

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DEL RECURSO HUMANO PARA EL DESARROLLO
EFECTIVO DE UNA EMPRESA .**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

ANTONIO ARAYA VALDEZ



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E G E N E R A L

<u>T E M A</u>	<u>P A G I N A</u>
PROLOGO.	1
INTRODUCCION.	2 - 4
CAPITULO I.- Precedentes históricos de las relaciones humanas.	5 - 28
CAPITULO II.- La teoría de la organización y su correlación con el establecimiento de la estructura del departamento de personal.	29 - 38
CAPITULO III.- Funciones básicas del departamento de personal.	39 - 42
A).- Función Distributiva. (Salarios).	
B).- Función Formativa. - (Formación).	
C).- Función Analítica. - (Empleo).	
D).- Función Sanitaria. - (Servicio Médico).	
E).- Función Preventiva. - (Seguridad).	
F).- Función Social y Normativa. (Relaciones-Laborales).	
G).- Función Auxiliar. -- (Servicios Generales).	
CAPITULO IV.- Reclutamiento de personal.	43 - 54
CAPITULO V.- Selección de personal.	55 - 77
CAPITULO VI.- Inducción.	78 - 80
CAPITULO VII.- Capacitación.	81 - 84
CAPITULO VIII.- Adiestramiento.	85
CAPITULO IX.- Desarrollo.	86 - 87
ANEXOS	88 - 102
CONCLUSIONES	103 - 104
BIBLIOGRAFIA	105 - 106

P R O L O G O

El objetivo de esta investigación administrativa es conocer los precedentes históricos de las relaciones obrero-patronales, ver su organización y diferentes estructuras del departamento de personal, observando sus principales funciones y haciendo énfasis en esta investigación administrativa en el reclutamiento y selección del personal, trataré de dar una idea y explicación práctica de los principales pasos, técnicas y elementos que componen el proceso del reclutamiento y selección, con el propósito de facilitar la comprensión del tema y establecer los métodos más eficaces para su uso.

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

En este seminario de Investigación Administrativa se pretende hacer resaltar la importancia que tiene en las empresas el reclutamiento y la selección de personal como etapas del proceso de integración de personas, para un eficiente y óptimo crecimiento de la empresa.

Se tratará de dar una idea y explicación práctica, pues el problema de reclutamiento y selección de personal es uno de los más complejos y en el que con más frecuencia se cometen errores.

Por medio de este estudio se busca establecer los principales pasos, técnicas y elementos que componen el proceso del reclutamiento y selección, con el propósito de facilitar la comprensión del tema y establecer los métodos más eficaces para su uso.

Entre los problemas básicos de las empresas se encuentra el de poder obtener el personal idóneo para las mismas, a fin de poder desarrollar sus actividades en la forma más efectiva y productiva para ellas.

Como las necesidades empresariales serán siempre diferentes de acuerdo a su importancia, su tamaño, capacidad económica, complejidad, renglón de actividades, etc., en cada caso particular deberá determinarse cuáles serán los sistemas más adecuados que utilizarán de acuerdo a sus necesidades.

El reclutamiento y la selección del recurso humano como parte de la integración del personal hace sentir su in --

fluencia en las necesidades de atraer y escoger al elemento humano más capacitado para desempeñar actividades obteniendo una máxima satisfacción.

Obviamente con este estudio se pretende mostrar que un buen aprovechamiento de los recursos humanos redundará en beneficio propio y en el de la empresa, ya que a través de un buen reclutamiento-selección, podemos detectar los alcances y las limitaciones del elemento humano, pudiendo así orientarlo y canalizarlo a las actividades que vayan de acuerdo con sus aptitudes a fin de que logren su máxima realización.

Con el término conducción o canalización quiero dar a entender la utilización de criterios y políticas (o propias o asesoradas por expertos) que permitan dirigir a los miembros de la plantilla a la consecución de los objetivos de la empresa, dentro de un buen ambiente de trabajo, con la adecuada remuneración y el conveniente respeto a los derechos, que como individuo y ser libre todo humano tiene.

En definitiva, el departamento de personal, debe estar orientado por buenos criterios técnicos, vinculados directamente con el respeto a los empleados, a sus derechos y beneficios y saturada de la conveniente carga motivacional que le permita orientar convenientemente a la "línea" y aplicar medidas dirigidas a la obtención de un alto nivel de la integración del recurso humano, previamente reclutado y seleccionado, inducido, entrenado y capacitado; para lograr los objetivos para los cuales fue contratado.

NOTA: Todo número encontrado antes de un párrafo corres -

ponde al número del libro en que se encontró dicho párrafo. (Ver Bibliografía).

C A P I T U L O I . -

PRECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES
HUMANAS.

CAPITULO I.-

PRECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Se puede decir que las primeras manifestaciones de vida comunitaria, surgieron por la propia incapacidad del ser humano, de vivir solo, ésto lo obligó a agruparse con otros seres que tenían sus mismas limitaciones, para obtener los beneficios de la colaboración y la ayuda de los demás, se iniciaron las relaciones básicas que engendraron, a través del tiempo, las de carácter laboral que han sido la base del desarrollo de la sociedad humana.

Las diversas concepciones sociales, económicas y políticas que se han ido produciendo, como características genuinas de las diferentes épocas, han otorgado especialmáticas a la prestación laboral, evolución que, aunque sea de forma rápida, creo tener un óptimo conocimiento de las relaciones laborales, hasta nuestros días, y así conocer un poco más al ser más importante y difícil de conocer. (EL HOMBRE).

1.- ESCLAVITUD.-

El trabajo supuso, para el hombre nómada, acceder al consumo organizado de una serie de bienes, que le hacían más agradable la existencia. Trabaja por cuenta propia al principio, pero cuando fijó su residencia y se convirtió de nómada en sedentario, precisó ayuda para algunos tipos de actividades que no podía realizar él sólo, (como la recolección o la caza), ayuda que cambió e intercambió por la propia prestación con los demás miembros de la tribu,-

en un régimen de cooperación.

Las guerras victoriosas produjeron esclavos, que no tenían consideración de personas sino de cosas. Eran herramientas inteligentes que permitían al que disponía de mayor número cultivar más amplias extensiones de tierra y pastorear mayores rebaños, es decir, suponían riqueza para su poseedor. Este concepto económico, transcurriendo el tiempo, fué la base de las doctrinas de los filósofos griegos para los que trabajar era una actividad propia de siervos.

La importancia de estamento de esclavos y su notable aprovechamiento económico, provocó su aceptación en el mundo romano.

A esta condición servil se llegaba posteriormente, no sólo por las derrotas sufridas guerreando, sino también por nacimiento de padres no libres y por sanción penal. Dentro del marco impresionante de su derecho, los romanos crearon una figura jurídica, la "Mamumissia", que establecía como premio a la fidelidad y a los buenos servicios la posibilidad de pasar de la esclavitud a un régimen de subordinación mediante el cual el siervo se convertía en liberto, por voluntad de su dueño. El liberto tenía la obligación de prestar servicios por cuenta del "dominus" que le redimió del estado anterior, convirtiéndolo en sujeto de derecho y superando su condición de cosa.

La posterior autorización del liberto para contratarse con terceros, la extinción del vínculo por la "capitis diminutio" del Señor reducción o anulación de su conjunto de derechos - así como otras condiciones sociales diferen

tes, producidas por los vaivenes del Imperio, fueron relajando la institución, hasta producir su decadencia y casi total extinción.

La esclavitud llegó a ser entre los mexicanos al igual que en otros pueblos de la tierra, una verdadera institución. Había tres clases de esclavos: Los prisioneros, -- quienes perdían su libertad por este motivo y eran reservados, bien para trabajos forzados o difíciles o bien para el sacrificio en las grandes solemnidades Meshicas: -- los que eran sometidos a la esclavitud por deudas y quienes podían ser redimidos si familiares o amigos cubrían el monto del adeudo o bien pagaban asimismo con trabajo -- forzado por períodos, que al efecto fijaban los jueces en cada caso, el monto de su deuda, finalmente existía la esclavitud voluntaria, ya sea de jefes de familiares o hijos mayores que para aliviar sus cargas hogareñas o para cubrir compromisos económicos de cualquier naturaleza, se vendían como esclavos recibiendo el precio de inmediato, -- esta clase de esclavos recibía un mejor trato por la índole de su esclavitud, pero por si alguna circunstancia --- huía la persona y era detenida, llegaban a pagar con la vida su acto libertario.

Los prisioneros de guerra de cierta jerarquía o que habían demostrado gran valentía en una batalla, no eran esclavizados, sino que se les sometía al llamado "sacrificio gladiatoriu" que consistía en pelear encadenado del pie izquierdo, pero con absoluta libertad de los demás movimientos, hasta con seis o siete soldados aztecas, si vencían a éstos, eran libertados de inmediato y podían regresar a sus tribus.

La compra - venta de esclavos era un acto solemne que se-

realizaba en lugares públicos a los que tenían acceso sólo quienes podían comprobar que estaban en condiciones de comprar esclavos; la operación, para que fuese válida, tenía que celebrarse ante testigos de cada parte y mediante ciertas formalidades o los esclavos podían a su vez tener bienes, casarse y aun adquirir otros esclavos para ayudarles.

2.- LA "LOCATIO".-

Dentro de la figura jurídica de la "Locatio" arrendamiento - el derecho romano contempló tres tipos de relaciones:

- a).- Arrendamiento de cosas - "Locatio rei", dentro de las cuales se hallaban, como hemos dicho, los esclavos.
- b).- Arrendamiento de obra - "Locatio operum", es decir, - compromiso de realizar una obra en precio y plazos - convenidos: se contrataba el resultado, no la actividad.
- c).- Arrendamiento de servicios - "Locatio operarum" mediante el cual se prestaba trabajo por cuenta ajena, a cambio de una remuneración, en relación con el tiempo trabajado.

Junto a estas figuras, al lado de estas modalidades legales, cabe destacar, en esta época romana, algunas otras - como la institución del "colonato", que adscribía a una serie de personas al trabajo de una finca - siervos de la gleba mediante el pago de una renta, acordada expresa o -

táctamente, con el propietario.

Las manifestaciones corporativas aparecen con los "collegia", que reunían en su seno a los practicantes de determinadas actividades o profesiones, constituyeron el germen de las potentes organizaciones llamadas gremios, que tanta pujanza tuvieron en la Edad Moderna y en la Contemporánea hasta, prácticamente, principios de este Siglo.

3.- REGIMEN FEUDAL.-

La caída del Imperio Romano significó una tremenda alteración de los supuestos socio-económicos existentes. No fué un cambio brusco, puesto que el período de decadencia y fin de aquel Imperio ocupó varios decenios de su historia, pero sí profundo. Cuando las estructuras fueron asentándose, apareció un régimen político que da nombre a la época: el feudalismo. En ella el titular de feudo, el señor feudal, tiene en sus manos una fuerte concentración de poderes públicos y privados. Dispone de dos clases de vasallos que le prestan servicios: unos, unidos por una relación de dependencia servil, adscritos a la tierra del señor, a quien entregan los frutos que produce, recibiendo a cambio de aquél lo necesario para su sustento y protección para ellos y sus familias.

El otro tipo de servidores se vinculaba por una relación de fidelidad con el señor. Eran nobles y guerreros que luchaban a sus órdenes, lo defendían y daban su vida por él si era preciso, a cambio de protección y de los elementos precisos para cubrir las necesidades familiares y personales. Podríamos decir que constituyeron el estamento medio de la sociedad feuda.

4.- LOS GREMIOS.-

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda etc.

En esencia, este tipo de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores:

Existían un "maestro", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo actuaba como director, de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento.

Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aun no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara. Recibían una paga fija por su trabajo. Por su puesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar algún día a ser "maestros". Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió de más maquinaria y materiales y esto a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por su puesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres dió como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

Este fenómeno fué precipitado también por los propios -- maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se turnó todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los Siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios.

El sistema requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener los beneficios de su trabajo.

Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores. En estas agrupaciones modernas encontramos todavía vestigios de aquellas reglamentaciones, tales como la limitación en el número de aprendices, a la cantidad y calidad de trabajo que se debe realizar, y el sistema básico de remuneración del trabajo realizado.

5.- EL LIBERALISMO.-

Los gremios fueron incapaces de adaptarse en las nuevas

corrientes sociales, económicas e ideológicas, por su conservadurismo tendente a prolongar situaciones de privilegio.

En virtud de la exagerada importancia que los mercantilistas le dieron a la actividad comercial, hay la tendencia general a pensar que las doctrinas del mercantilismo, sólo se aplicaban a la regulación del comercio o lo cierto es, no obstante, que las doctrinas mercantilistas se extendieron con igual severidad al sector industrial. La doctrina del mercantilismo daba al Estado, en principio, autoridad para intervenir en todos los aspectos de la vida económica.

7 "Jurídicamente, las estructuras gremiales desaparecen - impulsadas por dos importantes disposiciones, el edicto - de Turgot y la Ley de Chapelier, de 1776 y 1791 respectivamente.

Aunque de origen Francés tuvieron inmediata aplicación en otros Países",

En el nuestro, dan origen al Decreto del 8 de Junio de -- 1813, que afirma la libertad de industria, corroborando - lo establecido por las Reales Órdenes de 1790 y 1798 en - este sentido.

La reacción socio-política operada en tiempos de Fernando VII derogó este Decreto, hasta que uno nuevo de 1834 fijó nuevamente el derecho de todo ciudadano a fundar y desarrollar talleres e industrias. Poco después, el Decreto - del 6 de Diciembre de 1836, restableció la vigencia del - de 1813 derogado por aquel Rey, aprobándose definitivamente

te la libertad del trabajo.

Aparece el liberalismo en todos los campos de la actividad humana, que se manifiesta en lo económico, por la 7^a Ley - de la oferta y la demanda, dentro del "Laissez Faire, Laissez Passer". (Dejar-hacer, que sirvió de base al liberalismo económico que predominó sobre las doctrinas mercantilistas, y que hizo posible el rápido crecimiento del capitalismo moderno)".

Como mecanismo automático que haría coincidir o armonizar el interés general y el particular, dentro de un marco de relaciones útiles y complementarias.

En lo político, por la exaltación de los principios de libertad e igualdad, según las teorías de Rousseau, Montesquieu, Locke, etc, con la división y equilibrio de poderes: El Legislativo que dispondría de la fuerza normativa, el Ejecutivo que realizaría las actividades necesarias y los planes generales dentro de los límites impuestos por el Legislativo, el Judicial, que, con total independencia de los otros dos, aplicaría los ordenamientos legales en una misión de justicia no interferida.

En el aspecto legal, autonomía de la voluntad con la correspondiente libertad contractual, que situaba las relaciones laborales bajo un régimen de dependencia voluntaria en el que la Ley de la oferta y la demanda señalaban los salarios a satisfacer.

Las condiciones en que se desarrollaba en esta época la prestación laboral, suponen una regresión a los tiempos de la esclavitud. Las jornadas de 14 y más horas, los sala --

rios que permitían únicamente subsistir, los niños trabajando en las minas, y las malas o nulas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, provocaron el nacimiento de las ⁶Doctrinas Socialistas, Marxistas y Las Sociales de la Iglesia, que trataban de organizar la sociedad de forma que se evitasen estas injusticias.

En este período, las relaciones patrono-trabajador son netamente jerarquía-dependencia. Cada obrero conviene las condiciones en que se desenvolverá su prestación laboral individualmente con el empleador, que lo puede despedir en el momento que estime oportuno, esta situación se agrava por la prohibición formal y absoluta de toda asociación que se constituyese para la defensa de los intereses individuales, o para la gestión colectiva de mejoras generales, como medida tendente a asegurar la independencia, que constituya el postulado básico de la época: El Individualismo.

6.- INTERVENCIONISMO DEL ESTADO.-

Adam Smith aboga por la no intervención del Estado en la vida económica, bajo el supuesto de que el individuo está mejor capacitado para cuidar de sus propios intereses. Cual sea la especie de actividad nacional en que pueda invertir su capital, y cuyo producto sea probablemente de más valor, es un asunto que juzgará mejor el individuo interesado en cada caso particular, que no el legislador o el hombre de Estado.

⁴ "Para Adam Smith, la promoción de los intereses individuales están en perfecta armonía con el interés general; pues, a pesar de que el individuo sólo piensa en su ganancia

cia propia, "es conocido por una mano invisible a promover un fin que no estaba en sus intenciones y de este modo, al perseguir su propio interés promueve el interés general".

"Las leyes que regulan las actividades económicas de los individuos son injustas, y contradicen el principio de libertad natural. El Estado debe dejar a los individuos el cuidado de sus propios intereses, porque dada su situación particular, no hay ningún Juez que pueda mejor des-criminarlos".

Adam Smith consideró "como el mejor orden económico aquel que se basaba en la libertad individual y la iniciativa privada, la empresa pequeña y la libre competencia". Fue sobre estos principios que se desarrolló el Sistema Capitalista Moderno.

En esta época, el Estado regulaba y mediatizaba las relaciones y condiciones de trabajo, limitado y subordinado el derecho de propiedad, hasta entonces absoluto, al bien común, con el fin de suavizar las relaciones entre los grupos y evitar la lucha de clases, mediante el apoyo prestado a la parte más débil, al trabajador como ente aislado.

El poder político, protegió a las clases obreras, estableciendo el uso de medidas protectoras que evitasen la accidentabilidad; dictando leyes en favor de las mujeres menores; señalando la jornada máxima legal y procurando asistencia al obrero en caso de enfermedad o paro involuntario.

Hacia el final de esta primera mitad del Siglo XIX, una -

corriente general de solidaridad recorre toda Europa, buscando la unión de los trabajadores oprimidos a Marx y -- Engels visitan la cuenca minera de Manchester en Inglaterra y claman horrorizados por las condiciones en que vive y trabaja el proletariado inglés.

El Cardenal Manning adopta la misma postura en Bélgica, - secundado por el Barón Von Ketteler en Alemania, Saint - Simon en Francia, hacia 1815, proclama su Socialismo ⁴ casi mesiánico, y más tarde, Fourier, igualmente Francés, - concibe el "Falansterio", donde sin lucha de clases podrían vivir en paz y en buenas condiciones los miembros de una célula así llamada, basándose en la comunidad de bienes de producción y la subordinación de los intereses individuales a los colectivos; luego son otros como Sisman-di, Proudhon, etc, los que postulan la reforma de las estructuras existentes. A finales del Siglo XIX, Leon XIII, con su Encíclica "Rerum Novarum" define la postura de la Iglesia de protección y amparo al trabajador, que se continuaría con las de Pío XI y los Papas siguientes.

Antes, en 1847, aparece el "Manifiesto Comunista" de Marx y más tarde el movimiento Sindical, como fuerte agrupación voluntaria de trabajadores que luchan por la defensa de sus derechos como hombres y como obreros, acabando por completo con los supuestos socio-económicos y políticos - que habían mantenido su hegemonía durante la época liberal. El Sindicato adopta la representación y defensa de los intereses de la profesión u oficio y los individuales de sus asociados, en franca y abierta oposición a los de los empresarios, quienes para la defensa de sus privilegios también se unen. El Sindicalismo provocó una sensible mejora en los niveles medios de vida de estamento --

obrero, sobre todo en Francia, Alemania, Inglaterra y --
EUA.

Es el comienzo del período que se distinguirá por el estu
dio científico del trabajo y la investigación de las reac
ciones y relaciones del hombre que trabaja.

En nuestro País, hay una época de leve intervencionalismo
hasta 1900, fecha en que se promulgó el Reglamento de Se-
guridad e Higiene en el trabajo, y otras disposiciones -
que regulaban tultivamente el trabajo de las mujeres y me
nores.

Los profesores Bayon y P. Botija señalan que la época si-
guiente va hasta el año de 1923, y durante la misma se --
crean el Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de
Previsión, y se dictan normas sobre accidentes de traba -
jo, descanso dominical y jornada laboral etc.

Desde 1923 hasta la aparición de la Ley de Contrato apare
ce de 1931- de la Dictadura a la República, aparece una -
abundante legislación laboral, sobre seguro de maternidad,
regulación del trabajo a domicilio, el Código de trabajo,
que regulaba el contrato de trabajo y el aprendizaje, y -
creaba los llamados Tribunales Industriales.

Durante el período republicano - 1931 a 1936, además de -
la Ley de Contrato de Trabajo antes citada, aparecen los-
Jurados Mixtos, se crea la sala de lo social en el Tribu-
nal Supremo, se regula el trabajo de extranjeros, se le -
gisla sobre jornada máxima legal-ambas aun vigentes-, so-
bre accidentes de trabajo y se preparan las bases para la
regularización de las enfermedades profesionales.

Desde 1936 hasta ahora cabe destacar la aparición de las Reglamentaciones laborales de Roma, del Decreto de --- 26-11944. Que contiene la nueva regulación del contrato de trabajo. De la Ley de Convenios Colectivos de 1958 y la Ley de Seguridad Social del 28 de Diciembre de 1963, actualmente en vigor, complementada por la financiación y perfeccionamiento de la Seguridad Social del 21 de Junio de 1972.

7.- ESTRUCTURACION TECHICA DEL TRABAJO.-

Los primeros intentos de estructuración racional de tareas habían iniciado a finales del Siglo XVIII, mediante algunos reglamentos dictados por los gremios, como los redactados sobre movimientos de tierras y la seguridad de los hombres que trabajan en ellos y los cálculos de salarios en relación al tiempo empleado en los diferentes oficios, aunque es a principios del Siglo XIX cuando aparecen estudios más detallados sobre organización en los talleres en 1882 Charles Babbage, habla sobre la "Economía de Maquinaria en las Manufacturas", que ha sido considerada como el primer manual de organización de talleres.

7.1.- F.W. TAYLOR.-

Hasta la época del Taylorismo no se puede hablar de la organización como ciencia, no deben causar extrañeza las "Mordientes" críticas lanzadas por los ideólogos comunistas sobre el taylorismo y su racionalización del trabajo. "A los ojos de un comunista, el taylorismo no era más que la conclusión final de la explotación capitalista; la explotación como una máquina a la cual se le puede exigir más y más porque se han "estudiado" sus posibilidades y -

potencia y se ha llegado a la conclusión de que "puede" - producir más; no importa el factor humano; el Taylorismo sólo ve que se puede lograr mediante la aplicación de -- unas nuevas técnicas de producción un mayor rendimiento.

Taylor trata de racionalizar el trabajo; intento encomiable y que dió frutos, pero insuficiente a todas luces - porque sólo se preocupó de factores tales como el tiempo y la dimensión física, el factor humano había quedado al margen, descartado.

Se racionalizó el factor trabajo sin pensar en que era - un factor "irracionalizable", porque, al estar compuesto de hombres, está compuesto de individualidades, de personas que tienen una familia, de motivos, de satisfacciones, de insatisfacciones, de penas y de alegrías. Sin embargo, quizás sea un error hablar del Taylorismo como algo que ya ha pasado. Pues aunque las tomas de posición a partir de este investigador hayan sido, desde hace tiempo, rechazadas por la mayoría de los estudiosos, no por ello hemos de creer, que ya no se dan en la práctica. -- Hoy en día, muchos especialistas en organización de empresas basan toda su labor en presupuestos Tayloristas - que no cuentan para nada con el hombre-trabajador.

El mundo industrial no es, como pensó Taylor, un modo de producir, sino que es, ante todo, un modo de vivir, para el hombre no es ya su manera de ganarse la comida, sino que es, además, su forma de vida, su existencia y razón de ser; es lo que da sentido a todo lo que realizó en este mundo.

7.2.- HENRY FAYOL.-

Henry Fayol, ingresa en 1859 en una compañía hullaera en -- que la tradición y las costumbres, algunas procedentes de la lejana época de su fundación, resaba sobre las decisio -- nes de la dirección impidiendo su desarrollo y restrin -- giendo sus posibilidades. Esto hizo que Henry se pusiera a reflexionar sobre las leyes que, lógicamente, podría de -- ducirse de la observación de la actividad gerencial y que aplicadas en el futuro, evitarían dirigir las empresas de una forma empírica. ² "Se ocupa, de la formación del perso -- nal, del estudio de las aptitudes cuantitativas y cualita -- tivamente necesarias para desarrollar cada conjunto de -- funciones. (Base de las modernas profesioqraffias).

Estudia el establecimiento de procesos o circuitos de tra -- bajos, a modo de guías orientadoras que sistematizan trá -- mites o tareas y se ocupa con especial preferencia de la -- coordinación superior de las empresas, a fin de consti -- tuirlas como un todo con directrices únicas, armónicas y -- coherentes.

7.3.- GILBRETH

Debemos citar en este rápido recorrido sobre los pioneros de la organización científica del trabajo a hombres como B. Gilbreth (1808-1924), discípulo de Taylor, que se distinguió por sus estudios sobre el análisis y simplifica -- ción de tareas.

Sintió la necesidad de tratar de conocer cuántos y cuáles eran los movimientos básicos que efectuaba el hombre para llevar a cabo cualquier tipo de trabajo.

³ "Después de frecuentes análisis y mucho tiempo de obser

vación, sobre todo en los trabajos de albañilería estableció que dichos movimientos fundamentales, a los que llamó "Therbligs" (su nombre al revés), eran 17, para cuya distinción fijó un símbolo y un color.

Estos Therbligs fueron la base de los modernos sistemas de medición de tareas, conocidas por M.T.M. (Methods Time Measurement).

7.4.- HENRY FORD.-

De todos es conocida la figura de Henry Ford, el famoso hombre que perfeccionó el automóvil mediante ingeniosos mecanismos, pero hay otra receta en la vida de Ford, que no es tan conocida y que, sin embargo, es la más interesante, nos referimos a su actividad organizadora e innovadora, que rompía moldes y costumbres admitidas como válidas, en beneficio de sus obreros y de sus empresas. Henry observando el trabajo de sus empleados se dio cuenta de que realizaban frecuentes desplazamientos, y resolvió que convenía aplicar medidas que eliminasen estos movimientos; el resultado de esta medida fue que los trabajadores producían más con menos cansancio y que se les retribuía para aquello para lo cual fueron contratados: por realizar montajes y no por andar. Es el inicio de sus grandes cadenas de montaje y de su clara tendencia posterior a reducir y anular tiempos inproductivos de los que obtuvo rebajas notables. Concretamente la duración de las operaciones de montaje de los motores se redujo de 12 horas menos de 6 horas. Henry decía ⁵ " Los buenos directores no se ocupan únicamente de realizar grandes ganancias en el período más corto posible, sino en tratar de crear productos asequibles a la mayoría en precio y calidad. De esta-

forma - ironizaba- no hay que temer a vender poco, sino a obtener ganancias, excesivas".

8.- PATERNALISMO.-

Las presiones sindicales, basadas en la gran fortaleza - que sobre todo en América llegaron a alcanzar estas organizaciones, y que reivindicaban con gran acometividad no sólo mejoras en las condiciones de trabajo, así como la - pérdida económica que suponía para el empresario la poca - estabilidad de su personal, fueron las circunstancias que acabaron con el mando autoritario y despótico que hasta - aquel momento había imperado en las empresas.

El empresario autoritario, egoísta, y totalmente alejado de los problemas de los que trabajan para él, tiene que - ser sustituido por el dirigente bondadoso, interesado por las dificultades de los miembros de sus plantillas, a los que protege en situaciones difíciles de enfermedad o accidente, que funda escuelas para sus hijos y construye viviendas para sus obreros en las cercanías de la fábrica.- Es el empresario Paternalista, que por contraste con el - anterior, fué considerado como un buen patrono y respetado como tal al principio.

Más tarde las concesiones otorgadas graciosamente por este tipo de patronos, desearon disfrutarlas los trabajadores como un derecho y no como una limosna.

9.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL.-

La Psicología Industrial en sus primeros tiempos, estuvo a punto de arrebatarse a la economía el derecho al título -

de la más "lóbrega de las ciencias".

Ambas disciplinas competían en dar la impresión de que mediante un concienzudo y diligente trabajo, el hombre de ciencia podría reducir el mito romántico de las realizaciones tecnológicas del ser humano a una masa compacta de estadísticas secas como el polvo. Las cifras proporcionadas por los psicólogos industriales demostraron más allá de toda duda que los accidentes y la fatiga podían reducirse; que era posible aumentar la producción y las ganancias por medio de procedimientos bien simples.

Mucho de esto podría lograrse con sólo modificar la iluminación, la calefacción y la ventilación. Aun más se conseguirá mediante cambios en la disposición general de la fábrica, volviendo a diseñar la maquinaria, estudiando el tiempo y el movimiento y mediante otros ingeniosos "inventivos".

Los psicólogos se dieron cuenta que no sólo bastaba hacer lo antes mencionado sino que hacía falta una adecuada concepción del trabajador, como un ser humano común. Que hasta entonces se le había considerado miembro de una masa compuesta por un gran número de pequeños "hombres económicos" impelidos todos por una irresistible fuerza interior hacia el salario máximo con un mínimo de esfuerzo.

9-7 "No obstante, como los directores industriales son científicos honestos, decidieron echar otra ojeada a la naturaleza humana y a los motivos humanos reales. Así descubrieron el individuo. Al poco tiempo, efectuaron otro descubrimiento, el llamado "grupo de trabajo". En la historia de la psicología industrial se abrió un nuevo capí-

tulo cuando el hombre de ciencia empezó a investigar que estaban implícitos en la sociabilidad del individuo que trabaja en la fábrica.

La existencia de la "organización informal" y su influjo en las motivaciones de los individuos se manifestó entonces como una cegadora revelación.

La psicología industrial dejó de ser una rama secundaria de la fisiología aplicada o de la "Ingeniería Industrial" y se convirtió en una rama importante de la psicología social. El sentido común práctico, ayudado por esta nueva psicología industrial puede aun efectuar calladamente una revolución industrial tan importante como cualquiera de las del pasado.

10.- LOS COMERCIALES.-

En la Década de los años veinte, las personas que ocupaban los puestos de jefes de personal, utilizaban técnicas de camaradería, de palabras afectuosas a sus trabajadores, estos hombres, habituados a ganarse la voluntad, mediante estrategia de amabilidad, introdujeron las salas de descanso para los trabajadores y la pausa para el café, todo ésto con el fin de ganarse la voluntad y los pedidos de sus clientes.

En ese tiempo, los problemas de personal son considerados individualmente, perdiendo su perspectiva de grupo, que es la realmente importante. Lo interesante para el empresario era que sus trabajadores se sintiesen contentos y a gusto, creando a su alrededor un clima de camaradería y confianza entre ellos y los jefes.

Pero la organización industrial requería de profesionales estudiosos y preparados, que analizaran los problemas psico-sociológicos, las interrelaciones individuales y colectivas que otorgáisen, en definitiva, la necesaria dimensión al manejo de personal.

11.- ETAPA DE LA GUERRA Y POST-GUERRA DE 1939.-

Poco después de haber sido aprobado el Decreto Smith -- Hughes de 1917, se desencadenó un gran interés por el entrenamiento, pero sin relación con el Decreto mismo. El 12 de Septiembre de 1917 la Emergency Fleet Corporation -- of The United States Shipping Board, montó una sección de educación y entrenamiento. Su primer Jefe fué Charles R. Allen. Casi al mismo tiempo Chan Dodley fue nombrado Director del Comité para Educación y Entrenamiento Especial del Departamento de Guerra, su trabajo, consistía en reunir material para los Colegios de manera que se pudieran reclutar personas especializadas en más de cien diferentes oficios, que el ejército pedía desesperadamente.

Estaba muy claro para los consultores, directores de entrenamiento y administradores de personal, que la educación industrial necesitaba mejorarse.

"Allen y Kane adoptaron el método Herbartian de los 4 pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar. Con él trataron de resolver los problemas de entrenamiento que ofrecía la guerra mundial. Al mismo tiempo sentaron las bases para lo que había de ser, 20 años más tarde, el entrenamiento dentro de la industria de la Comisión de Recursos Humanos de la guerra al principio de los años 20 "los 4 pasos demostrándose su efectividad, fueron impresos por

primera vez, en tarjetas. La economía que se regodeaba -- con su propia prosperidad en los últimos veinte, cayó drá - máticamente en la mayor depresión económica de la histo - ria. Ahora la frase típica del administrador falto de vi - sión, "no necesitamos entrenamiento", cambió por un comen - tario complaciente. Los gobiernos locales, estatales, y - federales, intentaron solucionar esta depresión, con pro - gramas de entrenamiento artesanal auspiciados por el go - bierno federal. Este programa dió bienestar económico y - seguridad a cientos de gentes. Era lógico que al llegar - la crisis de la Segunda Guerra Mundial, y al empezar -- E.U.A. a vivir la "Era De La Defensa", estos hombres y mu - jeres, estuviésen preparados para aceptar el llamado de - la industria militar a reemplazar a los trabajadores que - habfan sido reclutados. Llegó, pues el ímpetu de la capa - citación, con el establecimiento de un comité de produc - ción militar y, dentro del grupo de entrenamiento para la industria vemos que la principal característica de la -- post-guerra y también de la que actualmente vivimos, en - relación a la dirección del personal. El convencimiento - de que los trabajadores, no son únicamente individuos a - los que hay que tratar y conducir como tales, sino miem - bros de grupos sociales, dentro de los cuales se pierdan - sus características personales, adoptando, por lo general las actividades colectivas del grupo, con el que identifi - can.

12.- ETAPA ACTUAL.-

Actualmente y en casi todos los Países desarrollados o en vías de desarrollo, la dirección y conducción del perso - nal suele estar en manos de técnicos especialmente adies - trados para esta función, que matizan su actividad con la

carga motivacional y psicológica precisa, para que las po-
líticas de gerencia, en cuya estructuración acostumbran a
intervenir como asesores, sea convenientemente dirigida y
orientados para su aceptación por parte de los grupos y -
de los individuos.

10 "Hay un principio que empieza a penetrar en la mentali-
dad de los directivos: Busquémos los mejores profesiona-
les y démosles la formación e información convenientes.

Si después de ello, no son suficientes rentables para la
compañía, preguntémos en qué hemos fallado como mandos.
La etapa actual, asimismo se caracteriza por la preponde-
rancia de las relaciones industriales y la pérdida de la
importancia de las relaciones humanas, mal empleadas en -
ocasiones, como sistema de inducir a trabajar más a los -
obreros sin compensaciones suficientes".

La administración de personal y los departamentos de per-
sonal están en un estado de transición. Aunque las últi-
mas dos Décadas han atestiguado un reconocimiento y una -
aceptación casi universales de los altos ejecutivos acerca
del importante papel que los departamentos de personal
pueden llevar a cabo en la planificación y administración
de los recursos humanos, la Década de los años 80 presenta
un nuevo desafío.

El desafío está en qué tan capaces se puedan volver el -
ejecutivo y los miembros del departamento de personal en
el papel de científicos de la conducta que colaboran con
el grupo administrativo formal y que con los equipos for-
males de trabajo en el mejoramiento de la efectividad or-
ganizacional cada vez más, los ejecutivos de personal es-

tán trabajando con consultores externos y/o internos especialistas en ciencias de la conducta y con administradores de línea que están creando inducciones excitantes y -redituales. Una parte del desafío radica en cómo crear y administrar los diversos sub-sistemas de personal en una forma que sea compatible con el impulso en muchas organizaciones hacia una administración más participativa, --- orientada a resultados, adoptiva y humanística. Los sistemas de diseños de puesto, de colocación, evaluación, compensación, negociación colectiva, justicia organizacional, capacitación y desarrollo, se deben de examinar, mejorar y dirigir hacia estos fines.

Este desafío se vuelve más real y urgente por 2 imperativos que algunas veces parecen contradictorios y que se -han apoderado de nosotros.⁴ El imperativo hacia una producción más eficiente de servicios y bienes de calidad, y el imperativo hacia una mayor calidad en la vida de nuestras organizaciones. El departamento de personal debe y -lo hará representar un papel principal en el logro de una síntesis creativa de estos dos imperativos.

C A P I T U L O I I

LA TEORIA DE LA ORGANIZACION Y SU CORRELACION
CON EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

C A P I T U L O I I

LA TEORIA DE LA ORGANIZACION Y SU CORRELACION CON EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Somos testigos de los cambios que han sufrido a través del tiempo las relaciones obrero-patronales, mismas que han repercutido en forma favorable hacia el trabajador, por tal motivo, es necesario que un Gerente utilice la dinámica de la organización con la finalidad de lograr un equilibrio entre los factores de producción y la armonía de los intereses del capital y el trabajo; entendiéndose por este último, buenas relaciones con sus trabajadores, coordinación y conjunción de los intereses de ambos para lograr de una manera exitosa los objetivos de la empresa.

Como podemos observar, es responsabilidad de los directivos organizar a sus subordinados dentro de patrones interactivos, que faciliten la realización de los objetivos -- que su empresa o unidad busca.

18 "Existe una creciente evidencia de que el departamento de personal es el responsable del diseño unitario de la organización e inclusive amerita el establecérselo un -- status específico bajo el Jefe Ejecutivo".

Es necesario pues, tener claro el concepto de lo que significa el término organización, así como lo quiere --- Sheldon definir: "Es el proceso de combinar de tal manera el trabajo de individuos y de grupos, que utilizando los-

medios convenientes, se proporcionen los mejores conductos para la adecuada, racional, positiva y coordinada -- aplicación del esfuerzo disponible".

Como podemos observar en cualquier tipo de estructura humana, suele coexistir la organización formal del grupo, - que es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución junto con otra informal, nacida espontáneamente y no coincidente con la primera.

Los grupos humanos, como algo vivo que son, tienden a la evolución para la acomodación a las nuevas circunstancias que condicionan el medio en que viven o se desarrollan.

En algunas ocasiones, bien porque esta evolución precisa no sea planteada o resuelta a tiempo, bien porque no se adapta en su funcionamiento a la hora de aplicarla a las necesidades del grupo, éste reacciona olvidándose de la parte no conveniente, supliéndola con otra adecuadamente modificada.

Es por ésto necesario observar y definir perfectamente -- bien cuáles son los objetivos o metas a alcanzar de la empresa para así poder establecer una determinada estructura, que beneficie a la misma.

Lógicamente no es lo único que puede determinar una estructura, en un momento dado es necesario también establecer políticas (que son guías de acción) que nos ayuden al logro de los objetivos.

Ya una vez establecidas estas políticas y objetivos, es -

necesario definir claramente las funciones de cada uno de los miembros que componen la empresa, sin perder de vista que todos los factores antes mencionados, deben de tener una interacción por medio de la división del trabajo, donde el organizador y la organización proponen identificar submetas y misiones que contribuyan a la obtención de la meta general y asignar estos segmentos a las divisiones dentro de la organización total.

Esperando lógicamente que las divisiones especializadas y los individuos desarrollen destreza, conocimientos y habilidades, que reditúen beneficio al empresario y a los trabajadores mismos.

Dando como resultado una estructura ideal, en la cual los individuos se sientan agusto y éstos a su vez, contribuyan al éxito de la empresa.

Como podemos observar el departamento de personal, para poder lograr los objetivos antes señalados, precisa disponer de una estructura modelada en función de las características de la empresa, así como de las políticas generales y del personal que ésta se plantee.

Dentro de una organización industrial, podemos percibir dos tipos de relaciones:

Aquellas que tienen como finalidad ejecutar u operar, es decir, transmitir órdenes, ejecutarlas, realizar trabajos, dirigir la obtención de departamentos o servicios.

El departamento de personal, para la consecución de los objetivos señalados, precisa disponer de una estructura -

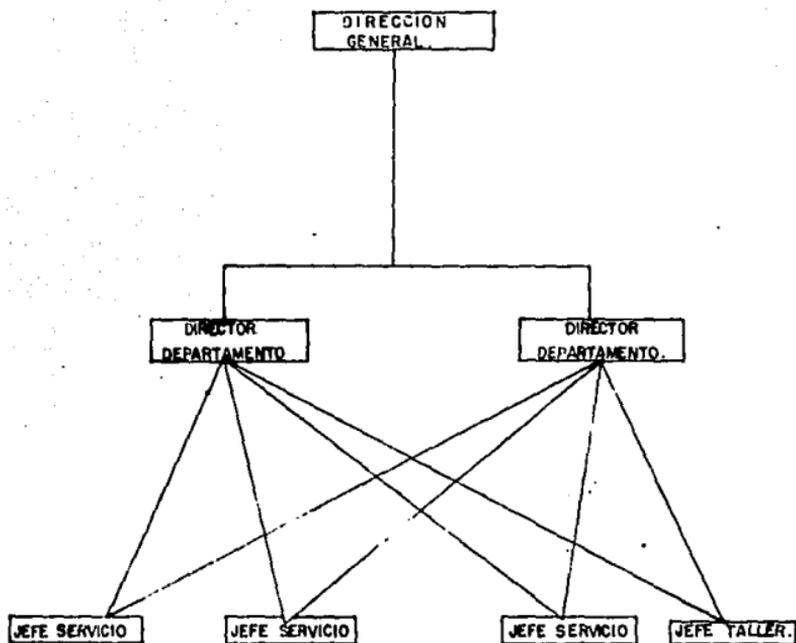
modelada en función de las características de la empresa, así como de las políticas generales y del personal que ésta se plantea.

Dentro de una organización industrial, podremos percibir dos tipos de relaciones. Aquellas que tienen como finalidad ejecutar u operar, es decir, transmitir órdenes, ejecutarlas, realizar trabajos, dirigir la obtención de productos o servicios y aquellas otras cuyos titulares tienen como misión asesorar, estructurar, aconsejar, prestando ayuda especializada y técnica donde sea preciso; estas relaciones en México son llamadas de "line" y "staff".

Taylor intentó hacer un tipo de estructura general que en su totalidad se relacionase funcionalmente para dotarla de una flexibilidad no conseguida con otros sistemas. -- (Ver. fig. 2.1).

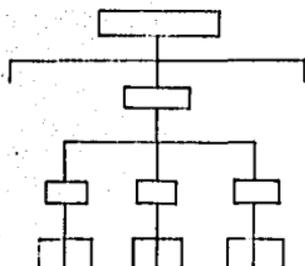
Nos referimos con ésto a todas aquellas relaciones funcionales, que son las que permiten a una determinada persona u órgano, proyectarse sobre otras partes de la estructura o sobre sus miembros, que no están bajo su dependencia jerárquica, dentro de los límites impuestos por los cauces asignados, respecto a las funciones que les han sido atribuidas.

La estructura que reflejan los organigramas, de acuerdo con el tipo de relaciones que imperen en la misma, podrán tener distribución jerárquica, "line-staff" o funcional, modalidades muy usadas en las organizaciones americanas. En los Países Europeos más desarrollados, como Francia o Alemania, se emplean también junto a otro tipo llamado "francés o jerárquico". (Ver. gráfica 3.1).

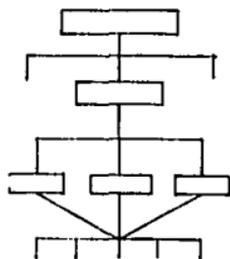


GRAFICA 2.1

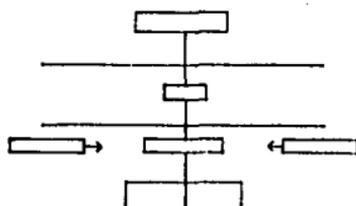
ORGANIZACION.



JERARQUICA



FUNCIONAL.



" LINE AND STAFF. "

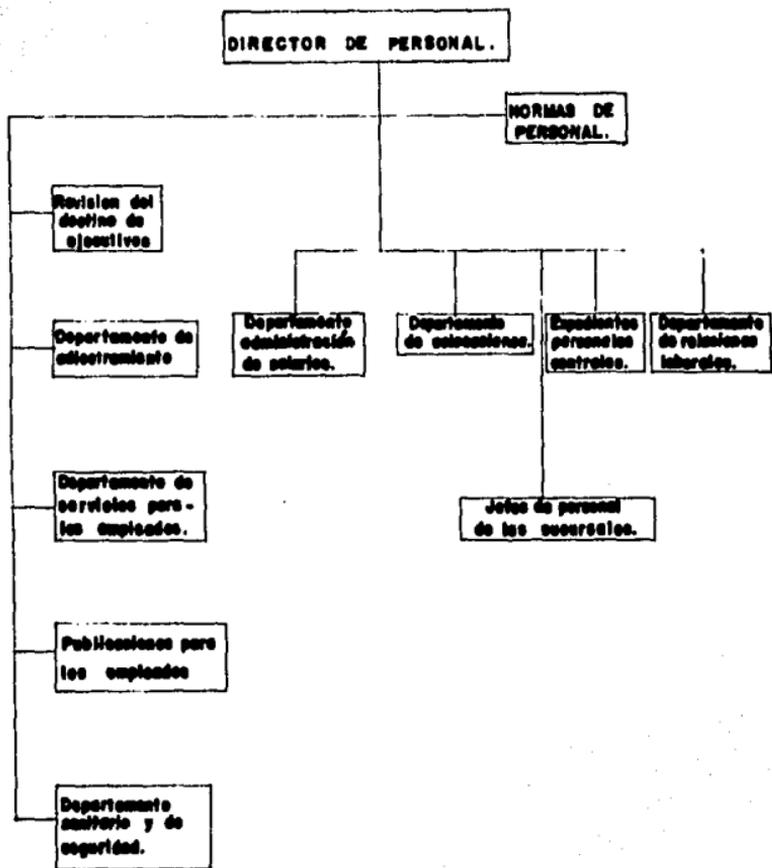
GRAFICA 3.1

¿Nos preguntaremos cuál de las tres modalidades de la figura será la más apta para desarrollar las funciones propias del departamento de personal?. Si a una organización de "line-staff", añadimos matices de relaciones funcionales, tendremos la estructura adecuada para la buena marcha de los programas de personal.

Podemos concluir, resumiendo, que el carácter del departamento de personal, dentro del organigrama general de la empresa es:

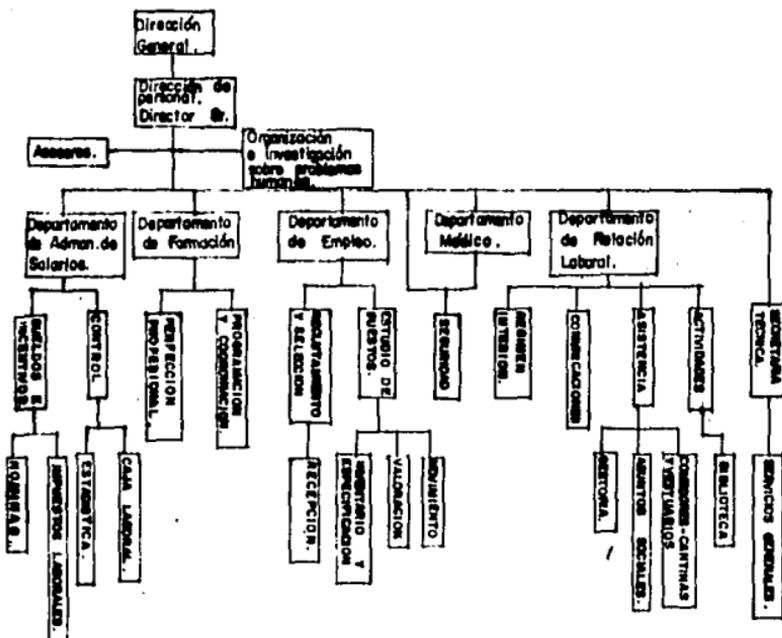
- "Line", sobre y respecto a la propia plantilla del departamento.
- "Staff" general, como asesor de las relaciones y políticas que le competen.
- Funcional, para aplicar con carácter general, las políticas impartidas por la gerencia, con criterios técnicos y uniformes a todos los sectores de la empresa.

No voy a pretender dar el "único organigrama posible para este departamento, pero sí expondré uno amplio. (Ver. -- fig. 4.1)^{bis}. éste es óptimo para una gran empresa, con el fin de que sirva de orientación, ya que mediante su observación podrá adaptarlo, suprimiendo, recortando o -- agrupando de acuerdo con las características de su empresa y sus reales necesidades, advirtiéndoles de antemano -- que en un organigrama debe ser siempre un instrumento de trabajo al servicio de la empresa y no lo contrario.



GRAFICA 4.1

DIAGRAMA DE ORGANIGRAMA DE UNA DIVISION DE PERSONAL PREPARADO PARA SU INSERCIÓN EN EL GENERAL DE LA EMPRESA.



GRAFICA 4.1 BIS

Maurice Blind, dice "no es aventurado pensar que el Jefe de personal con formación en las modernas técnicas de sociología y psicología industrial, gran responsable de -- las relaciones humanas y del clima de las empresas, se - situará por delante de los técnicos, comerciales e investigadores que detentan por ahora los primeros puestos.

Es necesario observar pues que el encargado de personal - debe estar al mismo nivel de los directivos dado su im - portancia y contribución.

A la conclusión que he llegado, mediante entrevistas, vi - sitas y pláticas, es triste ver que en nuestro País, normalmente se organiza de cara a la producción, midiendo y valorando en función de la productividad de cada sistema y maquinaria etc. sin pensar que en la mayoría de los casos, en definitiva, son los hombres quienes mueven las - máquinas, aplican los sistemas o utilizan las herramien - tas, que hacen que una compañía logre el éxito planeado.

Yo concluyo que si en un momento dado se logra tener gente a su cargo, se debe tratar como lo que es, y que si - ésta, está bien reclutada y seleccionada para los fines - que se persiguen, es casi seguro el logro de la meta u - objetivo a alcanzar.

C A P I T U L O I I I

F U N C I O N E S B A S I C A S D E L D E P A R T A M E N T O
D E P E R S O N A L .

C A P I T U L O I I I

FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Entendemos pues que en un departamento de personal existen muchas funciones, en esta investigación administrativa sólo mencionaremos las más importantes desde mi punto de vista, pero haciendo hincapié o desarrollando de una manera más amplia, en lo que se refiere al reclutamiento y selección de personal, que fué lo que me llevó a hacer esta investigación administrativa.

Con la finalidad de servir de orientación y nunca por supuesto, dar un prototipo o modelo único de las funciones del departamento de personal, trataremos de dar las que a mi parecer son las más importantes.

1.- FUNCION DISTRIBUTIVA (SALARIOS).-

Tiene como finalidad repartir adecuadamente el fondo de salarios, de acuerdo con el nivel y la función que desarrolla cada miembro de la plantilla, así como establecer las líneas generales de salarios dentro de la empresa, en una cuantía que suprima o reduzca la rotación evitable y no suponga un obstáculo para contratar nuevo personal, además de brindar medios para la subsistencia y desarrollo personal a los trabajadores según los niveles existentes en la comunidad.

2.- FUNCION FORMATIVA. (FORMACION).-

Conocer las deficiencias formativas del personal, me-

diente los oportunos inventarios. Estar al tanto de las novedades que puedan surgir en cuanto a técnicas convenientes o aplicables en la empresa. Impartir enseñanza mediante monitores propios o exteriores. Conocer los centros de formación técnica y cursos programados en el exterior, así como su eficacia. Estudiar el desarrollo humano de la plantilla mediante el perfeccionamiento profesional.

3.- FUNCION ANALITICA. (EMPLEO).-

Situar a cada operario en el lugar en que pueda rendir más, previo conocimiento y valoración de todos los puestos de la empresa y los componentes de la plantilla, así como ingresar a los mejores trabajadores entre los que hay en el mercado, mediante las pruebas y entrevistas técnicas correspondientes habilitando los medios y cauces adecuados.

4.- FUNCION SANITARIA. (SERVICIO MEDICO).-

Cuidar el estado sanitario del personal de la empresa y comprobar el del nuevo ingreso, así como ejercer los adecuados controles, además de la asistencia precisa en casos de accidentes o enfermedades durante la jornada laboral.

5.- FUNCION PREVENTIVA. (SEGURIDAD).-

Prevenir los accidentes de trabajo, asegurar los medios para evitar y en su caso, extinguir incendios y adiestrar al personal para conseguir estos fines.

6.- FUNCION SOCIAL Y NORMATIVA. (RELACIONES LABORALES).-

Establecer sistemas que fomenten el bienestar de los empleados e incrementen su "moral" de trabajo.

Cuidar de su óptima asistencia por medio de servicios e instalaciones, no industriales, adecuadas.

Favorecer el mejoramiento de sus niveles de convivencia laboral, mediante una adecuada conducción. Interpretar y aplicar los reglamentos y crear o sustituirlos que fuesen precisos.

Recoger y canalizar las aspiraciones de personal, a través de sus organizaciones y agrupaciones, especialmente las de carácter sindical, como el jurado de empresas y enlaces. Dinamizar la información tanto descendente como ascendente.

7.- FUNCION AUXILIAR. (SERVICIOS GENERALES).-

Supervisar y controlar la labor de todo el personal subalterno de la empresa, así como de los servicios comunes a todos los departamentos.

C A P I T U L O I V

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.-

C A P I T U L O I V

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Como podemos observar el reclutamiento es la primera fase del proceso de integración de personal y en ésta se fundamenta la buena selección e integración de personas que requiera la empresa de la cual hablaremos posteriormente.

El reclutamiento de personal, dicho en breves palabras - consiste en que "conviene a una persona extraña en un candidato para ocupar un puesto dentro de la empresa".

Para que se pueda desarrollar un reclutamiento en forma - efectiva y positiva para la empresa, el departamento de - personal o la administración de la empresa debe tener conocimiento, de donde obtener las personas más calificadas para llenar cada puesto vacante; teniendo especial cuidado cuando defina los puestos, para poder localizar, interesar y atraer a personas ajenas a nuestra empresa para - que sean considerados como candidatos a formar parte de - ella.

Toda empresa llevará a cabo su reclutamiento dependiendo de las características propias de la misma.

Si ese reclutamiento es bueno o malo dependerá también de la forma en que lleven a cabo ésta, por eso se hace imperioso que para todo tipo de empresas, grandes, medianas, - pequeñas o familiares, tengan un método adecuado para realizar el reclutamiento, por tal motivo, primero se tiene que llevar a cabo un análisis de puestos y obtener las es

pecificaciones de los mismos, (Ver anexo I) para poder de terminar las fuentes y los medios que sean más adecuados para el reclutamiento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.-

Como fuentes de reclutamiento podemos entender, "Son los lugares o sitios donde podré encontrar a mi personal, que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar satisfactoriamente un puesto dentro de la empresa".

Es necesario observar que las fuentes de reclutamiento -- pueden variar dependiendo:

1).- DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.-

Es necesario ver cuales son las causas por las cuales la empresa necesita más personal.

2).- DE LOS NIVELES EN QUE SE NECESITA CUBRIR UN PUESTO.-

Este punto es de gran importancia, ya que si necesito un soldador no lo voy a buscar en una universidad de prestigio.

3).- DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA.-

Es necesario poner cuidado en este punto, ya que las políticas nos marcan las pautas a seguir y posible mente una política es no contratar personal de escuelas de gobierno. Por lo tanto nunca voy a recurrir a esta fuente.

4).- DE LA URGENCIA DEL NUEVO PERSONAL.-

Para determinar esta fuente se debe tomar en cuenta el tiempo con que se cuenta para cubrir el puesto va cante.

Para poder solventar las necesidades del personal se cuenta con dos clases de fuentes:

A).- Fuentes externas.

B).- Fuentes internas.

FUENTES INTERNAS.-

Son todas aquellas que se encuentran dentro de la em presa y que permiten localizar a las personas que - pueden ocupar un puesto en la misma.

La empresa para poder valerse de esta fuente debe to mar en cuenta.

1).- ASCENSO Y PROMOCIONES.-

Consiste en cambiar a puestos de mayor responsa b ilidad y remuneración a los empleados de la em presa, es preferible primero ver si existe en - mi empresa alguien capaz de ocupar el puesto, - si es así, es recomendable darle prioridad a és te y así lograremos una alta moral, satisfac - ción y apego a la organización por parte del in dividuo.

2).- TRANSFERENCIAS.-

Son cambios de puesto dentro o fuera del departamento pero conservando su nivel y la misma compensación, hay que tomar en cuenta que la empresa ya conoce a su personal, y esto la favorece para ubicarlo en puestos adecuados.

El utilizar fuentes internas nos trae muchas ventajas como son las siguientes:

- A).- Ahorro en entrenamiento del empleado.
- B).- El empleado se siente estimulado por las oportunidades de superación.
- C).- El empleado se ajusta mejor y con mayor facilidad al puesto y da más rendimiento debido a su moral.
- D).- El empleado se da cuenta de que puede subir a un puesto mejor.
- E).- La empresa al conocer a la persona le ayudará a mejorar sus aptitudes, necesidades y deseos para tener un status más alto.

Como podemos observar en el anexo II, (Gráfica 6.1), el 72% de las empresas prefieren utilizar las fuentes internas, pero es necesario observar que éstas también tienen desventajas, dentro de ellas podemos mencionar:

- A).- Toda promoción o ascenso siempre deja un puesto vacante y éstos a su vez nos pueden llevar a una desorganización dentro de la empresa, si no se tiene un programa bien establecido pa

ra realizarlo.

B).- Toda fuente interna nos impide introducir sangre nueva, eliminando así -- nuevas ideas.

C).- Puede crear problemas por resentimiento de los empleados que no fueron -- ascendidos.

Para evitar este problema es necesario crear conciencia en los empleados de que todos tienen iguales posibilidades de acuerdo a su capacidad y preparación, debiendo estimularse al empleado a su superación.

FUENTES EXTERNAS.-

Son todas aquellas fuentes a las cuales la empresa puede recurrir, fuera de la misma para reclutar su personal.

Dentro de las principales fuentes externas podemos encontrar las siguientes, pero quiero hacer hincapié que pueden haber otras que tal vez no mencione, pero para mi ver éstas son las principales:

- 1).- Universidades.
- 2).- Escuelas técnicas.
- 3).- Otras empresas.
- 4).- Sindicatos.
- 5).- Agencias de empleo.

6).- Recomendaciones de personas ajenas a la empresa, conocidos o ejecutivos afines.

7).- Asociaciones profesionales, mercantiles e industriales.

1).- UNIVERSIDADES.-

Estas constituyen una fuente muy importante, ya que la inmensa mayoría de las empresas procuran obtener al personal de esta fuente debido a que en el adiestramiento se pueden aprovechar sus conocimientos y capacidad en potencia, para ocupar puestos intermedios, tratando de someterlo a un buen desarrollo, para ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la empresa.

2).- ESCUELAS TECNICAS.-

También es muy utilizada, ya que el personal suele tener conocimientos comerciales y técnicos que pueden considerarse como adiestrados en ese renglón, teniendo esa ventaja sobre otro aspirante corriente.

3).- OTRAS EMPRESAS.-

Es muy común entre las relaciones empresariales el tratar de ayudar a candidatos dignos y que por falta de demanda de mano de obra no tienen oportunidad en esa empresa y tratan de colocarlos en otra.

4).- SINDICATOS.-

Esta suele ser la fuente más utilizada para suministrar personal a nivel obrero, debido a la cláusula de exclusión que prevalece en los contratos colectivos, de ser éste el que proporciona la energía humana, pero hay que hacer notar que la empresa puede o no aceptar a dicho candidato, si éste no cumple con los requisitos deseados para el puesto vacante.

5).- AGENCIAS DE EMPLEO.-

Estas poseen un archivo de personal con diferentes cualidades que han sido previamente sometidas a prueba dichas cualidades y así la agencia suministra el personal idóneo a la compañía y le ahorra a la empresa el tiempo de pasarlo por un proceso selectivo.

Lógicamente todas estas solicitudes son hechas por personas que recurren por sí mismas a la empresa en busca de empleo, el encargado de personal tiene el deber de estudiar estas solicitudes y aplicar las pruebas convenientes para ver si reúnen las características señaladas en la solicitud, ya una vez estudiada y verificada la información se archiva, para si en un momento dado existe una vacante, darle preferencia a estas solicitudes que ya han sido estudiadas.

6).- RECOMENDACIONES DE PERSONAS AJENAS A LA EMPRESA.-

Esta fuente puede utilizarse siempre y cuando no se oponga a las políticas de la empresa, se recomienda utilizar una forma (Ver anexo III), - la cual se proporcionará a nuestros amigos, funcionarios y ejecutivos, para hacer válida esta recomendación y ponerle un poco más de atención.

7).- ASOCIACIONES PROFESIONALES, MERCANTILES E INDUSTRIALES.-

Estas agrupaciones de profesionistas es una fuente de reclutamiento esencial, sobre todo para ocupar puestos en niveles más altos e intermedios de la empresa, dado que conociendo su capacidad se sabe a cual de las asociaciones dirigirse cuando necesitamos de personal altamente calificado.

Así pues, podemos señalar que el utilizar fuentes externas nos puede proporcionar ciertas ventajas como:

Un ahorro en los gastos de capacitación y formación de nuevos empleados, lógicamente esto se da sólo cuando se requiere personal altamente calificado.

También tenemos la ventaja de tener más personal de donde elegir y además que éstos en un momento dado pueden aportar nuevas perspectivas para mejorar la salud de la organización con sus conocimientos y experiencias que este nuevo

elemento pueda aportar a la empresa para su buen desarrollo.

Es lógico que en todo tiene que haber desventajas, como lo bueno y lo malo, entonces es necesario mencionar las principales desventajas que a mi punto de vista son necesarias señalar.

1).- Puede provocar descontentos en el personal de la empresa, debido a que se está privando al personal de la posibilidad de ser ascendido y puede asumir una actitud de resistencia pasiva.

2).- Puede haber dificultades en la adaptación del trabajador, no van de acuerdo con las políticas generales de la empresa, además de que éstas no satisfagan las necesidades del trabajador, también es necesario observar de que el individuo pudo haber obtenido altas calificaciones en sus pruebas, pero en la práctica sea malo o nos falle.

3).- Existe el peligro de seleccionar personal viciado y con poca o nada de experiencia, se corre el riesgo de que el individuo tenga vicios arraigados y que en un momento dado pueden afectar al buen desarrollo de la organización de la empresa.

Ya una vez que se han determinado las fuentes que vamos a utilizar para seleccionar al personal, es necesario ver de qué medios me voy a va-

ler para atraer a estas personas.

Es necesario pues, ver lo que medios de reclutamiento significa.

1 "Son vehículos a través de los cuales enteramos a las fuentes de las necesidades de personal que tiene la empresa".

Es importante determinar qué medios voy a utilizar (se recomienda de dos a más, de esta manera se pueden aclarar puntos oscuros para las fuentes), ya que éstos deben estar acorde con la -- fuente, porque en caso contrario estaríamos desperdiciando tiempo y dinero.

Voy hacer mención de diferentes medios que a mi punto de vista son los principales para el reclutamiento del recurso humano y son los siguientes:

1).- CARTA O TELEFONO.-

Este medio nos sirve para solicitar a las - bolsas de trabajo o a otras empresas, etc.- Aquí es necesario hacer notar la importancia de usar ambos medios, el primero con el fin de asegurar la precisión y el segundo - para aclaraciones y complementar los datos.

2).- FOLLETOS, ANUNCIOS.-

Existen algunas empresas que editan folletos, señalando las posibilidades de empleo-

en esa empresa, dando una explicación de --
los beneficios que ofrece etc.

En cuanto a los anuncios es lo mismo, se co
locan en lugares estratégicos en la ciudad,
ya sea en universidades, escuelas técnicas,
etc; señalando las posibilidades de empleo
etc.

3).- EXPLORADORES.-

Son personas seleccionadas por el departa -
mento de personal con presentación y habili -
dad conveniente y con conocimiento de rela -
ciones humanas y relaciones públicas, nece -
sidades de los grupos y buena comunicación,
cuya función es recurrir a sitios a donde -
se pueden encontrar candidatos.

4).- REQUISICIONES.-

Estas pueden hacerse a sindicatos, asocia -
ciones o instituciones de educación supe -
rior y es necesario especificar con clarí -
dad las características a cumplir por parte
de los aspirantes, para evitar pérdida de -
tiempo con los que no cumplan con los requi -
sitos.

5).- MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION.-

Estos son los medios más utilizados actual -
mente, sobre todo cuando se requiere de per -

sonal altamente calificado, es necesario para poder ser aspirante al puesto.

6).- SOLICITUDES.-

Este medio es muy utilizado, ya que la empresa puede contar con solicitudes en sus archivos que ya están calificados y la simple consulta de esta fuente nos puede proporcionar la energía humana necesitada.

Como conclusión podemos apreciar que la utilización de la fuente en perfecto acorde con el medio nos puede proporcionar el elemento humano más calificado en el mercado de donde nosotros podemos reclutar los que creamos más aptos para cumplir nuestros objetivos.

Ya una vez reclutado nuestro personal debemos pasar a la siguiente fase a la selección de personal.

C A P I T U L O V.

SELECCION DE PERSONAL.-

C A P I T U L O V.

SELECCION DE PERSONAL.-

Es necesario antes de pasar a esta fase, esclarecer lo que selección de personal significa.

Obteniendo de varios autores llegué a la conclusión de que selección es:

El conjunto de técnicas administrativas y científicas que se aplican al proceso mediante el cual se elige a una persona para ocupar un puesto determinado entre un universo-reclutado a candidato.

Para poder llevarse a cabo una selección adecuada en una-empresa es necesario que se tengan claramente definidos los objetivos que se persiguen, una evaluación de las técnicas con que se cuenta y un análisis de la eficiencia de los procedimientos seguidos en la selección.

Además de contar con el personal más capacitado para llevar a cabo una positiva selección de personal.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones fundamentales en antecedentes del candidato, capacidad mental, habilidades, etc. Para instalarlo en el puesto que su aptitud le otorga.

Es necesario hacer la observación de que hoy en día la -

persona encargada de seleccionar piensa solamente que el candidato debe tener los requisitos específicos del puesto que desea cubrir, olvidándose que las personas a las cuales entrevista tienen otras características que sirven para otro puesto. Y que tiene que descubrir algunas habilidades que posea o que sean en beneficio del propio seleccionado y para la misma empresa pudiendo ocupar un puesto en el cual se desarrollen más provechosamente.

Otra actitud observada en las empresas durante la etapa de selección es que cuando éstas son pequeñas o medianas es por lo general una sola empresa que puede ser el dueño, gerente o jefe de personal el que selecciona a la persona que va a ocupar un puesto y no se toma en cuenta al jefe de departamento o sección en donde se necesita al empleado, esta situación puede llegar a tener repercusiones muy grandes dentro de la empresa porque el jefe de departamento o sección ve anulada su autoridad y sin embargo su responsabilidad sigue siendo la misma y puede suceder que observe una conducta negativa para con el nuevo empleado, repercutiendo esta actitud en el buen funcionamiento de la organización.

Para que exista una buena selección, lo ideal sería que el jefe de personal lleve a cabo los pasos de la etapa de selección (que mencionaremos posteriormente), tomando en cuenta las especificaciones del puesto y sirviendo de asesor al jefe de departamento que requiere el personal debiendo éste también realizar entrevistas, pruebas, etc. y debe ser él mismo, ya que su departamento es el que necesita al personal, el que decida si los candidatos están aptos para ocupar el puesto.

En esta forma podemos concluir que el departamento de personal sirve de asesor únicamente en lo que se refiere a la selección de personal y que el sólo se encargará de asuntos generales del personal, pero de los aspectos técnicos o especializados debe ser el jefe de la sección o departamento el que tome las decisiones respetando así su autoridad y asumiendo él la responsabilidad del rendimiento eficiente de la contratación.

Ya una vez dado un pequeño bosquejo de la situación del departamento de personal en lo que se refiere a la selección de personal, es necesario pasar al proceso de selección, es necesario aclarar que el que voy a señalar no es el mejor, pero desde mi punto de vista uno de los más óptimos y que se puede adaptar a cualquier empresa, con esto no quiero decir que es forzoso su buen resultado, ya que este proceso se ve influenciado por el tipo de puesto que se ha de ocupar, el giro de la empresa el objetivo a seguir, el criterio de la persona que va a llevar a cabo la selección y lo más importante es ver quién va a ser elegido, es lógico pensar que éstos no son todos los factores, pero sí los más consecuentes.

Ya una vez aclarado esto, es necesario saber o conocer, lo que quiero decir con el proceso de selección.

Se dice que un proceso de selección es "un conjunto de pasos cronológicos que utilizando diversos medios técnicos, por conducto de los cuales nos ayudamos a analizar y calificar así al hombre adecuado para el puesto adecuado.

(Ver gráfica 6.1)

GRAFICA 6.1 PROCESO DE SELECCION DE ANTONIO ARAYA V.-

- 1).- SOLICITUD DE TRABAJO
- a).- Recepción del solicitante
 - b).- Hojas de solicitud
 - a).- Generales del solicitante.
 - b).- Entrevista preliminar y características económicas.
 - c).- Antecedentes de trabajo.
 - d).- Estudios realizados
 - e).- Varios.
- 2).- ENTREVISTAS
- a).- Entrevista inicial
 - b).- Entrevista con el jefe del departamento o supervisor.
 - c).- Entrevista final.
- 3).- ENCUESTAS O INVESTIGACION DE LA INFORMACION
- a).- Antecedentes penales.
 - b).- Antecedentes de trabajo.
 - c).- Inv. de cartas de recomendación.
 - d).- Inv. de su domicilio y de su familia
- 4).- 4.1.- PRUEBAS.
- a).- Test. de destreza
 - b).- Test. de inteligencia
 - c).- Test. de creatividad y juicio
 - d).- Test. de aptitudes múltiples
 - e).- Test. de situación.
 - f).- Habilidades de supervisión y de dirección.
- 4.2.- EXAMENES
- a).- Exámen médico.

A continuación trataré de explicar de una manera sencilla y lo más claro posible esta gráfica que hice basándome en los siguientes autores. Reyes Ponce, Chrudem y Sherman, Hernández, Sverdlik, Variela.

1.- Primero es necesario que quede claro que es una solicitud de trabajo, se dice que es un formato administrativo elaborado cuidadosamente en base a las necesidades que el creador necesita cubrir, éste posee preguntas concretas de lo que se requiere saber o conocer del solicitante, tratando por medio de ésta sacar la mayor información posible para así conocer las características primordiales del mismo y saber a primera vista si nos sirve para ocupar el puesto vacante. Ya una vez dado este pequeño bosquejo de lo que una solicitud es, se recomienda que sean las propias empresas las que elaboren sus propias solicitudes, ya que éstas estarán más de acuerdo a sus necesidades y esto le traerá ciertas ventajas como:

- a).- Puede diseñar la solicitud de acuerdo a diferentes niveles y determinar exclusivamente la información de interés para cada puesto o necesidad que se quiera cubrir.
- b).- La información obtenida en la solicitud, le puede servir como guía para la entrevista formal que a continuación se le hace.
- c).- Dan al candidato una seguridad de que sus pretensiones, así como sus calificaciones se hayan registradas en el archivo de la empresa.

d).- Es una ventaja también porque se elabora exclusivamente con el fin de cubrir las necesidades que se requiere y nos evita estar revisando información que no sea de nuestro interés.

Ya una vez analizado las ventajas de que las empresas elaboren su propia solicitud, es necesario hacer notar la importancia de que éstas sean breves, claras y que únicamente contengan conceptos que se encuentren correlacionados con el trabajo, tratando de evitar preguntas que puedan orillar al solicitante a dar respuestas falsas y así lograr el objetivo para las cuáles fueron hechas las solicitudes. Como todos sabemos el encargado de dar calificación a las solicitudes debe estar apegado a las políticas generales de la empresa o institución, conforme a los requisitos legales y del puesto, así como de tener a alguien ocupando el puesto.

¿Qué es lo que debe hacer el jefe de personal al tener un requerimiento para un puesto?

Primero deberá proporcionarle al solicitante toda la información necesaria sobre la empresa de los puestos que actualmente se encuentran vacantes en ella, asimismo deberá ayudar al solicitante en el llenado de su hoja de solicitud y orientarlo sobre los demás pasos del proceso de selección, lógicamente todo lo anterior se refiere al punto 1.a, que es la recepción del solicitante.

Como segundo paso es la de proporcionarle al individuo la hoja de solicitud (previamente elaborada) para que llene todos los puntos que vienen especificados en la hoja de solicitud. 1.b. (a, b, c, d, e), ya una vez llenados éstos -

'tos con la ayuda lógicamente del encargado, que se encargará de aclararle todo tipo de dudas en el llenado para - así tener una información más veraz y clara. Podiendo pasar al siguiente paso que son las entrevistas.

Antes de pasar al siguiente punto, es necesario aclarar - que en el punto 1. b.(b), se refiere a cuánto quiere ga - nar, cuando puede trabajar, ¿por qué?, etc. éstas sólo - son algunas preguntas que el entrevistador hará al indi - viduo en su entrevista preliminar.

También es importante aquí saber el nivel socio-económico del solicitante, así como su participación económica en - el sostenimiento del hogar, la edad y ocupación de sus pa - dres, esposa e hijos.

Todo ésto con el fin de determinar sus necesidades econó - micas y sociales y sirva de orientación en los programas - de desarrollo que se puedan tener en la empresa.

Ya una vez aclarado lo anterior pasaremos a las entrevis - tas o al punto 2 (a, b, c). Pero antes daremos una intro - ducción de lo que las entrevistas son.

La entrevista como todos sabemos, es un sistema de elec - ción que nos permite tener una visión total del sollicitan - te apareciendo así directamente la persona y su comporta - miento.

En las entrevistas se tiene por objeto el establecer una - comparación entre el solicitante y los requisitos especí - ficos del puesto, sólo así podemos decidir si tendremos - un buen acoplamiento entre el individuo y la empresa.

Como todos sabemos las entrevistas varían de acuerdo con los métodos que se usan para obtener información y para lograr como respuestas, expresiones, actitudes y sentimientos del solicitante.

La diferencia más significativa está con el grado de control que ejerce el entrevistador durante el curso de la entrevista. A continuación mencionaremos algunos métodos de entrevistas selectivas como son:

a).- LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.-

Estas son un tipo de entrevistas altamente controladas por el entrevistador, que es quien determina el curso que va a tener la entrevista al formular cada pregunta:

b).- EN LA ENTREVISTA MENOS ESTRUCTURADA O INFORMAL.-

El solicitante juega un papel más activo en la determinación de la forma que tomará el diálogo.

c).- LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA.-

En ésta el entrevistador evita cuidadosamente influir en los comentarios del solicitante, esta entrevista se caracteriza de parte del entrevistador, por escuchar cuidadosamente y no discutir, interrumpir o cambiar la conversación abruptamente, aquí en esta entrevista se usa un número limitado de preguntas y el uso de pausas en la conversación.

d).- TENEMOS TAMBIEN LA ENTREVISTA DIRIGIDA.-

Que está considerada como el tipo de entrevista más - altamente estructurada, con un grupo de preguntas - muy detalladas y especialmente preparadas, en este - tipo de entrevistas no se le permite al entrevistado una libre expresión de ideas.

e).- OTRO TIPO DE ENTREVISTA ES LA LLAMADA DE PRESION.-

El propósito fundamental de este método de entrevista es observar la calma y el control del candidato - cuando se ve provocado fuertemente en sus emociones, el tipo de preguntas que se le hacen al entrevistado son violentas y el entrevistador se muestra hostil, poniendo al entrevistado en una situación de - defensiva.

El fin primordial de esta entrevista es tratar de - confundir al entrevistado y ver su reacción y respuestas.

f).- COMO ULTIMO TIPO DE ENTREVISTA TENEMOS LA ENTREVISTA DE CONSEJO O COMPARATIVA.-

Esta consiste en que el entrevistado se enfrenta a - un grupo de entrevistadores y observadores que le hacen preguntas y observan sus reacciones a diferentes tiempos.

La aplicación de este método se tiene más valor para seleccionar personal ejecutivo o en posiciones administrativas.

Es necesario que el entrevistador establezca relacion

nes amistosas y cordiales con el entrevistado, alcanzado ésto por medio de mantenerse agradable en su saludo, manifestando un interés sincero en el individuo y escuchando cuidadosamente.

Al terminar cualquier tipo de entrevista las preguntas - que haga el aspirante acerca del trabajo, condiciones de promoción, salario y la compañía, así como lo que no pregunte, puede revelar más acerca de él que toda la entrevista. Cualquiera que sea el método de entrevista empleado es necesario llevarse un registro de la entrevista.

Ya una vez analizado en qué consiste cada una de las entrevistas, es necesario observar, que como todo, métodos, sistemas, procedimientos etc. existen limitaciones, en este caso vamos a analizar tres, que a mi manera de ver, son las más importantes y de mayor trascendencia en las entrevistas.

- 1).- Es como que en la entrevista se pase por alto la información esencial para la empresa.
- 2).- El entrevistado puede en un momento tipificar o catalogar mentalmente al solicitante y ver ciertas cualidades que pueden ser más aparentes que reales, o en caso contrario que le pase desapercibido aptitudes positivas del entrevistado y que pueden ser desarrolladas en bien de la empresa.
- 3).- Una tendencia del entrevistador a emitir juicios solamente por la apariencia del entrevistado sin ser objetivo en las contestaciones a las preguntas que se le formulan a lo largo de la misma.

Es evidente que para mejorar la práctica y la efectividad de la entrevista, está tendiendo a verificarlas y es tructurarlas conforme a un patrón.



UNA FORMA EXAGERADA DEL PREJUICIO DEL
ENTREVISTADOR.

En la tabla siguiente veremos los principales resultados de diversas investigaciones realizadas acerca de las entrevistas.

- 1.- Las entrevistas dirigidas son más dignas de confianza que las entrevistas no dirigidas.
- 2.- Los entrevistadores se ven influidos mayormente por la información desfavorable que por la favorable.
- 3.- La confiabilidad correlacionada aumenta cuando hay mayor cantidad de datos que deban llenarse acerca del trabajo.
- 4.- Se establece en los inicios de la entrevista un ambiente de simpatía que tiende a proyectarse en prejuicios e influyen en que la decisión sea positiva o negativa.
- 5.- La Inteligencia es la característica más válidamente estimada por el entrevistador, pero la información de la entrevista no añade nada a los datos del examen.
- 6.- Los entrevistadores pueden concluir porque un solicitante tiene posibilidades de ser un empleado poco satisfactorio, pero no porque el solicitante pueda ser satisfactorio.
- 7.- Los datos escritos parecen ser más importantes que la apariencia física para determinar la decisión. Esto aumenta conforme es mayor la experiencia del entrevistador.

- 8.- Una entrevista recibe una evaluación extrema cuando la precisa una entrevista que marca el polo opuesto.
- 9.- Las habilidades y la motivación interpersonal se evalúan mejor en la entrevista.
- 10.- El ofrecerle a un solicitante tiempo para hablar, evita las primeras impresiones rápidas y ofrece una muestra de conducta más amplia.
- 11.- El aspecto físico del entrevistador afecta la actitud de la persona que es entrevistada.
- 12.- Los entrevistadores con experiencia clasifican en el mismo orden aunque ellos difieran en la proporción de solicitudes que aceptan. Hay una tendencia en los entrevistadores con más experiencia a ser más selectivos que los menos experimentados.

Ya una vez analizados los diferentes métodos de entrevistas, sus limitaciones y las tendencias de la entrevista, pasaremos a explicar los puntos 2 (a, b y c).

LA LLAMADA ENTREVISTA INICIAL (2a).-

Es una presentación del solicitante en la empresa, en esta breve plática se determinan los motivos por los que la persona se presenta en la empresa, se amplían sus datos generales, se preguntan datos sobre su trabajo y lo más importante es darse cuenta de su presentación, la seguridad o inseguridad y la capacidad de expresión.

Estas observaciones son importantes porque se pueden rela -

cionar con los requisitos del puesto vacante, por ejemplo: facilidad verbal y constante comunicación, así como dificultades para expresar sus ideas etc.

ENTREVISTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR. (2b).-

Se observa todo lo específico relacionado con el puesto y si el candidato como a criterio del jefe del departamento o supervisor cumple con los requisitos del puesto y si se adapta al mismo, también se le informa al solicitante sobre las condiciones de trabajo, programas de desarrollo, lo que espera la empresa de él, cuáles sean sus funciones en caso de ser aceptado etc.

ENTREVISTA FINAL (2c).-

Cierra el proceso de selección y su importancia radica en que mediante ella, obtendremos los últimos informes y detalles necesarios para completar las apreciaciones sobre el candidato pasando así a la selección final.

Pero antes es necesario pasar a la investigación de la información 3 (a, b, c y d) para ver si ésta es realmente verídica, se recomienda no invadir su privacidad porque en caso contrario se pueden herir susceptibilidades del investigador exponiéndonos a perder un buen trabajador o prediciéndolo para con la empresa.

Las investigaciones aunque cautelosas deben de hacerse a fondo a fin de obtener el mayor beneficio para la empresa.

En los puntos 3(a, b), se recomienda que se verifiquen estos puntos en forma regresiva, para tener información más-

reciente en cuanto a patrones anteriores, referencias de crédito, tiempo que duró en el trabajo, que tipo de trabajo realizó y el salario más alto que percibió.

En un estudio hecho con más de 122 empresas, tanto públicas como privadas, 82 indicaron que verificaban algunas de las informaciones de la solicitud, mientras que el 18% respondieron que ellos verificaban toda la información referida.

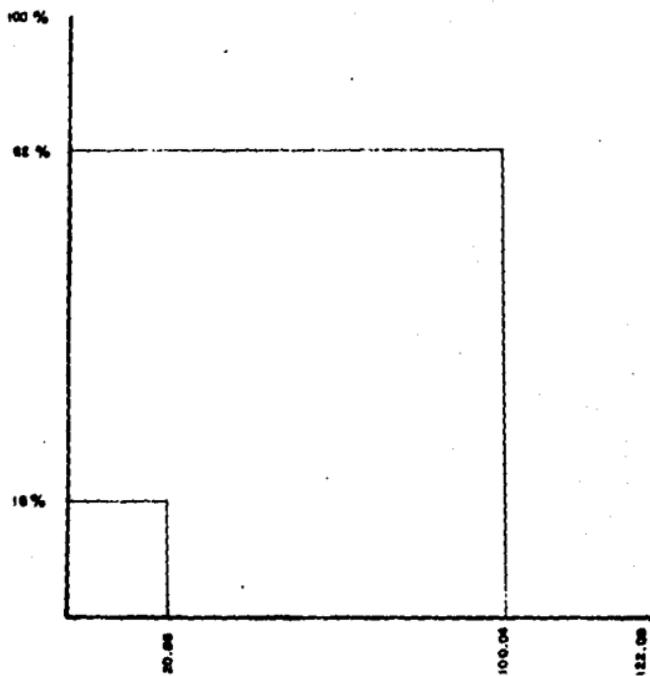
Una llamada telefónica fue el medio primordial de verificación usado por el 12% de las que respondieron, una carta por el 11% y una combinación de teléfono y carta por un 77%. En cuanto a las cartas de referencias hay que señalar que en México, en términos de La Ley Federal Del Trabajo, es obligación de las empresas otorgar una carta indicando: fecha de ingreso, fecha de baja, último puesto y sueldo. (ver gráficas 1, 2).

Muchas veces la empresa se ve forzada a dar cartas de recomendación a fin de evitarse problemas futuros, por lo que la validez de tales cartas es muy dudosa.

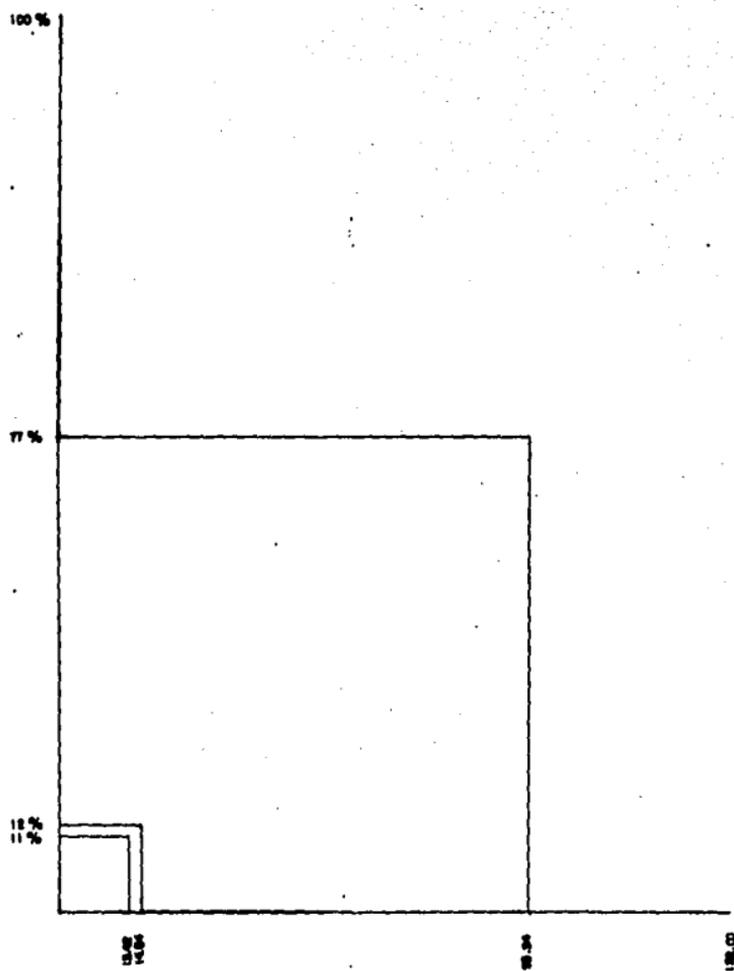
En otros casos, muchas organizaciones se niegan a escribir una evaluación de un antiguo empleado.

Una razón es que algunas firmas han sido demandadas por antiguos empleados que descubrieron que ellos habían dado malas referencias.

Se recomienda pues, que si se extiende una carta de referencia ésta venga firmada por ambos, para así dar confirmación a lo escrito y así evitar problemas futuros.



GRAFICA 1



GRAFICA 2

También se recomienda que toda información dada por el candidato, se verifique en su totalidad para evitar errores futuros, ya sea por teléfono, carta o ambos, se recomienda usar ambos.

Ya una vez verificada la información, pasaremos a efectuar diferentes pruebas o test, que estén acordes con el puesto a ocupar por el candidato. Se conocen infinidad de tests, yo sólo mencionaré los que para mi punto de vista son los más importantes.

a).- PRUEBA DE TEST O DESTREZA.-

Como todos sabemos algunos test implican el uso de equipo que ha sido cuidadosamente desarrollado y estandarizado, estas pruebas son frecuentemente usadas en la selección de solicitudes para trabajos que implican el ensamble de partes eléctricas pequeñas, el manufacturar relojes e instrumentos y operaciones similares que requieran una buena mano, dedo o destreza en el uso de pinzas.

b).- PRUEBA O TEST DE INTELIGENCIA.-

También llamadas de habilidad mental, fueron originalmente diseñados a principios de Siglo para predecir el éxito académico y la habilidad verbal y numérica de los individuos, sin embargo son mejores predictores de la posibilidad de un trabajo que de la posible destreza en el trabajo mismo.

c).- PRUEBAS O TESTS DE CREATIVIDAD Y DE JUICIO.-

Estas pruebas de creatividad están aun en la etapa experimental con la excepción de algunas que han sido diseñadas para trabajos especiales particularmente en los campos de la ingeniería.

Un test de juicio que es probablemente más útil en el entrenamiento que en el programa de selección es el Watson Glaser Critical Thinking Appraisal.

Sus cinco pruebas miden la capacidad de hacer inferencias, el reconocimiento de suposiciones, la educación, la interpretación y la evaluación de argumentos.

d).- PRUEBA O TEST DE APTITUDES MULTIPLES.-

También llamadas de potencial de aprendizaje, aquí la batería de pruebas de las aptitudes generales conocida con las siglas GATB desarrollada para el departamento de trabajo de EUA, mide nueve áreas diferentes de aptitud como sigue: La inteligencia, la aptitud verbal, la aptitud numérica, la aptitud espacial, la percepción de la forma, la percepción del trabajo de oficina, la coordinación motriz, la destreza manual y la destreza digital.

Este tipo de pruebas o test es de lo más completo y de lo más utilizado en EUA, pero creo que aquí en México como por lo general, no se necesita o se exige.

e).- PRUEBAS O TEST DE SITUACION.-

Estos test combinan los de actuación y de personalidad

dad, sirviendo para conocer las formas en que los solicitantes reaccionarían ante las situaciones forzadas, que podrían darse en la vida real.

f).- PRUEBAS O TEST DE HABILIDADES DE SUPERVISION Y DIRECCION.-

Este tipo de pruebas están diseñados para medir básicamente las actitudes y las percepciones de las prácticas que la gente usa al supervisar a otros. Estas pruebas son especialmente útiles en los programas de instrucción para darle a los líderes y a los líderes potenciales un mayor conocimiento de los factores importantes en las relaciones humanas.

Debemos estar concientes que todo tipo de test o producto que se utilice deben estar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las pruebas de personal deben ser siempre consideradas como complemento de otros medios de la selección de personal y no como sustituto de ellas.

Ya una vez analizadas las pruebas o test, es necesario pasar al siguiente paso, que es el examen médico (4.2 (a)).-

Se recomienda que se realice para asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo.

También ofrece una que contra la cual los exámenes médicos posteriores pueden comprobarse e interpretarse

se. El último objetivo es particularmente importante, ya que nos sirve para determinar la incapacidad causada por el trabajo bajo las leyes del seguro social. El examen físico antes del empleo es particularmente valioso al contratar a personas menos válidas y también brindar la oportunidad, a través de análisis de laboratorio, de detectar aquellos solicitantes con situación tales como uso de drogas u otras causas.

El examen que efectuará el médico cubrirá los aspectos siguientes:

- 1).- Examen del corazón.
- 2).- Examen del hígado.
- 3).- Estado de los pulmones.
- 4).- Presión sanguínea.
- 5).- Revisión anatómica.
- 6).- Análisis de sangre.
- 7).- Pruebas auditivas.
- 8).- Pruebas visuales.

Es importante indicar que al examen médico sólo se mandarán a las personas que tienen ante sí la oportunidad de ingresar a la empresa por la perspectiva de un puesto a llenar.

Ya una vez que el candidato ha sido seleccionado y ha pasado el examen médico con satisfacción se pasará al siguiente paso que es el de contratarlo o sea el solicitante que pasa todas las etapas del proceso de selección, es asignado a una posición en el departamento donde ha sido aceptado. En este momento inicia la inducción y la capacitación.

del trabajador, poco después se ve el desarrollo del empleo hasta que llegue a su óptimo desarrollo.

Los solicitantes no aceptados para el empleo deben ser no tificados del hecho y se les debe dar las gracias por su interés al solicitar el empleo.

CAPITULO VI

INDUCCION.-

CAPITULO VI

INDUCCION.-

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficacia, así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo en el mayor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, se recomienda la utilización del manual de procedimientos, o del manual de la organización, donde se contemplen todos los aspectos administrativos, legales, sociales, culturales, políticas que tengan inferencia con el puesto que se va a ocupar.

Lógicamente que los puntos anteriores también deben estar contemplados en el contrato, donde se le señalan todos los derechos del trabajador y del patrón, y las obligaciones de los mismos, y las sanciones a las que se ha de acreeador el trabajador en caso de no obedecer a sus obli-

Ya una vez que están conformes las partes, en cuanto al -
contrato, se efectúa el plan de inducción y poco después -
se pasa a la capacitación del candidato que se expondrá -
en el inciso siguiente.

C A P I T U L O V I I

CAPACITACION.-

C A P Í T U L O V I I

CAPACITACION.

Como todos sabemos muchos nuevos empleados llegan a la organización sólo con los conocimientos y habilidades necesarias para iniciar el trabajo.

En algunos puestos se requiere un extenso entrenamiento - antes de que se les considere aptos para hacer una contribución a la organización.

Antes de seguir adelante es necesario aclarar las palabras entrenamiento y capacitación, debido a que muchas personas piensan que es algo distinto, y no es así, la palabra entrenamiento viene de EUA y aquí en México a esta palabra se le dió el adjetivo calificativo de capacitación, que para mí y para muchos autores es lo mismo, ya una vez aclarado esto continuaré con la breve introducción de este inciso.

La mayoría de los empleados, en todo caso, requerirán en algún momento, algún tipo de capacitación que los habilite a mantener un nivel efectivo de desenvolvimiento en su trabajo aún cuando el entrenamiento puede ser efectuado - en forma informal, se alcanzan mejores resultados con un programa de entrenamiento bien organizado y formal.

Entendiéndose por entrenamiento todo procedimiento orientado a fomentar su aprendizaje entre los miembros que conforman una organización.

El proceso debe orientarse al logro de los objetivos gene

rales de la organización. Al mismo tiempo, un programa de entrenamiento efectivo debe contribuir claramente a la satisfacción de las metas personales del participante.

Uno de los principales tipos de entrenamiento es comunmente conocido como "capacitación en el trabajo". El propósito principal de este entrenamiento es el de dar al empleado el conocimiento y las habilidades necesarias para que el rendimiento efectivo llegue a un nivel satisfactorio; - consiste en capacitar al trabajador cuando ingresa al puesto.

Es necesario que para que exista un buen programa de capacitación se contemplen las siguientes etapas, y no sólo - por el hecho de cumplir con el artículo 153 de La Ley Federal del Trabajo.

- 1).- Evaluación de las necesidades de capacitación.
- 2).- Determinación de los objetivos de aprendizaje.
- 3).- Selección del medio de capacitación.
- 4).- Definición de elementos de control.
- 5).- Diseño de mecanismos de información.

Para mantener el sistema de capacitación en los niveles - deseados.

- 1).- Los administradores y el departamento de personal deben estar alertas a las manifestaciones de necesidad de entrenamiento que dan los empleados. Si los registros de producción indican por ejemplo que los trabajadores no están logrando los mínimos de producción, ello puede indicar que se necesita un entrenamiento adicional.

- 2).- Los resultados deseados de los programas de entrenamiento deben expresarse formalmente en lo que se conoce como objetivos educacionales.

Por ejemplo, el objetivo de un programa de entrenamiento puede expresar "el participante podrá operar una máquina perforadora a razón de 40 rpm con menos de 1% error en un período de 10 minutos.

Los objetivos educacionales tratan de enunciar los términos precisos de la conducta deseada, mediante el infinito del verbo: calcular, ajustar, operar, armar, etc.

- 3).- Ya una vez que se determinan las necesidades de capacitación y se han especificado los objetivos generales, el próximo paso es desarrollar el ambiente necesario para lograr esos objetivos.

Para hacerlo es preciso seleccionar el método o medio que permitirá al participante aprender de la manera más efectiva.

- 4).- Es responsabilidad del Director de la capacitación no solamente determinar las necesidades, sino también tener prueba de que se están satisfaciendo las necesidades a través del programa, desafortunadamente la información acerca del logro de objetivos y el método más efectivo de alcanzarlos se obtiene solamente en algunas ocasiones y a través de enfoques de investigación que son frecuentemente inadecuados.

- 5).- Es muy conveniente que la información generada por -

los controles de aprendizaje sea transmitida oportunamente a los niveles de toma de decisión, para corregir, enriquecer y actualizar el sistema puesto - que sin una adecuada retroalimentación se avanza a ciegas y se repiten errores. De ahí la importancia de establecer cuidadosamente un eficaz sistema de información a partir de la evaluación de este programa.

Como ya sabemos los cambios rápidos, las nuevas tecnologías y el crecimiento de las organizaciones han hecho que la capacitación sea vital para su éxito - (es lo recomendable).

En años recientes la capacitación ha recibido mucha atención y es obligatorio en muchos Países como en México, el capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo, señala la obligación patronal en esa materia.

La capacitación debe empezar desde la inducción del nuevo empleado a la organización y continuar a través de la carrera del empleado en la organización, - no sólo como lo exige la Ley en el artículo 153. - (Ver anexo IV), artículo 153-A - 153-X.

Si no es necesario que todo Jefe vea en esta capacitación una inversión que con el tiempo va a ser de provecho para él y para el buen desarrollo del empleado.

C A P I T U L O V I I I

ADIESTRAMIENTO.-

C A P I T U L O V I I I

ADIESTRAMIENTO.

Antes de iniciar este inciso, es necesario dar una definición de adiestramiento para que no exista confusión con - capacitación.

Adiestramiento es habilidad o destreza, adquirida por regla general en el trabajo físico (instruye, guía y encamina) todo lo aprendido en la práctica.

Ya una vez aclarado ésto, es necesario referir que el -- adiestramiento está regulado al igual que la capacitación, por lo que para su mejor entendimiento es necesario ver - el anexo IV, y al igual que la capacitación no hay que -- verlo como obligación, sino como una inversión a corto o largo plazo según su naturaleza.

C A P I T U L O I X

DESARROLLO.

C A P I T U L O I X .

DESARROLLO.

Este inciso desde mi punto de vista, es el que refleja si en realidad hicimos la adecuada selección y contratación del candidato, pero antes es necesario saber que se entiende por desarrollo.

Por desarrollo se entiende que es el proceso intelectual de conocimientos para el fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de habilidades que permitan no sólo limitar al desarrollo al aspecto intelectual, sino al desarrollo de todas las partes volitivas de entendimiento, adhesión a la empresa que vaya creando o el status que haga respetable a la persona en la empresa.

Por consiguiente es esencial que todos los empleados tengan iguales oportunidades para participar en las actividades que enriquezcan su desarrollo.

Como vivimos en una sociedad moderna que se caracteriza por acelerados cambios que exigen de los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentarse con los nuevos procesos y técnicas de producción que se están introduciendo continuamente.

El aumento de organizaciones que tienen grandes y complejas operaciones, cuya estructura está continuamente cambiando, hace que sea indispensable para muchos empleados-

y empresas, preparándose nuevas tareas, desarrollándose - al máximo hasta lograr su punto óptimo en el hacer y conocer. Su puesto ayudado lógicamente por la inducción, capacitación y adiestramiento, hasta lograr su desarrollo óptimo en el puesto.

ANEXOS

CLAVE NUM. _____

ANEXO I

ESPECIFICACIONES DE TRABAJO

NOMBRE DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS ESPECIFI -
COS,

DIVISION _____

CONDICIONES FISICAS ESPE
CIALES,

DEPTO. _____

SECCION. _____

SEXO _____ EDAD _____

DE _____ A _____

ESTUDIOS

REQUISITOS

PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____ EXP. ANT. _____

PREPARATORIA _____ PROFESIONAL _____

TITULO _____ COMERCIO _____

TIEMPO DE PRUEBA _____ IDIOMAS _____

ESTUDIOS

CALIF. NECESARIAS.

ESPECIALES _____

EN PRUEBAS DE SELECCION _____

RESUMEN DE ACTIVIDADES

DEBE CONOCER, SABER USAR O MANEJAR.

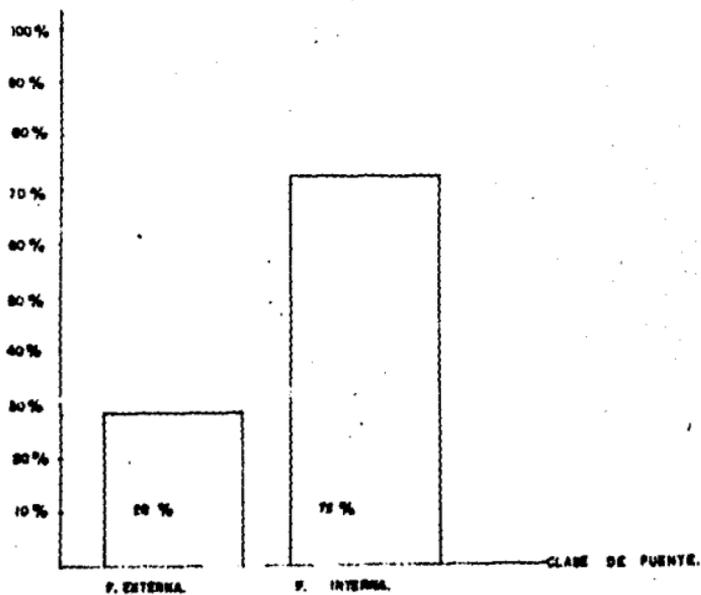
AUTOMOVIL _____ MAQ. DE _____ INSTRUMENTO _____
HERRAMIENTAS _____

DE CUALES PUESTOS SE PUEDE
ASCENDER A ESTE.

A CUALES PUESTOS SE -
PUEDE ASCENDER DE ESTE.

OBSERVACIONES

ANEXO II



GRAFICA 6.1 Utilización de los diferentes tipos de fuentes internas en cuanto a ascensos y promociones contra transferencias.

A N E X O I I I

Carta de presentación que se da a los Ejecutivos para dar a sus amigos como presentación al Departamento de Personal o al Patrón.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

Por medio de esta carta me permito presentar al Sr. (Ita). _____
quien tiene interés en trabajar en nuestra compañía, recomendado por _____

Nombre del empleado, amigo-
etc.

A N E X O I V.

LEY FEDERAL DE TRABAJO DE MEXICO
CAPITULO III BIS.

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 de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.-

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, 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 u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 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.

Artículo 153-D.-

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E.-

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convenzan 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.

Artículo 153-F.-

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- 11.- 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.

Artículo 153-G.-

Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a -- desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la em presa o a lo que se estipule respecto a ella en los con - tratos colectivos.

Artículo 153-H.-

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o --- adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de - capacitación o adiestramiento.

II.- Atender las indicaciones de las personas que impar - tan la capacitación o adiestramiento y cumplir con - los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimien - tos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I.-

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capa citación 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 tendientes a perfeccionarlo; todo-ésto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J.-

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones - Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y -- funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumpli -- miento de la obligación patronal de capacitar y adies -- trar a los trabajadores.

Artículo 153-K.-

La Secretaría de 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 esta 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 Ocupaciones y en la de estudios sobre las carac-

terísticas de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en 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 requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-M.-

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a 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 pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N.-

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O.-

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P.-

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes capacitarán 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 Adies-

tramiento, tener conocimientos bastantes sobre - los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

- III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q.-

Los planes y programas de que tratan los artículos -- 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro 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 capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en "Diario Oficial" de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R.-

Dentro de los sesenta días hábiles que siguen a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime -- pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S.-

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la prácti

ca, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T.-

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida 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 del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a la falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 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.

Artículo 153-V.-

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador 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 se 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 examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectivo acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W.-

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones, o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X.-

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento imputada en este Capítulo.

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

Como ya nos hemos dado cuenta a través de la historia, la fuerza laboral se ha formado un complejo de inferioridad, anidando en su corazón, el agrio rencor hacia los patrones, hacia los administradores y hacia los legisladores, porque los han subestimados en sus derechos, los han defraudado en sus aspiraciones; considerándolos una fuerza-motriz más para el logro de los objetivos de la empresa.

Es necesario pues, que el empresario mexicano, esté consciente de que es muy importante dar un trato más humanitario al empleado, ya que todos los adelantos técnicos-industriales, no han producido satisfactores emocionales que hagan feliz el corazón y la mente de los empleados que manejan sus máquinas.

Cuando se logre convencer al empresario mexicano, sobre la bondad de la técnica de reclutamiento y selección de personal, cuando se legisle a la luz de la justicia, cuando se comprenda el ser psicológico del mexicano, cuando la empresa desembolse más dinero para una adecuada selección de personal; hasta entonces y sólo entonces, se extinguirán las barreras para una implantación científica de selección de personal, y mientras se continúe seleccionando personal, basados en falsas pseudo-psicologías, olvidando el uso de los métodos científicos, nunca se llegará a obtener, un personal eficiente, productivo y satisfecho en la empresa mexicana.

Es necesario pues, convencer al empresario mexicano de la necesidad de tener una técnica de reclutamiento y selec -

ción de personal adecuada y de la necesidad de tener una persona capacitada para llevarla a cabo; ya que me he dado cuenta de que a esta técnica de la administración no se le está dando la importancia que merece en la empresa mexicana, ya que es muy común encontrar gente en el puesto sin capacidad, ni estudios para poderlo llevar a cabo adecuadamente.

Desde aquí empieza el éxito o el fracaso de una compa - ña. Si nosotros logramos convencer al empresario de tener una persona que no sólo haga exámenes psicométricos y determine a quién contratar o que sólo porque es su - amigo tiene el puesto y que ni siquiera se molesta en verificar los datos del solicitante, desde aquí empieza el fracaso, que es muy común ver en varias empresas.

Es necesario pues, partir del punto de que hay que tener gente ética capacitada y con estudios en este puesto. Segundo, es necesario conscientizar al empresario mexicano de la necesidad de invertir en capacitación para nuestros empleados, no sólo porque la Ley lo exige, ni por el hecho de que así paga menos impuestos, sino por la necesidad de estar actualizados en nuevas técnicas y métodos - de producción para poder tener más éxito y por ende, más utilidades y crecimiento, tanto para la empresa como para sus empleados, que son la energía que lleva al éxito o al fracaso a una compañía. Y si a ésto le agregamos un trato más humanitario para nuestros empleados y logramos formar un equipo que participe en la elaboración de objetivos, políticas, métodos etc. con lo que nuestros em - pleados sientan que son parte activa en la empresa, en - tonces lograremos tener personal eficiente, productivo y satisfecho en nuestra compañía.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- F. Glueck William; "WHERE ORGANIZATION PLANNING STANDS TODAY"; Vol. 44. 1968
- 2.- Peña Baztan M; "DIRECCION DE PERSONAL" (ORGANIZACION Y TECNICAS), 3era. Ed.
- 3.- De Dunnette Marwin; "SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL"; C.E.C.S.A.
- 4.- L. French Wendell; "ADMINISTRACION DE PERSONAL Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS".
- 5.- Keltin Devis, B. William, Werther Jr; "DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS".
- 6.- Lic. López de Nava Andres; "MANUAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL".
- 7.- S. González Antonio; "TRATADO MODERNO DE ECONOMIA GENERAL", South Western.
- 8.- Flores Gómez G. F. "NOCIONES DE DERECHO POSITIVO MEXICANO".
- 9.- J.A.C. Brown; "LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA".
- 10.- Yoder Dale; "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES"; C.E.C.S.A.
- 11.- Brown Alvin; "INDUSTRIAL ORGANIZATION" New York Prentice Hall, 1947.

- 12.- A. Simons Herbert; "ADMINISTRATIVE BEHAVIOR"; The -
Mc Millan Company, New York, 1954.
- 13.- González Páramo José; "LA EMPRESA Y LA POLITICA SO -
CIAL"; Editorial Rialp, Madrid, 1966.
- 14.- O.I.T; "LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU
FUNCIONAMIENTO"; Ginebra, 1966.
- 15.- "STUDIES IN PERSONNEL POLICY"; Número 139, 1953.
- 16.- G. Jarres. March y Herbert A. Simon. "TEORIA DE LA-
ORGANIZACION"; Ediciones Arlel, Barcelona, 1961.
- 17.- McCu Lough Allison; "OFF DE FRINGE AND INTO DE FIRST
TEAM"; Revista, Avanced Manaqament, Vol. 16, 1951.
- 18.- B. Filippo Edwing; "PRINCIPIO DE ADMINISTRACION DE -
PERSONAL".