesto o cate goría.
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las - entidades instructoras y,
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capaci tación y Adiestramiento que se publiquen en el Dia rio Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

No se especifica que el programa cubra un período mínimo, aunque para facilitar su manejo es aconsejable que sea por un período mínimo de 2 años (artículos 153-N y 153-0). Es impor tante considerar que los planes de capacitación deben ser integrales: A todos los puestos y niveles existentes en la empresa y como un registro Básico es el mencionar el nombre y - el número de registro de la entidad instructora.

Entre las normas en vía de reglamentación se cuenta la -

ne una institución que se haga cargo de impartir la capacitación (efectuándose el cobro de los honorarios por vía fiscal).

ARTICULO 153-T.- Los trabajadores que han sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que las entidades instructoras les expidan las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento por conducto de los correspondientes comités o a falta de éstos, a través de la autoridad del trabajo, a fin de que aquella las registre y la tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos que fije la ley.

Este aspecto aún no se reglamenta, existiendo la tendencia de asignar a las materias o temas tratados un número de créditos, que cubrirá un total prefijado para cada presupuesto catalogado por UCECA.

ARTICULO 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad, o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTICULO 153-V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el tra

bajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata, surtirán plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante un examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cual de ellas es apto.

Existiendo el antecedente de estudio, en la UCECA, podrán reducirse los problemas en caso de cubrir vacantes en puestos superiores.

ARTICULO 153-W.- Los certificados, títulos o diplomas que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudio, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter de terminal, serán inscritos en los registros de que se trate en el Art. 539 fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Es necesario el registro de S.E.P. a efectos de que la constancia tenga validez oficial.

ARTICULO 153-X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje,



las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Cuando un trabajador se niegue a recibir capacitación, - la empresa podrá iniciar acción en su contra ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, por incumplimiento a las cláusulas del contrato.

LA CAPACITACION ES DE COMPETENCIA FEDERAL AUXILIANDO LAS ACTIVIDADES LOCALES.

ARTICULO 539-A.- Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la UCECA será asesorada por un Consejo Consultivo, integrado por representantes del Sector Público, de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y de Organizaciones Nacionales de Patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el sector Público participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y del I.M.S.S.

Los representantes de las organizaciones obreras y de patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será precedido por el secretario - del Trabajo y Previsión Social, fungirá como secretario del mismo el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el propio consejo.

(+) Referencia (Capacitación a Trabajadores)

J. MARROQUIN QUINTANA - Ediciones Gernika.

### 5.3.- EL PROCESO DE CAPACITACION

El sistema o proceso de adiestramiento y capacitación -- tradicional, consiste, como se sabe, en rodear de aprendices al trabajador que domine la actividad, quien generalmente no posee la preparación adecuada para facilitar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que requiere la actividad. En estas condiciones el aprendizaje resulta -- muy tardado, se desperdician materiales y frecuentemente se -- deterioran herramientas y maquinaria, además, el que aprende adquiere también las deficiencias de sus maestros. Esta forma de adiestramiento y capacitación no sistematizada, origina que los objetivos organizacionales no se logren en su totalidad o que cueste mucho esfuerzo, tiempo y dinero el alcanzarlos.

En otros casos se parte de bases supuestas y falsas, sin identificar las necesidades reales de adiestramiento y capacitación y por tanto lo que se hace a continuación, por bien hecho que esté, no contribuye a incrementar la eficiencia del personal. Las personas que asisten a los eventos de adiestramiento y capacitación, no tienen la oportunidad de utilizar los conocimientos o habilidades aprendidos y en la empresa no se resuelve algún problema, desperdiciándose así los recursos destinados a la capacitación y al adiestramiento.

Ante el panorama expresado anteriormente, que nos da una idea de lo que sucede, podemos concluir que un número considerable de empresas no llevan a cabo planes y programas de -- adiestramiento y capacitación realmente útiles debido a que:

- La acción de adiestramiento y capacitación carecen de -- una adecuada organización administrativa, aparece aisladamente y no como una función necesaria y útil para las actividades de la organización.

— El adiestramiento y la capacitación se realizan en forma empírica, no se precisan planes y programas dirigidos a satisfacer necesidades reales de los trabajadores de la empresa.

Decimos que un proceso o sistema de adiestramiento y capacitación es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función común.

### 5.3.1.- INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES.

Básicamente las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésto nos da la clave para planear el tipo de intensidad de la capacitación.

Las necesidades de capacitación se definen como aquellas actividades que tienen como finalidad obtener información respecto a los requerimientos de capacitación que existen o existirán en el personal de alguna organización, así mismo plantear alternativas para la resolución de la problemática detectada.

Existen una serie de obstáculos que pueden afectar el buen funcionamiento de una compañía y que se manifiesta a través de diversas evidencias, entre las cuales diríamos que las más frecuentes indican la existencia de situaciones problemáticas; se podría mencionar que son:

- BAJA CANTIDAD DE PRODUCCION
- MALA CALIDAD DE PRODUCCION
- FALTA DE COLABORACION
- FALTA DE COMUNICACION
- ACTITUDES DESFAVORABLES

Problemas y situaciones tan convincentes como las de este tipo se detectan a través de la investigación de necesidades, en la cual se fundamenta su aplicación por las siguientes razones:

1.- Para que el personal obrero, administrativo y ejecutivo sea más productivo en su trabajo actual y se encuentre listo para progresar.

2.- Porque la compañía puede sufrir pérdidas, desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades reales o que van surgiendo.

#### CLASES DE CAPACITACION NECESARIAS

- 1.- LAS QUE TIENE UN GRUPO.
- 2.- LAS QUE TIENE UN INDIVIDUO.
- 3.- LAS QUE REQUIEREN SOLUCION INMEDIATA.
- 4.- LAS QUE DEMANDAN SOLUCION FUTURA.
- 5.- LAS QUE PIDEN ACTIVIDADES INFORMALES DE ENTRENAMIENTO.
- 6.- LAS QUE REQUIEREN ACTIVIDADES FORMALES DE CAPACITACION.
- 7.- LAS QUE EXIGEN INSTRUCCIONES FUERA DEL TRABAJO.
- 8.- LAS QUE LA COMPAÑIA PUEDE RESOLVER POR SI MISMA.
- 9.- AQUELLAS EN LAS QUE LA COMPAÑIA NECESITA RECURRIR AFUENTES DE CAPACITACION EXTERNA.
- 10.- LAS QUE UN INDIVIDUO NECESITA RESOLVER POR SI SOLO.

#### ALGUNOS PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capa

citación, es necesario como primer paso del procedimiento, -  
 identificar cuáles son los métodos y fuentes que nos van a -  
 proporcionar toda la información necesaria y suficiente que -  
 fundamenta las necesidades reales de capacitación del departam  
 ento analizado. Esos métodos o fuentes pueden ser las si- -  
 guientes y/o, cualquier otra que el técnico o coordinador cons  
 idere conveniente:

#### METODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

- METODO DE EVALUACION DEL TRABAJO. Una buena evaluación podría desembocar en la identificación de ciertas necesidades de capacitación, como mejorar sus conocimientos, -  
 habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.
- METODO DE ANALISIS DE EQUIPO. Cuando la organización --  
 pretende elevar su nivel de producción, tal vez será ne--  
 cesario una nueva maquinaria, ésto nos da la pauta para -  
 detectar necesidades de una nueva capacidad manual o un -  
 nuevo conocimiento por parte de los trabajadores o superv  
 isores.
- METODO DEL CUESTIONARIO. El cuestionario es un método -  
 muy aceptado para determinar necesidades. Cada pregunta  
 debe ser breve, específica y formulada de manera que ob--  
 tenga una respuesta precisa e indicadora de una necesi- -  
 dad concreta.
- METODO DE LA ENTREVISTA.- Para obtener información al --  
 respecto se debe planear una reunión formal con una per--  
 sona o grupo, será conveniente que prepare una lista de -  
 preguntas pertinentes. Así hará las preguntas ordenada--  
 mente, escribiendo las respuestas para ser estudiadas --

con posterioridad.

— METODO DEL ANALISIS DEL PROBLEMA.- El problema pudo haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no sabía bastante, o no tenía suficiente habilidad, o no tenía el entendimiento para manejar una situación imprevista en un momento dado. Cuando se analiza el problema -- con miras a la capacitación, las ideas o sugerencias de otros departamentos pueden ser muy útiles.

#### FUENTES DE INFORMACION SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

FUENTES DE INFORMACION	ESPECIFICACION
DATOS ESTADISTICOS	— ANALISIS DE RESULTADOS. — INDICES DE ROTACION DE PERSONAL. — INDICES DE AUSENTISMO. — INDICE DE ACCIDENTES. — INDICE DE PRODUCCION.
ESPECIFICACION DE PUESTOS	— ANALISIS DE PUESTOS. — EVALUACION DE PUESTOS.
INFORMACION HISTORICA Y EVALUACION DEL PERSONAL	— ESTUDIOS DE SELECCION. — INVENTARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El propósito de las fuentes de información, es considerar los materiales que ya existen en la compañía como fuera de ella.

INDICES.- En toda compañía hay muchos datos fijados al

alcance del personal responsable de la capacitación, por ejemplo el departamento de producción cuenta seguramente con datos estadísticos sobre costos de productividad y calidad del trabajo, en el departamento de personal proporcionarán información sobre el ausentismo y la rotación. El análisis de los datos proporcionados nos dirán qué tipo de entrenamiento se hace necesario.

**LAS POLITICAS.-** Al revisar el nuevo contrato, al introducir nuevas políticas puede ocasionar problemas de comunicación y de eficiencia. Si antes de implantar las nuevas políticas es necesario que una persona o grupo aumente sus conocimientos, (ahí hay una necesidad de capacitación).

**QUEJAS.-** Algunas quejas son orales y otras escritas pero nos enfocaremos más a las que son formales, que siempre están hechas por escrito y a menudo revelan necesidades de capacitación en los aspectos de supervisión administrativa de políticas o procesos de operación.

**SOLICITUDES.-** Las solicitudes especialmente las que vienen de la gerencia, identifican las necesidades de capacitación. A menudo las solicitudes de capacitación llegan inmediatamente después de una crisis o cuando ésta es eminente (ésto requiere capacitación correctiva), pero también surgen solicitudes de capacitación de planeación a largo plazo lo que exige un entrenamiento preventivo de capacitación.

**LA EXPERIENCIA DE OTRAS COMPAÑIAS.-** Algunas compañías tienen experiencia en la capacitación tanto preventiva como correctiva a todos los niveles, y comparten sus hallazgos por correspondencia. Se puede ahorrar mucho tiempo si se investiga o se conoce este tipo de fuente y a su vez se puede hacer

participe a los demás de sus ideas y experiencias ya enriquecida.

#### CONSIDERACIONES ADICIONALES

- La determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación debe transformarse en una actividad regular y - no solo en un ejercicio único que no habrá de repetirse.
- La determinación de necesidades como cualquier otra actividad, requiere de habilidades por parte del personal - que la llevará a cabo, de ahí la necesidad de adiestrarlos o capacitarlos, antes de cualquier acción.
- Evaluar la determinación de necesidades, realizada, con el propósito de mejorar en aplicaciones posteriores.
- No debe olvidarse que cualquier actividad, dentro de un - escenario laboral, debe de finalizar en alguno de sus - puntos con la presentación de un informe, cuyos componentes mínimos deben de ser para una determinación o necesidades de adiestramiento y capacitación.
- La determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación será entonces la actividad, que deba de ser previa a cualquier acción de adiestramiento y capacitación, y la cual debe de considerar todos y cada uno de los -- apartados señalados en este documento, los cuales permitirán obtener los resultados requeridos para poder habilitar los subsiguientes pasos del sistema, dependiendo - de las condiciones reinantes en una organización determinada.



### 5.3.2.- SEÑALAMIENTO O DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación y a los programas definidos por ese departamento; que pueden ser los mismos o semejantes a los detectados por otro departamento, se procederá a llevar a cabo el paso siguiente:

Los objetivos de los programas de capacitación deberán ser formas de lograr las soluciones requeridas y los mejoramientos deseados que previamente se hayan establecido en el diagnóstico de necesidades, para lo cual es indispensable definir los objetivos que deberán lograrse con la capacitación que se pretenda impartir.

Así se hará una breve mención de las principales características de los objetivos.

La palabra objetivo proviene de las raíces JACTUM que significa lanzado y la preposición OB: hacia, por lo tanto en objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa. En otras palabras podríamos decir que los objetivos son aquellos fines que proponemos y que pretendemos obtener en toda operación o actividad.

#### CLASIFICACION DE OBJETIVOS

**OBJETIVOS INDIVIDUALES.-** Son los fines que persigue cada persona física.

**OBJETIVOS COLECTIVOS.-** Por el contrario son los que persiguen varias personas físicas.

**OBJETIVOS GENERALES.-** Son aquellos que pretenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

**OBJETIVOS A CORTO PLAZO.-** Suelen considerarse cuando

son de un año o menos y por lo regular se denominan operacionales.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO.- Suelen considerarse cuando implican más de un año, (se les llaman estratégicos), y se fijan hacia los cinco años siguientes.

#### PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS

PRINCIPIO DE LA PRECISION.- Los objetivos deben fijarse siempre que sea posible cuantificarse, esto es determinando a base de cifras y cantidades, cuando debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION.- Indica que, en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan deben participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde o sea en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

PRINCIPIO DE REALISMO.- Debe ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimule a alcanzarlos o superarlos.

#### REGLAS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

- 1.- LOS OBJETIVOS DEBEN FIJARSE POR ESCRITO.
- 2.- DEBEN FIJARSE LOS OBJETIVOS EN FORMA SEPARADA.- Se debe cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que queremos realizar y que las demás queden establecidas por separado.

- 3.- SIEMPRE DEBE FIJARSE LA FECHA EN QUE LOS OBJETIVOS SE DEBERAN LOGRAR.
- 4.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER ESPECIFICOS, CLAROS Y PRECISOS PARA TODOS LOS QUE VAN A PARTICIPAR EN SU REALIZACION.
- 5.- DEBE REVISARSE SI LOS OBJETIVOS FIJADOS VAN DE ACUERDO CON LAS POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS GENERALES DE LA EMPRESA.
- 6.- LOS OBJETIVOS FIJADOS DEBEN DEJAR SIEMPRE UN GRADO, MAS O MENOS AMPLIO DE DECISION A LOS JEFES INFERIORES.
- 7.- DEBE REVISARSE SI LOS JEFES ENCARGADOS DE ALCANZARLOS CUENTAN CON LA AUTORIDAD NECESARIA EN LOS DIVERSOS ASPECTOS DE AUTORIDAD FORMAL, OPERATIVA Y TECNICA.

#### BENEFICIO EN LA FIJACION DE OBJETIVOS

PARA EL SUBORDINADO.

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Permite mayor libertad de acción.
- Sus logros pueden registrarlos de una manera objetiva.
- Le permite demostrar objetivamente porqué no se puede lograr algo.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.
- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa.

PARA EL JEFE QUE LOS APLICA.

- La calificación de subordinados es objetiva e indispensable.
- Concentra la supervisión en pocas áreas, pero que son principales.
- Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización.
- Hace que se cumpla mejor, al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva, el principio de la organización (la responsabilidad no se delega sólo se comparte).

PARA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA.

- Facilita y exige al mismo tiempo una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- Los jefes que trabajan bajo este sistema responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.

DEFINICION DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

Al hablar de capacitación y adiestramiento hablaremos de objetivos de aprendizaje, ésto nos deberá indicar con precisión lo que una persona competente podrá realizar cuando termine su adiestramiento o capacitación.

Un objetivo de aprendizaje es un resultado que se puede

medir; un resultado establecido en términos de desempeño que nos permita identificar si una persona es competente, es decir, si una persona es capaz de realizar correctamente la o las actividades o tareas que indica el objetivo.

En la mayoría de los casos, sólo se especifican los objetivos generales de aprendizaje (llamados también terminales) y en muchas ocasiones se llama objetivo a una descripción de procedimiento que se seguirá en el evento. Es aquí donde el análisis de los objetivos juega un papel clave dentro de la elaboración del programa de capacitación y adiestramiento.

Para fines de normalizar el lenguaje transcribiremos las siguientes definiciones:

#### OBJETIVO GENERAL.

Es la descripción precisa del desempeño final que deberá demostrar un participante que acredite el evento.

#### OBJETIVO ESPECIFICO.

Es la descripción de los comportamientos subordinados que son necesarios aprender para poder realizar el desempeño final.

Utilizando estos términos, una forma de identificar qué tema incluir y qué temas omitir en un evento de capacitación o adiestramiento es empezar por describir el desempeño que se requiere, presente un participante competente al término del evento y de ahí derivar los comportamientos subordinados hasta llegar a aquellos que se presentan antes de participar en el evento.

Veamos un ejemplo:

**OBJETIVO GENERAL.**

El participante parchará correctamente las llantas "X" usando el siguiente equipo y herramienta.

**ALGUNOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DERIVADOS DEL OBJETIVO GENERAL.**

- Dados una serie de parche, indicará correctamente los usos de cada uno de ellos.
- Dada una llanta marca "X" montada en rin "Y", el participante desmontará sin dañarla, usando el equipo necesario.
- Dada una serie de herramientas de taller, el participante señalará, sin error las herramientas utilizadas para parchar llantas.

**INSTRUCTIVO PARA LA REDACCION DE OBJETIVOS.**

En la redacción de objetivos se incluyen cuatro elementos básicos:

- PRESENTACION
- FORMAS DE CONDUCTA
- CONDICIONES DE OPERACION
- NIVEL DE EFICIENCIA.

**PRESENTACION.-** Tiene por objeto hacer que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial, lo que logrará hacer como resultado de su adiestramiento.

El valor motivacional de la presentación, es decir el estímulo al interés reside en el hecho de hacer sentir como propias las metas del adiestramiento. En la medida que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprenda, su impulso por alcanzarlos será mayor. Una presentación ade-

cuada es de gran ayuda para comunicar a los participantes lo que se desea de ellos.

La presentación debe redactarse de manera directa, ejemplo:

- Al finalizar el adiestramiento, usted será capaz de - realizar las siguientes tareas.
- Al término del programa usted.
- Usted, como resultado de este programa.
- Como resultado de las actividades que va a desarrollar, usted.

#### FORMAS DE CONDUCTA:

Después de la presentación se redactarán las formas de conducta. Son la descripción de lo que se espera harán los - participantes, como demostración de que han alcanzado los objetivos. Por este motivo se redactarán en futuro de indicativo (Troquelarán, Trazarán, Dibujarán).

Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes.

Lo más importante de los objetivos reside en que se elijan formas de conducta que no se presten a más de una interpretación, ésto es que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

Ejemplos de formas de conducta son:

Visitará, identificará, resolverá, dibujará, calculará, - etc.

La redacción de los objetivos generales de un programa - deberá basarse en las actividades que se desean que realice - el trabajador, por lo tanto no existe problema para elegir --

las formas de conducta, ya que se refieren a las actividades presentadas en tiempo futuro.

Si las formas de conducta no son actividades observables y de fácil comprobación no son adecuadas.

Ejemplo de forma de conducta adecuadas:

- Hará ranuras o agujeros para el paso de tubos.
- Diferenciará los tipos de trabes.
- Calculará el valor de las resistencias.

### CONDICIONES DE OPERACION

Las condiciones de operación son las situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta. Las condiciones de operación precisan los objetivos que se persiguen, por ejemplo: el siguiente objetivo "reparará motores". Expresa la conducta deseada del participante, pero no la especificada con claridad y puede prestarse a confusiones.

Para resolver este problema y evitar ser mal interpretado o parcialmente comprendido, es necesario aclarar el tipo de motor que se reparará y las ayudas o medios que se emplearán para realizar la reparación, el objetivo quedará así: Reparará motores de combustión interna empleando el equipo de herramientas y el manual.

Las condiciones de operación son sumamente importantes, ya que precisan las formas de conducta.

Hay que tener presente que las actividades de aprendizaje (fundamentalmente ejercicios, ejemplos y evaluación), se tomarán en cuenta las condiciones de operación presentadas en los objetivos.



Las situaciones en que el trabajador o el participante - realiza o realizará sus actividades, son la base de las condiciones de operación.

Las condiciones de operación se clasifican en dos grupos:

A PARTIR DE QUE INFORMACION.- Ejemplos.

- Cortará, labrará y ensamblará piezas de madera a partir de órdenes escritas.
- De acuerdo con la descripción de actividades verificará los objetivos del programa si coinciden con éstas.
- Hará ranuras y agujeros para el paso de los tubos de acuerdo al plano.

EN QUE CIRCUNSTANCIAS.- Ejemplos.

- Ajustará la velocidad de la segadora a las condiciones y altura del cultivo.
- Vigilará el funcionamiento del tocadisco y lo reabastecerá de discos cuando sea necesario.

CON QUE EQUIPO Y/O HERRAMIENTAS. Ejemplos.

- Cortará tubos con arco y sequeta.
- Realizará mediciones de tensión utilizando el voltímetro.

EN QUE LUGAR. Ejemplos.

- Realizará trabajos de mantenimiento de tuberías en la fábrica.

— Instalará compresoras sobre el piso.

**NIVELES DE EFICIENCIA.**— Hasta aquí los objetivos ya son lo suficientemente específicos, pero falta indicar que también se desean que se realicen la conducta prevista. ¿Es importante que se domine perfectamente las actividades, o es suficiente cierto nivel?. ¿Es necesario que los participantes desempeñen en determinado tiempo las actividades o cualquier ritmo es adecuado?. Las respuestas a las preguntas anteriores, indican que es necesario un criterio preciso para saber si han alcanzado los objetivos.

La calidad, cantidad o precisión con que se exige que manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se fija:

- Indicando la rapidez.
- El mínimo de respuestas correctas.
- El número o tipo de errores que se puede aceptar.
- La exactitud o las características de una ejecución correcta.

Para los participantes, es de gran importancia conocer con exactitud lo que se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite y además, una guía para que valoren sus actividades.

#### EJEMPLOS.

— Cortará piezas de madera con herramientas de mano o eléctricas con una tolerancia de 0.125.

- Ensamblará 8 terminales en una base para bulbos en un tiempo máximo de 20 segundos.

### 5.3.3.- ELABORACIÓN DEL PROGRAMA O CONTENIDO EDUCACIONAL

El papeleo y la mecánica del programa de capacitación varía considerablemente. Unas compañías tienen procedimientos rígidos y sistemas completos de formas y archivos para controlar sus programas, otras operan con un mínimo de formas que requieren un número de personas muy pequeño para ser efectivamente manejadas y un sistema de archivo y registros muy simple.

La gerencia tiene casi siempre la responsabilidad de promulgar el plan y las políticas de coordinar el esfuerzo de las unidades subordinadas, para administrar el programa puede ser un comité de apropiado, jefes de línea, el jefe de personal y el encargado de la capacitación. La necesidad de implantar un buen programa de capacitación puede ir desde las que tiene un recién graduado con experiencia limitada hasta el empleado antiguo que necesita cierta especialización.

La solicitud de un programa de capacitación puede variar del gerente o departamento local como respuesta a las necesidades específicas. El jefe de un departamento puede tener varios empleados con una necesidad común y requiere que se prepare cierto material para su grupo, lo más sencillo es organizar el programa y queda todo concluido, pero hay muchos casos en que una necesidad común se repite en varios departamentos. Cuando esto sucede será muy útil el intercambio de experiencias que amplíe el punto de vista. Este puede obtenerse mediante una participación más amplia de los departamentos afectados.

Los programas de capacitación no necesitan tener un con-

tenido fijo, pueden ser tan diversos en contenido como el número de participantes.

Aunque éste sea un caso extremo, es posible, si queremos que un programa llene las necesidades de todo el personal, -- contar con los recursos tanto materiales como financieros.

Los programas pueden ir desde un curso elemental de -- orientación sobre las políticas de la compañía o aritmética y geometría hasta los que cubren teorías científicas muy complejas como son temas de economía y administración.

Los objetivos o fines específicos que una industria desea obtener de un programa de capacitación varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Debe tenerse en cuenta que un plan de capacitación necesita ser organizado en forma sistemática, a fin de que el costo de realización y la inversión de tiempo sea mucho menor. -- Para formular un programa adecuado, la empresa debe dar respuesta a una serie de preguntas tipo ¿A quién debe adiestrarse y en qué tipo de trabajo?. Cuando se conteste esta pregunta se puede conseguir y preparar el material y decidir qué método debe seguir para obtener el mejor resultado.

Los programas de capacitación deben ser interesantes en relación con las necesidades y problemas del que aprende, deberá excluirse de ello la posibilidad de que el trabajador -- sea puesto o que quede en ridículo frente a sus compañeros, y deberá ser organizado en tal forma que el trabajador esté -- siempre al tanto de sus progresos.

Cuando el programa comprende la necesidad de enseñanza colectiva, debe procurarse que la selección de los alumnos sea siempre cuidadosa. Los grupos deberán integrarse con no más de veinte alumnos, los cuales deben poseer más o menos la misma escolaridad, experiencia y categoría.

Es muy importante el horario en que se imparta al que deba ajustarse la capacitación, ya que se ha comprobado que -- cuando éstos se imparten antes o después de las horas de labores, no tienen el mismo éxito que cuando se proporcionan dentro del horario de trabajo.

Todo material de instrucción debe estar relacionado con el trabajo de la empresa y ser proporcionado de acuerdo con - las técnicas que señala la educación en todos sus aspectos ya que éste es el mejor medio para despertar interés en el estudiante y, por lo tanto para obtener mejores resultados.

El supervisor debe asumir una actitud de maestro en todo trabajo que incluya contacto personal con sus empleados, el - valor de esta actitud da la base para desarrollar un plan de capacitación para el mismo jefe, un plan que incluirá en él - la actitud de adiestrador y los métodos generales necesarios para poner ese plan en acción.

En un sentido real todos los supervisores o jefes deben ser instructores; por eso, es de importancia vital para el - uso consciente de la actitud de maestro y de buenos métodos - de enseñanza. El programa de capacitación debe señalar qué - cursos o materias serán impartidas por personal extraño a la empresa, y cuales por elementos de su propia compañía.

Para diseñar el o los programas que tendrán como meta - los objetivos instruccionales, se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- a).- Programas similares que se hayan impartido en la -- propia organización.
- b).- Programas similares que se hayan impartido en otras empresas.
- c).- Publicaciones técnicas de la materia (textos, manuales, revistas, ).

- d).- Orientación de profesionistas que manejan información sobre la materia del programa.
- e).- Orientación de instructores.

Con base en estas orientaciones, los técnicos en capacitación elaborarán las unidades de estudio y las ordenarán de acuerdo con su importancia y con el orden lógico y cronológico en que deberán ser impartidos, asignándole duración total del programa y se deberá elaborar un presupuesto detallado de todos los gastos que se realizarán en la ejecución de los programas y obtener el costo por persona.

Sobre este respecto se deberá ser siempre inferior al -- que prevalece en el mercado por parte de las instituciones -- que se dedican a estos servicios en el mercado de la localidad.

A continuación se propone un programa de capacitación para una empresa "X" que se puede tomar de modelo para la aplicación en cualquier otra previo estudio de sus necesidades. - (Figura # 8).

#### METAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El planteamiento de las metas es el primer paso a realizar para elaborar un programa de adiestramiento o capacitación. Por meta entendemos algo que se pretende lograr, un -- fin que se desea alcanzar, un lugar al cual se desea llegar -- mediante la realización de una serie de actividades.

Las metas del programa deberán indicar los resultados -- que se pretenden lograr una vez realizados los eventos de capacitación y adiestramiento y que los participantes hayan tenido oportunidad de aplicar lo aprendido. Esto significa que las metas se establecerán de las mejoras que se pretendan lo-

grar en la empresa al llevar a cabo la función capacitación y adiestramiento.

Las metas del programa deben expresarse en forma cuantificable, es decir, deben definirse de una manera tal que pueda medirse el grado en que se lograron.

Veamos un ejemplo:

Algunas de las metas operacionales del departamento de producción de la empresa "X", S.A. son:

- Producir mensualmente 24,000 calculadoras tipo "A".
- La calidad de las calculadoras debe cumplir con las especificaciones "X", "Y", "Z", que se presenta en el manual de operaciones.
- El costo por unidad será de \$2,000.00 (incluyendo material y mano de obra).

#### FORMACION DE GRUPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CRITERIOS PARA SU JERARQUIZACION.

El siguiente aspecto a tratar por el elaborador del programa será la jerarquización; esto es, asignarles un orden de atención a las necesidades y temas de acuerdo a su importancia.

Los criterios que pueden seguirse para lograr la asignación de prioridad, son muy variados y dependen por supuesto de la situación de la empresa y de los objetivos, políticas y normas que la rijan.

Un criterio sería.- Trascendencia o magnitud de la deficiencia. En qué medida la necesidad de adiestramiento o grupo de necesidades está causando el incumplimiento de los objetivos de la organización.

## FACTORES A CONSIDERAR EN LA SELECCION DE ESTRATEGIAS DE ADIES TRAMIENTO.

Por selección de estrategia entendemos la definición del lugar donde se realizará el entrenamiento.

HAY DOS TIPOS DE ESTRATEGIAS:

a).- Dentro de la empresa.

b).- Fuera de la empresa.

Además, cuando se decide realizar el adiestramiento dentro de la empresa, se puede tener dos alternativas:

a).- En el puesto de trabajo.

b).- Fuera del puesto de trabajo.

La estrategia solamente nos indica el lugar donde se realizará el evento, sin importar el hecho de utilizar recursos internos o externos en cualquiera de las estrategias. Esto dependerá de los recursos con que se cuente en la empresa. --

Para seleccionar la estrategia que mejor responda a las características de cada evento es necesario considerar los siguientes factores:

1.- Para definir si es dentro o fuera de la empresa:

— COSTO.- ¿Es más económico realizarlo con los propios recursos de la empresa o utilizar recursos externos?.

— INSTRUCTORES. " Determinar si se cuenta con el personal calificado en el tema por impartir, y además si se puede contar con sus servicios.

— LOCALES.- Definir si se cuenta o contará con lugares



adecuados para impartir el adiestramiento o se necesitará con tratar un lugar que esté habilitado.

— INTERRUPCIONES.— Determinar si al realizar el adies--  
tramiento fuera o dentro de la empresa causará interferencia  
al instructor o al participante.

— RELEVANCIA.— Definir si los objetivos que se plan- -  
tean lograr con el evento implica el tener que realizarlo fuera  
de la empresa.

— REACCIONES DE LOS ADIESTRADOS.— Es conveniente defi-  
nir como aceptan los participantes su participación en los --  
eventos que se realizarán fuera de la empresa.

2.— En el caso de que sea en la empresa, para definir si  
se realiza en o fuera del puesto de trabajo se debe tomar en  
cuenta por lo menos los siguientes aspectos:

— SIMULACION.— Determinar si se puede realizar ejerci-  
cios donde los participantes aprendan en las condiciones de  
su trabajo reproducidas en un modelo, o es necesario que el -  
adiestramiento se realice en su mismo lugar de trabajo.

— MEDIO AMBIENTE.— El ruido, la temperatura, la hume--  
dad del lugar de trabajo influye en el aprendizaje. Es nece-  
sario que el aprendizaje se de en condiciones similares a las  
características del ambiente del puesto de trabajo para evi--  
tar problemas de transferencia de aprendizaje del aula al pues  
to de trabajo.

— NUMERO DE PARTICIPANTES.— Definir si el grupo que -  
presenta necesidades de adiestramiento comunes es muy grande  
de tal forma que sería imposible atenderlos a todos al mismo  
tiempo. (Por disponibilidad del equipo y maquinaria necesario

para la instrucción).

— **DISPONIBILIDAD DE INSTRUCTORES.**— Si se cuenta con personal interno que pueda instruir en el mismo lugar de trabajo y además cuentan con el tiempo suficiente para llevar a cabo el adiestramiento en el lugar de trabajo.

— **ASPECTOS LEGALES.**— Es posible que por convenios tomados el adiestramiento se tendrá que realizar en algún lugar determinado.

— **COSTO.**— ¿Cuál estrategia producirá menos costo o gasto, en o fuera del puesto de trabajo?.

— **NATURALEZA.**— Muchas veces la complejidad del trabajo, el tamaño del equipo y maquinaria y por ser parte de un proceso continuo, implica que el adiestramiento se efectúe primordialmente en el puesto de trabajo.

— **SEGURIDAD.**— Cuando se realiza el adiestramiento en el puesto de trabajo implica mayores riesgos en cuanto a la seguridad del adiestramiento y del equipo que se utilizará.

— **REACCIONES DE LOS ADIESTRADOS.**— Será necesario determinar en donde aprenden mejor los participantes.

**DISPONIBILIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO.**— Siempre es necesario saber si se puede interrumpir las actividades productivas, de lo contrario será necesario realizar el adiestramiento fuera del puesto, o en fuera de horas de trabajo.

— **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.**— Si se pretende desarrollar una habilidad manual quizá sea conveniente realizarlos en el puesto de trabajo, si se pretende transmitir un conocimiento se podría instruir fuera del puesto.

LISTA DE RECURSOS PARA LA REALIZACION DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

RECURSOS HUMANOS (internos o externos).

— ELABORADORES DE CURSOS.

- . Elaboradores de documentos para el instructor.
- . Elaboradores de documentos para el participante.
- . Elaboradores de material audiovisual.

— INSTRUCTORES.

RECURSOS MATERIALES (internos o externos).

Mobiliario, proyector, películas, transparencias, filmi-  
nas, retroproyector, rotafolio, pizarrón, franelógrafo, herra-  
mientas, instalaciones, maquetas, equipo real, maquinaria se-  
leccionada, etc.

LISTA DE ACTIVIDADES PARA HABILITAR UN PROGRAMA DE CAPACITA-  
CION Y ADIESTRAMIENTO.

Las actividades más generales para la habilitación de un  
programa de adiestramiento son las siguientes:

- . Seleccionar información para el participante.
- . Revisar los materiales.
- . Seleccionar instructor.
- . Formar instructores.
- . Confirmar la participación del instructor.
- . Elaborar contratos.
- . Confirmar la participación de los destinatarios.

## COSTOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

A continuación se presenta una lista de algunos costos - en los cuales incurre la función capacitación y adiestramiento.

- 1.- Período de inducción de los trabajadores.
- 2.- Remuneración de instructores.
- 3.- Remuneración de participantes.
- 4.- Manuales, textos, materiales impresos.
- 5.- Máquinas y locales usados para la capacitación y el adiestramiento.
- 6.- Cuotas de inscripción a cursos.
- 7.- Gastos de los participantes incluyendo viáticos y - - transportación.
- 8.- Materia prima utilizada para dar capacitación y adiestramiento.
- 9.- Posible producción no obtenida por el participante o instructor interno, por estar realizando actividades de adiestramiento o capacitación.
- 10.- Alquiler de locales, equipo, materiales.

## ESTIMACION DE BENEFICIOS DEL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION.

Al estar elaborando el programa de capacitación y adiestramiento, el administrador debe estimar los beneficios que - le reportarán la capacitación y el adiestramiento, lo que permitirá evaluar posteriormente los logros de la función. Por otro lado, al presentar el programa de capacitación y adiestramiento a los directivos, los beneficios estimados será un

factor importantísimo para tomar la decisión de realizarlos o no.

Algunos de los beneficios que se pueden lograr con la capacitación y el adiestramiento son:

— MEJORAR.

- . Producción
- . Eficiencia
- . Calidad del producto
- . Utilización de maquinaria
- . Mantenimiento preventivo
- . Mantenimiento correctivo
- . Control de calidad

— REDUCIR.

- . Desperdicios
- . Rechazos
- . Accidentes
- . Ausentismo
- . Rotación de personal
- . Tiempo extra
- . Tiempos muertos
- . Descomposturas en las maquinarias.

— EN CUANTO A TRABAJADORES

MEJORA SU (S)

- . Nivel de vida
- . Producción
- . Seguridad en el trabajo
- . Incentivo
- . Trabajo en grupo
- . Comunicación
- . Ambiente de trabajo

- . Condiciones de trabajo
- . Satisfacción en el trabajo

— ESTARA EN POSIBILIDAD DE:

- . Ser transferido
- . Ser ascendido
- . Ser promovido
- . Hacer substituciones
- . Recibir aumento de sueldos
- . Recibir mayores prestaciones

### 5.3.4.- MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN

Las investigaciones realizadas en psicología y pedagogía sobre el proceso enseñanza-aprendizaje han tenido como resultado, además de descripciones minuciosas de los principios y condiciones del acto de aprender, la creación y desarrollo de múltiples procedimientos para propiciar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes.

Actualmente en capacitación y adiestramiento se utilizan ampliamente estos procedimientos, en virtud de la diversidad de objetivos que la actividad capacitadora debe cumplir.

Esta breve investigación tiene como propósito informar - las características, fases de preparación y desarrollo y aplicación de estos procedimientos en capacitación y adiestramiento. Los procedimientos han sido llamados indistintamente métodos, eventos o técnicas.

Los métodos que se analizarán son los siguientes:

- Seminario
- Simposio

- Pánel
- Taller
- Laboratorio
- Curso

### SEMINARIO

Este evento tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Los participantes no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El seminario posee ciertas características, tales como las siguientes:

- a) Los miembros tienen intereses en común en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- b) El tema o materia del seminario exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificaría el trabajo de seminario.
- c) Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo. El director coordina la labor pero no la resuelve.
- d) Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

### APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Desarrollo de habilidades para investigar y validar -  
informaciones específicas.

- Desarrollo de habilidades para analizar programas y formular conclusiones.
- Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo y superar actitudes competitivas e individualistas del ambiente.

### SIMPOSIO

El simposio se utiliza cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos.

El simposio es un evento en el que se reúne a un grupo de personas muy capacitadas en un tema, especialistas o expertos las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Las ideas de los especialistas pueden ser coincidentes o no serlo, lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar éste quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

#### APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Obtener o ampliar conocimientos de cualquier tipo o tema.
- Obtener diversos puntos de vista sobre una materia en particular.
- Identificar problemas a fondo de manera integral.



## P A N E L

Como en el caso del simposio, en el panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. La diferencia, empero, consiste en que en el panel dichos expertos no "exponen", no actúan como "oradores", sino que dialogan, conversan, debaten entre sí el tema propuesto, desde sus particulares puntos de vista y especialización.

La conversación en el panel es imparcial, pero sigue un desarrollo coherente, objetivo, sin alejarse del tema y sin derivar en apreciaciones demasiado personales. Los integrantes del panel desarrollan a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.

## APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Formular criterios sobre temas diversos a partir del análisis de distintos puntos de vista.
- Desarrollar una visión más amplia y crítica sobre los conceptos o fenómenos analizados.

## T A L L E R

El taller es un evento en el que se reúnen los participantes para trabajar sobre problemas específicos que establecen ellos mismos. La participación es la clave de este evento, ya que deben identificar problemas, explorarlos y plantear y desarrollar soluciones.

El taller es un evento que recurre a técnicas didácticas diversas, a investigaciones bibliográficas y/o de campo, a la realización de proyectos y a trabajos individuales y de

equipo. Como resultado de la participación de esas actividades se obtiene generalmente un producto final observable, que representa el logro de los objetivos.

Las características especiales del taller es que los participantes trabajan juntos en pequeños grupos y pueden decidir sobre lo que se va a trabajar y la forma de hacerlo.

#### APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Obtener, evaluar, e incorporar conocimientos y habilidades de manera amplia y profunda.
- Desarrollar habilidades y actitudes para crear, experimentar y evaluar, a partir de objetivos específicos.

#### LABORATORIO

El laboratorio es un evento que pone al individuo en contacto con objetos y fenómenos reales o simulados, frente a los cuales deberá efectuar una intervención de tipo experimental para descubrir un principio, verificar o descartar una hipótesis, o comprender un concepto determinado. El laboratorio puede realizarse en una variedad de formas: el instructor demuestra el procedimiento frente al grupo, el grupo participa en una o más fases del experimento, o puede intervenir en cada etapa del proceso, en pequeños grupos o en forma individual.

El laboratorio puede utilizarse tanto en problemas de química o física como en problemas de conducta y relación humana, sin embargo, para que resulte eficaz debe contar con coordinadores ampliamente capacitados y con gran experiencia en el manejo de situaciones de aprendizaje.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Propicia el aprendizaje directo y experiencia de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Favorece el desarrollo de pautas de estudio objetivas, ligadas a la realidad.
- Estimula la comprensión vivencial de principios, destrezas y sentimientos.

C U R S O

Este evento se realiza para estudiar una materia específica, con idéntica información para todos los participantes. Es un proceso formal para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades comprometidos con áreas específicas y cuyo propósito es auxiliar a los participantes a hacer mejor su trabajo.

Su diseño resulta difícil, a menos que sea el resultado de un proceso bastante exacto de Determinación de Necesidades de Adiestramiento. Generalmente los participantes tienen diferencias en cuanto a capacitación o experiencia laboral por lo que en ocasiones las exposiciones y los materiales resultan demasiado técnicos o complejos o, resultan demasiado elementales.

Por las razones anteriores conviene buscar la homogeneidad de los grupos y la experimentación, vía cursos piloto, de los contenidos a impartir, y de los recursos didácticos a utilizar.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Adquirir conocimientos y/o desarrollar habilidades específicos de una área.

### 5.3.5.- EVALUACION.

En la mayoría de las empresas uno de los aspectos más descuidados en el panorama de la capacitación es sin duda la evaluación; cabe hacerse las siguientes preguntas ¿será que no vale la pena estimar los resultados de las acciones que en este campo se realizan?. ¿Será que como casi nunca se evalúa, no se sabe qué tan útil es?. Esta investigación busca dar respuesta a estas preguntas es un asunto que consideramos poco explorado pero muy necesario en estos momentos, ya que representa un elemento, tal vez el más importante, para probar que la capacitación reditúa beneficios tanto para el trabajador como para el empresario.

Para poder hablar del papel que cumple la evaluación en el contexto de las acciones de capacitación, es necesario empezar por definir qué entendemos por EVALUACION, algunos autores la definen como la forma que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

En otras palabras, la evaluación representa acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre los participantes, en el trabajo y el funcionamiento de la empresa.

La información que se obtiene de los efectos de la capacitación proporciona una estimación del valor de éste, retroalimentado de esta manera los diferentes subsistemas.

La evaluación cumple tres funciones primordiales. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante el final del programa.

En este punto, es necesario aclarar que la evaluación del aprendizaje en las acciones de la capacitación, no debe tener un carácter de calificación o membrete de aprobación o

reprobación; más bien debe, emplearse para mejorar la eficiencia del aprendizaje; es decir, ser una forma de retroalimentación para el participante en un intento de ayudarlo a mejorar sus propios resultados, después de conocerlos y analizarlos.

La segunda función de la evaluación consiste en determinar el grado de influencia positiva o negativa que en el aprendizaje de los participantes tuvieron los materiales didácticos, las técnicas de conducción, las instalaciones, el instructor y la organización del programa.

Realizar esta evaluación permite identificar cuáles de los recursos pedagógicos empleados tienen las características necesarias para permitir que se alcancen los objetivos establecidos para el programa y cuáles requieren alguna modificación o cambio.

En este sentido la evaluación es manejada como retroalimentación para el mismo programa y sus elementos constitutivos y operacionales.

La tercera función de la evaluación en la capacitación, es medir los efectos que el programa ha tenido en el desempeño laboral de los participantes y el funcionamiento de la empresa.

Esta función tal vez la más importante surge ante la necesidad de comprobar objetivamente que la capacitación como sistema de empresa es un hecho rentable y positivo tanto para el trabajador como para el empresario, sobre todo en estos momentos en que los directivos de la empresa exigen una apreciación cuantitativa y constante de los resultados de la capacitación.

La evaluación del desempeño que el trabajador muestra en sus actividades diarias y la apreciación de los beneficios o efectos económicos, de producción, técnicos, calidad en los productos, y mejoramiento en las relaciones humanas, que el programa reportó en la empresa, integrados en un análisis de-

costos-beneficio de la capacitación, proporciona los datos necesarios para retroalimentar el sistema de adiestramiento o capacitación y establecer su índice de rentabilidad. La evaluación llevada a este nivel, permite definir si la capacitación es una inversión o un gasto.

Aunque resulta una labor que requiere de esfuerzo técnico y humano muy especial, conviene insistir en que la evaluación costo-beneficio es necesaria para justificar la existencia de la capacitación, ante el mismo personal promotor de la capacitación y frente a los trabajadores y empresarios, como una actividad útil e indispensable para desarrollar paralelamente los recursos humanos y la propia empresa.

#### CAMPOS DE EVALUACION.

Con base en el papel y las funciones de la evaluación, descritas anteriormente, es posible definir sus campos de acción. Estos son;

--- EVALUACION DE APRENDIZAJE.- Se enfoca concretamente a medir la eficiencia con que los participantes adquirieron los conocimientos, habilidades intelectuales o destrezas, establecidos en los objetivos del programa.

--- EVALUACION DE RECURSOS.- En este campo se evalúan los instructores la organización, las instalaciones, el equipo, y los planes.

--- EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.- Se realiza con el propósito de medir la aplicación que los adiestrados hacen de su aprendizaje a las actividades cotidianas de su puesto.

--- EVALUACION COSTO-BENEFICIO.- Es básicamente una comparación en términos financieros del gasto que representa una acción del adiestramiento, contra el valor de los beneficios que la misma acción reporta.

Cada campo tiene sus propios fundamentos, técnicas, pro-

cedimientos e instrumentos para realizarse. En la siguiente parte de esta investigación mencionaremos cada uno de los principios en que se sustenta y los procedimientos e instrumentos que consideramos más recomendables.

#### LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE.

La evaluación del aprendizaje se realiza normalmente por el instructor después de cada fase o etapa importante de la instrucción.

Permite apreciar el desarrollo del aprendizaje y determinar dónde tiene que reforzarse o rectificarse la conducta del participante.

En este sentido es útil para identificar el momento en que el aprendizaje no es eficiente y requiere correcciones; evita la repetición de errores y sus consecuencias en los siguientes pasos de la instrucción. La evaluación del aprendizaje es útil para determinar el éxito o fracaso final de un programa de adiestramiento.

#### INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE.

Para medir el aprendizaje, el primer paso es determinar los instrumentos de evaluación adecuados a cada situación.

La selección de los instrumentos de evaluación debe hacerse en función de las diferentes formas de conducta que se dan en el aprendizaje. Esas formas de conducta pueden ser clasificadas en los siguientes tres pasos;

- Habilidades intelectuales o conocimientos (comparar, seleccionar, explicar,).
- Destrezas manuales (cortar, armar, trazar,).
- Actitudes (cooperar, decidir, comunicar).

De acuerdo con la clasificación anterior los instrumentos de evaluación más indicados para cada forma de conducta serán:

- Pruebas escritas, para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales.
- Pruebas de ensayo, para evaluar destrezas manuales.
- Escalas estimativas, simulaciones, laberintos de acción para evaluar actitudes.

El segundo paso en la evaluación del aprendizaje consiste en laborar los instrumentos de evaluación seleccionados.

Para elaborar instrumentos de evaluación, deben seguirse lineamientos específicos de acuerdo al tipo de instrumento; así tenemos que para las pruebas escritas es necesario seleccionar el tipo de reactivos que la formarán. Conviene recordar que existen reactivos para evaluar memorización, como son frases incompletas o reactivos de complementación; otros evalúan las habilidades para aplicar conceptos y teorías como son los problemas y los trabajos creadores.

Por lo que se refiere a las pruebas de ensayo, éstas consisten en poner al participante a ejecutar la operación o tarea que le fue enseñada previamente, y evaluar dicha ejecución.

Para evaluar la eficiencia con que realiza la operación es necesario contar con una forma de control o registro de las acciones; entre la o las formas más usadas está la escala estimativa y las listas de verificación.

En la elaboración de una escala estimativa o de una lista de verificación debe considerarse en primer término si la evaluación de la destreza será en función de la realización de la tarea o en función del producto elaborado.



La evaluación de actitudes es algo que constituye una verdadera dificultad y en el nivel de evaluación de aprendizaje este problema se ha resuelto con instrumentos tales como escalas estimativas usadas durante la observación de la conducta del participante en situaciones reales o simuladas.

Cabe mencionar que la evaluación de estas formas de conducta requiere de personas con experiencia en observación, y de una gran precisión en las variables de la escala.

Otro instrumento es el conocido como laberinto de acción, que consiste en un caso escrito y presentarlo al participante junto con una serie de posibles alternativas de las cuales el sujeto debe seleccionar una que lo llevará a un cambio en el problema y a una nueva alternativa; en este tipo de instrumento si el sujeto aplica el criterio o actitud equivocada en las decisiones se complicará más el caso y no encontrará solución o llegará a soluciones no adecuadas. Si por el contrario sustenta sus decisiones en actitudes positivas llegará fácilmente a la solución.

En este tipo de instrumentos al igual que la escala estimativa y las simulaciones, presentan un serio defecto, consisten en someter al sujeto a problemas ficticios con circunstancias previamente determinadas que pueden no corresponder a las realidades sociales donde el participante se mueve, lo cual puede influir determinadamente en los resultados.

#### EVALUACION DE RECURSOS.

La evaluación de los recursos consiste en juzgar metódicamente la evaluación de los aspectos importantes de un programa. Este juicio se elabora con el propósito de mejorar o hacer más eficaces las decisiones de los encargados de dar vida al programa; por otro lado este nivel de evaluación permi-

te comprender más claramente el papel de los distintos factores causantes de los resultados registrados por el programa.

Una cuestión que debe considerarse como primordial en la evaluación de recursos a nivel empresa es la resistencia que los coordinadores y ejecutores de los programas presentan ante la evaluación que hacen personas ajenas a la organización.

Con el propósito de ser más concreto en este nivel de -- evaluación encontraremos el presente trabajo en el seguimiento de programas a nivel empresarial. En este sentido la evaluación de recursos va desde la forma más simple, consistente en la medición de las reacciones de agrado o de desagrado de los participantes ante el programa y sus elementos constitutivos, hasta su forma más estructurada que consiste en seguir a los participantes por medio de encuestas, observaciones, entrevistas, para conocer la utilidad o inutilidad del programa.

#### INSTRUMENTOS PARA EVALUAR RECURSOS.

En su forma más simple, la evaluación de recursos se realiza durante y al final del programa y los procedimientos que se emplean pueden ser de tres tipos:

- Encuestas de reacción o de opinión de los participantes.
- Informes de los instructores.
- Observación de especialistas.

Para todos estos casos existen instrumentos especialistas, -- así tenemos los cuestionarios, las encuestas de sugerencia, y las escalas estimativas que se distribuyen entre los participantes durante y al final de un programa para conocer sus opiniones y sugerencias en relación a las habilidades de los instructores o conductores, las instalaciones y equipos, la amplitud de contenido o temas tratados, la utilidad de los te-

mas y su aplicación a problemas concretos.

La elaboración de un instrumento para evaluar recursos - en función de opiniones y reacciones de los participantes requiere de un cuidado especial; a continuación se propone una guía para hacerlo.

#### GUIA PARA ELABORAR INSTRUMENTOS.

- Determinar el recurso que se quiere evaluar. (Instructores, contenido, instalaciones, técnicas o material didáctico, organización).
- En relación a los recursos, especificar los aspectos sobre los cuales se pretende obtener información. (instructores: vocabulario, dominio del tema, actitudes, habilidad para estructurar su exposición, Instalaciones: comodidad, funcionabilidad, amplitud, etc.).
- Diseñar un formato, de manera que los aspectos a evaluar y los grados puedan ser tabulados y cuantificados fácilmente.
- Incluir en el formato las instrucciones para su manejo.
- Dejar un espacio dentro del formato para observaciones.
- Preparar un cuadro de concentración en donde se integren los datos que cada instrumento aporte después de su aplicación.

La evaluación de recursos conocida también como seguimiento de programas, es aplicable en los casos en que éstos - se repiten con cierta periodicidad y durante lapsos largos. - La información que reporta la evaluación permite corregir defectos y perfeccionar los puntos positivos.

Los instrumentos empleados en este caso son los cuestionarios, para ser llenados por los participantes, o por los ex

participantes, las entrevistas personales y las observaciones. En condiciones normales los cuestionarios son instrumentos de más fácil uso, en tanto que las observaciones requieren de personal especializado y de mayor tiempo.

#### EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

El propósito de la evaluación en este campo, es demostrar y medir si los capacitados han aplicado a las actividades propias de su puesto, los conocimientos, habilidades intelectuales, las destrezas y las actitudes adquiridas durante el programa

Considerando que este nivel de evaluación tiene una gran importancia para determinar la eficiencia de los programas de capacitación, es necesario aplicar criterios, procedimientos e instrumentos de alta efectividad.

Entre los criterios más importantes, están los siguientes:

- Es necesaria una evaluación del desempeño antes del programa y compararla con la evaluación posterior.
- Los parámetros de medición o evaluación pueden ser el rendimiento individual de los exparticipantes, la evaluación de la eficacia en cada una de sus tareas o funciones, el índice de producción por grupo de trabajadores o por área de actividad.
- Es recomendable emplear grupos de control de manera que los efectos de adiestramiento sean medibles con mayor objetividad.
- La evaluación del trabajo en los puestos operativos que implica básicamente destreza, es relativamente fácil de lograr, no así los niveles de supervisión o gerenciales en los cuales se involucran habilidades intelectuales y actitudes.

--- La evaluación del desempeño puede ser realizada por:

- .- la misma persona que recibió la capacitación.
- .- su jefe.
- .- sus subordinados.
- .- un observador ajeno a la empresa pero con pleno conocimiento del trabajo.
- .- los compañeros de la persona que recibió la capacitación.

#### TECNICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Las técnicas, procedimientos e instrumentos empleados en este nivel de evaluación varían mucho, en función de los problemas específicos; sin embargo podemos mencionar la observación directa como técnica y los inventarios de habilidades, los registros de observación, las hojas de evaluación de méritos y las listas de verificación. También la consulta y análisis de controles de personal (asistencias, rotación, ausencias por enfermedad o accidente, violaciones al reglamento, conflictos interpersonales, etc.).

#### EVALUACION COSTO BENEFICIO.

La evaluación costo beneficio de la capacitación es una actividad que consiste en estimar los costos de planeamiento y ejecución de un programa de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que el mismo programa aportó a la empresa.

Este tipo de evaluación se realiza tiempo después de que el programa terminó. Su función primordial es obtener información objetiva, en términos cuantitativos, de la efectividad de la capacitación.

La información obtenida por la evaluación costo-beneficio

resulta indispensable para comprobar ante la dirección de las empresas, que los recursos destinados a la capacitación (personal, tiempo, dinero, equipo e instalaciones), están redituando una utilidad. Por otra parte esta información es de utilidad para el personal encargado de coordinar las acciones de capacitación, ya que le permite determinar en qué grado se han logrado los objetivos establecidos en los programas, si realmente se han satisfecho las necesidades de capacitación del personal y si se ha hecho eficientemente; todo ésto con el propósito de justificar objetivamente, que las acciones de capacitación más que un gasto constituyen una inversión.

A los responsables de la administración de programas de capacitación, la evaluación costo-beneficio les permite comprobar cuáles son los logros y contribuciones que sus actividades hacen a los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, para que la evaluación costo-beneficio sea confiable es necesario que reúna ciertos requisitos que son:

- Debe ser realizada considerando que es un elemento de retroalimentación, que va a proporcionar datos para mejorar las actividades de capacitación.
- Toda actividad de evaluación debe tener antes un propósito perfectamente bien definido, ¿para qué van a servir los datos que resulten de la evaluación?, es una pregunta que nunca debe quedar sin respuesta.

La evaluación costo beneficio debe considerarse como un proceso continuo, nunca como una acción aislada, ya que los datos obtenidos de esta manera no constituyen una base sólida para tomar decisiones o establecer juicios de valor sobre la capacitación.

- Los resultados de la evaluación costo beneficio deben destacar las habilidades y aspectos en que las acciones de capacitación requieren modificación o cambios.

preparación: suficiente, que le permita desempeñar eficientemente las tareas de su puesto de trabajo.

La evaluación de los beneficios puede hacerse analizando los resultados que la acción de capacitación haya tenido en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de los resultados obtenidos en las actividades productivas.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales, de la moral del personal y/o de la comunicación entre los diferentes jerárquicos.

#### PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS.

A continuación se describe un procedimiento de aplicación general para realizar esta evaluación:

- El primer paso consiste en aislar los indicadores de los beneficios que tenga una relación directa con los objetivos del programa de capacitación en el que participaron los trabajadores.
- Una vez aislados los indicadores de beneficio, se determina para éstos, los índices de funcionamiento.
- El tercer paso consiste en traducir los índices de funcionamiento a pesos, o cualquier otro término cuantitativo o cualitativo que la empresa emplee para medir utilidades.

Por último se establece una comparación entre el valor de los beneficios y el costo de programa.

Los indicadores de beneficio que comúnmente puede obtener una empresa como resultado de realizar un programa de adiestramiento o capacitación, se describe a continuación.

## DETERMINACION DE LOS COSTOS DE CAPACITACION.

La evaluación costo beneficio de la capacitación debe iniciarse realizando una estimación de cuánto le cuesta a la empresa planificar y operar una acción de capacitación.

El procedimiento habitual empleado en el análisis costo beneficio de la capacitación consiste en determinar el costo, en pesos, de todos y cada uno de los elementos que integran un programa de capacitación.

En la práctica es posible determinar con precisión el costo de un programa. A continuación se incluye una relación de los elementos que deben tomarse en cuenta cuando se realiza ese cálculo de costos.

- .- Sueldos y/o honorarios de los instructores.
- .- Horas hombre de los participantes (si el programa se realiza dentro de las horas de trabajo).
- .- Renta o depreciación de equipo e instalaciones.
- .- Transportes y viáticos de participantes, cuando el programa se desarrolle fuera del lugar de trabajo.
- .- Costo del curso, si será impartido por una empresa especializada.
- .- Horas hombre del personal que intervino en la planeación.
- .- Honorarios de consultores (si es que se utilizaron).
- .- Horas hombre del personal técnico.
- .- Costo de la interrupción de la producción cuando el programa de capacitación interfiere las actividades productivas.

## EVALUACION DE LOS BENEFICIOS DEL ADIESTRAMIENTO.

Se llama evaluación de beneficios a cualquier intento sistemático de medir los efectos positivos que reporta a la empresa, el contar con personal que ha adquirido un nivel de



Estos indicadores se han clasificado en dos grandes grupos, el primero corresponde a los beneficios que pueden obtenerse en las actividades productivas; el segundo, agrupa los indicadores relativos al mejoramiento de las relaciones interpersonales, de comunicación y/o moral de los trabajadores.

#### INDICADORES DE BENEFICIOS EN PRODUCCION Y VENTAS.

- .- Eliminación total o parcial de desperdicios de material.
- .- Mejoramiento de la calidad de los productos.
- .- Aumento en la calidad de producción.
- .- Mejoramiento en la calidad de supervisión.
- .- Aumento en ventas.
- .- Mejoramiento en los métodos de trabajo.
- .- Disminución de los costos de operación y costos por unidad producida.
- .- Reducción del número de piezas rechazadas.
- .- Disminución de quejas de los clientes.
- .- Reducción de tiempos muertos.
- .- Reducción de descomposturas o fallas en maquinaria y - - equipo.

#### INDICADORES DE BENEFICIOS EN RELACIONES INTERPERSONALES, COMUNICACION Y/O MORAL DE LOS TRABAJADORES.

- .- Mejoramiento en la interpretación y aceptación de las políticas y objetivos de la empresa.
- .- Reducción de conflictos laborales.
- .- Disminución de presiones y quejas entre el personal.
- .- Mejoramiento de las comunicaciones entre jefes y subordinados, entre jefe y jefe y entre los mismos subordinados.
- .- Reducción del número de ausencias.
- .- Mejoramiento de las relaciones con los clientes.
- .- Disminución del número de violaciones a los reglamentos de la empresa.

## APLICACION DEL PROCEDIMIENTO.

En la aplicación del procedimiento descrito anteriormente es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

**AISLAR INDICADORES DE BENEFICIO.**- Resulta imposible tratar de hacer una evaluación en función de todos estos indicadores, lo que además técnicamente un programa de adiestramiento o capacitación sería capaz de cubrir todos.

La clave de una acertada evaluación consiste en aislar -- dentro de todos estos indicadores los que corresponden directamente con los objetivos del programa, por ejemplo, si un -- grupo de supervisores ha recibido capacitación un control de calidad, con el objetivo de reducir el porcentaje de artículos o piezas rechazadas en su departamento, deberá seleccionarse de la lista de indicadores de beneficios en producción, el correspondiente a reducción de rechazos.

En esta tarea debe evitarse confundir los beneficios que son consecuencia directa de la capacitación de los que son -- producto de otros factores como cambios administrativos de -- instalaciones y equipos. Para evitarse este tipo de errores es recomendable establecer con precisión los objetivos del -- programa de capacitación, de manera que se pueda recurrir a -- ellos para aislar acertadamente los indicadores de beneficio.

**DETERMINAR EL INDICE DE FUNCIONAMIENTO.**- Una vez aislados los indicadores de beneficios, la siguiente tarea consiste en determinar el índice de funcionamiento para cada indicador. Esto se logra consultando los registros y controles de personal y/o producción para conocer: porcentajes de ausentismo del -- grupo de trabajadores que participa en el programa, promedio de tiempos muertos, porcentaje de rechazos, promedio de unidades producidas, cantidad de material desperdiciado, todo esto

dentro del período posterior a la realización del programa.

#### TRADUCIR LOS INDICES DE FUNCIONAMIENTO A UNIDADES DE UTILIDAD.

Cuando se ha logrado conocer para cada indicador su índice de funcionamiento se tiene la información necesaria para estimar los beneficios del programa de capacitación. Esta información debe estar traducida a términos cuantitativos, preferentemente en pesos.

En esta etapa la dificultad principal es determinar el valor en efectivo, que para la empresa tienen los índices de funcionamiento relativos a mejoramiento de las relaciones humanas y de la moral, es decir, la traducción a pesos de aumento en la motivación y satisfacción del trabajador puede no tener sentido en cierto tipo de empresas, y por el contrario, se puede valorar muy alto en empresas que consideran el elemento humano como factor determinante en la producción.

#### 5.4. INVESTIGACION DE CAMPO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

La presente investigación de campo realizada en las empresas industriales es un trabajo basado en los estudios e investigaciones realizadas por la Lic. Rosa Ma. Zertuche Santillán (folleto editado por el Colegio de Lics. en Administración) que tiene por objeto informar el grado de importancia y desarrollo así como su metodología con respecto a la capacitación y adiestramiento en algunas empresas del Distrito Federal y periferia.

A continuación se mencionan los puntos principales de la investigación de campo en dichas empresas:

- A) ELABORACION DE UN CUESTIONARIO (Figura No. 8).
- B) SELECCION DE UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE INDUSTRIAS EN DONDE REALIZAR LA INVESTIGACION.

- C) LEVANTAMIENTOS DE INFORMACION POR MEDIO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS APLICADOS.
- D) TABULACION DE DATOS.

SELECCION DE UNA MUESTRA REPRESENTATIVA EN DONDE  
REALIZAR LA INVESTIGACION.

---

El crecimiento en la industria de las últimas décadas ha traído como consecuencia el incremento de los establecimientos industriales y la multiplicación de las actividades y tareas.

Lo anterior se acentúa en aquellas industrias consideradas grandes, como pueden ser, las que tienen más de 500 trabajadores, porque en ésta se presenta una mayor diversificación y especialización en cuanto a puestos.

Refiriéndose a la capacitación y el Adiestramiento podemos afirmar que esta actividad tiene relativamente poco, pudiéndose decir que su principal inicio comienza a partir de 1978. Sin embargo existen importantes empresas que llevan desarrollándose por más de 15 años, pero lamentablemente son muy pocas.

Esta fue una de las razones que se consideraron para dirigir la investigación hacia empresas que contarán con un capital social fuerte y sobre todo que tuvieran gran número de personal, el cual les requiriera algún esfuerzo de capacitación y Adiestramiento. Empresas que pudieran aportar conocimientos y experiencia, aunque fueron limitados sobre esta materia.

Los límites territoriales del universo fueron el D. F. y periferia.

Fue así que las características de las Empresas Indus-

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

**OBJETIVO:** Este documento tiene por objeto obtener información necesaria a fin de coadyuvar a la elaboración de un trabajo de investigación sobre la importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas Industriales.

**INSTRUCCIONES:** Tal documento debe ser contestado con el mayor grado de objetividad posible en la inteligencia que será manejado con absoluta discreción y confiabilidad.

- 1.- ¿Existe en su empresa una sección o departamento encargado de realizar la función de capacitación y adiestramiento? ¿En qué nivel dentro del organigrama se encuentra, y quién lo realiza?.
- 2.- ¿Tiene usted el pleno conocimiento del Artículo 132 y 153 de la Ley Federal del Trabajo?.
- 3.- ¿Qué presupuesto se destina a la Capacitación y adiestramiento, y en qué proporción es la interna con respecto a la externa?
- 4.- Dentro de las áreas de la Compañía ¿Cuál considera -- que tiene mayor prioridad?
- 5.- ¿Existe un comité de Capacitación y adiestramiento? y ¿Cómo funciona?.
- 6.- ¿Se tiene Algún procedimiento o metodología para el desarrollo del Programa de Capacitación y Adiestramiento?.
- 7.- ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para la determinación de necesidades?
- 8.- ¿En qué medida apoya la Dirección y el Sindicato la Capacitación y el Adiestramiento?
- 9.- Una vez realizados los Programas. ¿Qué tipo de evaluaciones realiza?
- 10.- ¿Qué tipo de problemas y beneficios han tenido al implantar programas de Capacitación?.

triales seleccionadas fueron:

- a) Que tuviera un total de personal mayor de 500 trabajadores.
- b) Que contaran con un capital social mayor de 20 millones de pesos.
- c) Que se encontraran situadas en el D. F. y periferia.
- d) Que pertenecieran al sector privado.

Los datos de número de personal y ubicación de la industria fueron proporcionados por el I.M.S.S. y entrevistas personales con los encargados o Gerentes de las propias Industrias. Datos combinados que sirvieron para establecer un universo formado por aproximadamente 20 empresas industriales, del cual se tomó un grupo de 10 empresas que representa el 50% de dicho Universo.

Las Compañías Industriales Seleccionadas como muestra fueron:

- 1.- PANIFICACION BIMBO, S. A.
- 2.- CONDUMEX, S. A.
- 3.- INDUSTRIAS RIVIERA, S. A.
- 4.- FACE, S. A.
- 5.- INDUSTRIAS UNIDAS, S. A.
- 6.- COMPAÑIA GENERAL DE LUBRICANTES, S. A.
- 7.- FEDERAL ELECTRIC PACIFIC DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 8.- SIEMENS, S. A.
- 9.- WEAREVER DE MEXICO, S. A.
- 10.- CIERRES IDEAL DE MEXICO, S. A.

### REALIZACION DE LAS ENCUESTAS.

Al realizar el levantamiento de la Información se entrevistaron a Gerentes, Jefes y Encargados de Personal.

Después de analizada la información se dedujeron las siguientes conclusiones:

- 1.- Que el 70% de las empresas investigadas cuentan en su organización con una sección especializada en las actividades de Capacitación y Adiestramiento, y que en todas - - ellas se encuentra asignada a la división encargada de la Administración del personal a nivel de Departamento, el 30% restante realiza la función de Capacitación y - - Adiestramiento a través de diferentes departamentos como una labor adicional a su función principal.
- 2.- Al preguntarse sobre el conocimiento del Artículo 132 y 153 de la Ley Federal del Trabajo, establecidos por la - importancia que la Capacitación de los Trabajadores tiene para la vida social y económica del país, el personal de las Empresas entrevistadas informaron tener conoci- - miento de él, e indicaron que a partir de su publicación se han preocupado por empezar, mejorar y/o aumentar sus actividades de capacitación principalmente a nivel obrero.
- 3.- La información que sobre presupuesto destinado a la Capa citación en general, indica que va de 1'500.000.00 a - - 4'500.000.00 de acuerdo con las posibilidades económicas de cada una de ellas y la importancia que le dan a esta función.

La proporción que de este presupuesto se destina a la Ca pacitación interna es también muy variable, sin embargo

se puede observar que las políticas de capacitación en la mayoría de las empresas está dirigido a que la capacitación externa se imparta a los ejecutivos, supervisores y jefes de Departamento, siendo en un 30% y 70% del presupuesto, está destinado a la capacitación interna que principalmente es personal obrero.

4.- Con respecto a la prioridad de las áreas en las que se da capacitación y adiestramiento, se observa que ésta se dirige en mayor escala al área de producción y mantenimiento siguiéndole en orden de importancia el área de -- ventas.

5.- Los informes indican en lo que se refiere a los comités de capacitación y adiestramiento sólo en un 70% han funcionado siendo sus principales funciones las siguientes:

- 1.- Planeación de programas.
- 2.- Determinación de necesidades.
- 3.- Aprobación de programas.
- 4.- Aprobación de presupuesto.
- 5.- Evaluación.

6.- Al preguntarse si se tenía algún procedimiento establecido para la planeación y desarrollo de sus programas de capacitación, en el 75%, de la muestra contestaron afirmativamente.

Las más importantes fases que integran esos procedimientos son las siguientes: (figura No. 9).

7.- Las técnicas utilizadas para la investigación de necesidades son las siguientes (figura No. 10).

8.- En relación a la pregunta, del apoyo que da la dirección y el sindicato, el 95% de las Empresas indicaron que a partir de 1978 se les da un total apoyo, así como una --



**FASES QUE INTEGRAN LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS INVESTIGADAS:**

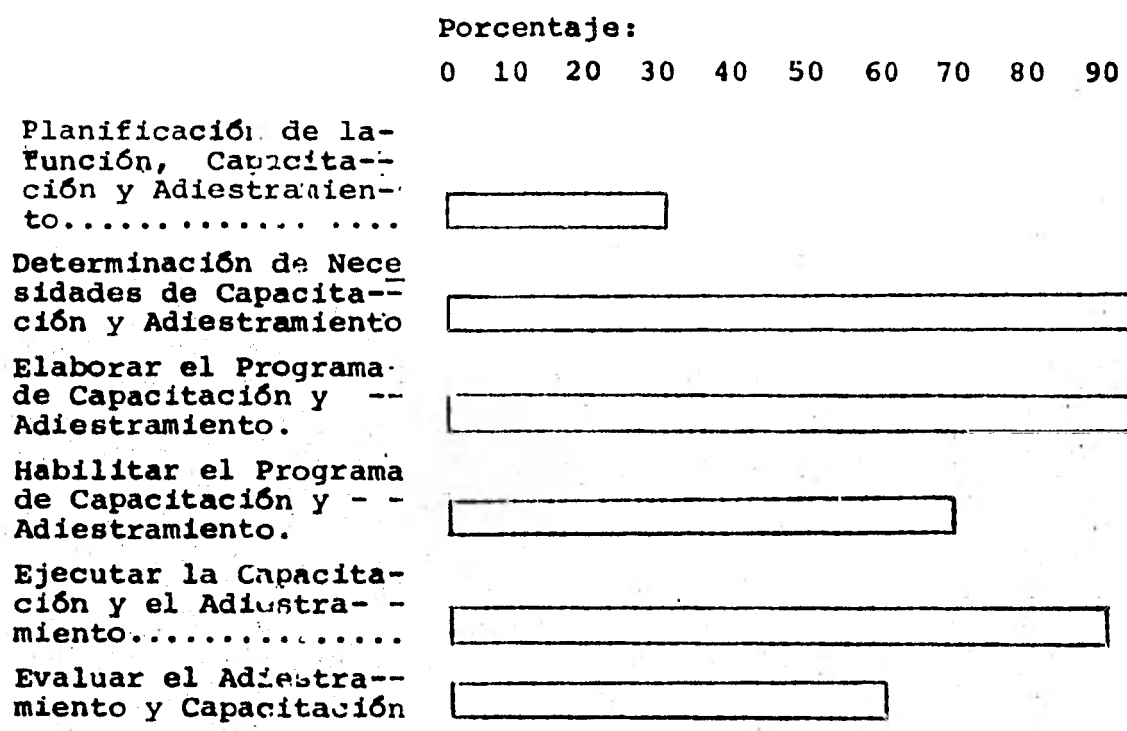


Figura No. 9

**TECNICAS UTILIZADAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

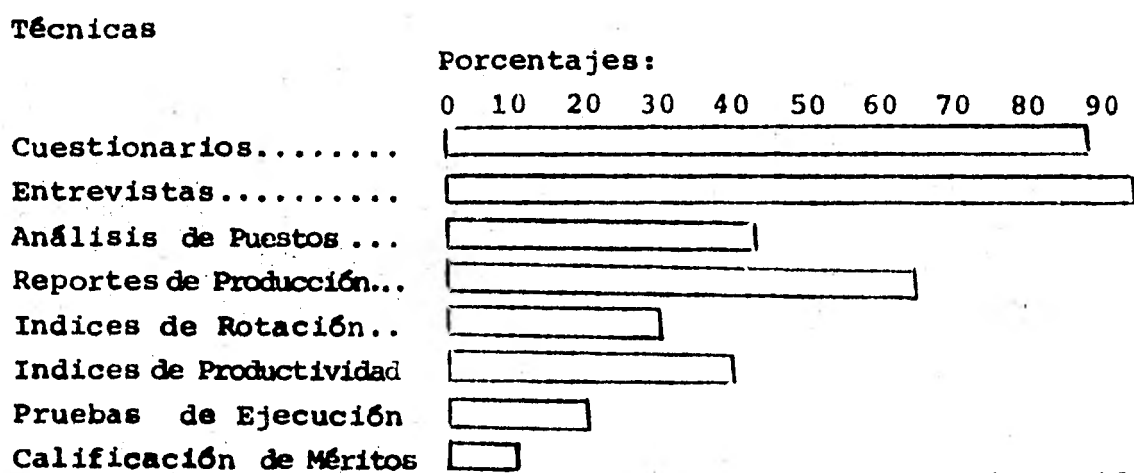


Fig.No.10

fuerte colaboración en la función, capacitación y adiestramiento.

- 9.- Al investigar el tema de la evaluación de los programas, únicamente el 55% de la muestra contestó que sí realizaron mediciones de los resultados de la capacitación.

En ese 55% se evalúa la capacitación en forma inmediata, es decir, durante su desarrollo bien sea al término del tema o al finalizar el curso, y un porcentaje muy pequeño realiza evaluaciones mediatas o sea mediciones en el trabajo mismo una vez terminada la instrucción.

- 10.- Los principales problemas y beneficios con la función de capacitación y adiestramiento en las empresas encuestadas son:

#### PROBLEMAS

- Dificultad para evaluar los resultados.
- Dificultad para detectar necesidades.
- Dificultad para motivar al personal.

Los beneficios más importantes han sido:

- Mayor eficiencia.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Reducción de riesgos profesionales.

## CONCLUSIONES.

Uno de los grandes problemas que enfrentan actualmente -- las empresas industriales, se debe a una falta, o adecuada -- planificación de los Recursos Humanos.

Muchas de las cosas o temas que se dicen aquí parecen -- muy fáciles de implantar, pero si analizamos un poco, nos damos cuenta de que la mayoría de las veces no es fácil de llevarlas a la práctica.

Cuando se trata de encontrar la persona adecuada para un puesto, suele ser de singular importancia el lograr hasta donde de ello sea posible, que las características de la persona y los requerimientos del puesto coincidan.

Sólo así se puede permitir que una persona desarrolle su capacidad al máximo, sin causar conflictos en otras áreas, para satisfacción propia y beneficio de la organización.

Sin embargo, esta función de la Administración de personal, una de las principales no es simple y sencilla, sino que requiere conocimiento, habilidad y tacto para hacer que coincidan los aspectos frecuentemente contradictorios y variables de la naturaleza humana y los fijos y definidos del puesto -- que se debe llenar.

El proceso de la Administración de personal incluye una serie de aspectos subsecuentes e interdependientes entre sí, -- que constituyen por sí mismos un procedimiento completo, algunos de estos aspectos son:

La determinación e identificación de necesidades de personal que implica la obligación de prever las necesidades me

diatas o a largo plazo de personas capaces de llevar a cabo - determinadas tareas. Para cuando el caso lo requiera, disponer de una serie de candidatos para los puestos vacantes, que se asemejen hasta donde ello sea posible a las características ideales requeridas por los funcionarios de línea.

No se miente al decir que el proceso administrativo de - personal es verdaderamente decisivo en una organización, ya - que en la medida en que un hombre se sienta a gusto dentro de un puesto, en relación con sus responsabilidades y sus aptitudes se desempeñará mejor en su trabajo, y estando en buenas - relaciones consigo mismo, podrá estarlo con los demás, dando sus mejores servicios a la organización. Por ello, el puesto que ocupe debe quedarle como un traje a la medida, y no como una armadura.

En lo que se refiere a la capacitación se puede mencio-- nar que las industrias tienen el indudable deber de capacitar a su personal, y no sólo para cumplir con un requisito más -- que marca la ley, ni para mejorar sus posibilidades económi-- cas, sino porque el ser humano único capaz de sentir y razo-- nar, es el elemento primordial de la producción y como tal -- tiene derecho a ser considerado y tener la oportunidad de pre-- pararse y mejorar, por lo tanto la capacitación y el adiestra-- miento debe brindarse al personal, en todos los niveles jerár-- quicos de la organización.

La capacitación y el adiestramiento se da en las empre-- sas de cualquier tipo y magnitud, pero en la mayoría de los - casos se realiza en forma empírica, sin una guía general sin planes con objetivos precisos y sin métodos adecuados.

En algunas empresas la capacitación se proporciona como una prestación más al personal o únicamente para cumplir con los requerimientos legales y su aprovechamiento es mínimo en todas ellas es necesario que las empresas tengan conciencia -

de los beneficios que se obtienen con la capacitación y le --  
presten la debida importancia.

Para que puedan obtener resultados satisfactorios se ha-  
ce indispensable establecer la función capacitación adiestra-  
miento y determinar sus actividades y organización, fijándole  
objetivos paralelos a los objetivos de la empresa.

Es tiempo de alejarse del empirismo y empezar a aplicar  
los descubrimientos de las ciencias sociales en el campo de -  
la enseñanza, el adiestramiento y el desarrollo de personal.

La falta de confianza que se le tiene actualmente a la -  
capacitación y el adiestramiento en gran parte de las empre--  
sas industriales, se debe a la ausencia o limitación de resul-  
tados objetivos que justifiquen las inversiones realizadas en  
este renglón.

Sin querer afirmar que la forma expuesta para llevar a -  
cabo este tipo de trabajo es la única o la mejor, si se puede  
afirmar que existió un sincero deseo de querer contribuir en  
algo, esperando que el presente pueda ser una aportación para  
que las personas interesadas en el amplio campo de los Recur-  
sos Humanos la tomen como pauta para futuras investigaciones.