

25
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION, FUENTE DE
ABASTECIMIENTO DEL PERSONAL NECESARIO
EN LA ORGANIZACION**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JUAN FRANCISCO PEÑA YAÑEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Guautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

	<u>PAG</u>
- INTRODUCCION	I
Capítulo I ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION	12
1. Antecedentes y Evolución	14
2. Dinámica Administrativa	15
3. Administración Empírica	16
4. Administración Científica	24
5. Humano Relacionismo	38
6. Definición de la Administración	40
Capítulo II ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	44
1. Evolución Histórica	46
2. Definición de Administración de Recursos Humanos	53
3. Areas de Administración de Recursos Humanos	57
Capítulo III DOTACION DE PERSONAL A LA ORGANIZACION	69
1. Planeación de Personal	71
2. Análisis de Puestos	76
Capítulo IV RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	86
1. Fuentes de Abastecimiento y Medios de Recluta- miento	90
2. El Proceso de Reclutar	91
3. Fuentes Internas y Fuentes Externas de Recluta- miento	95
4. Medios de Reclutamiento	99
5. Evaluación de un Programa de Reclutamiento . .	107
Capítulo V SELECCION DE PERSONAL	109
1. El Proceso de Selección	113
2. Tipos y Métodos de Selección	114

	<u>PAG</u>
3. Pasos del Proceso de Selección	120
4. Elementos de la Selección Técnica de Personal	185
5. Importancia de los Tests Psicológicos	187
 Capítulo VI	
INDUCCION DE PERSONAL	206
1. Procedimientos Básicos en la Inducción de Personal	208
2. Importancia de la Inducción de Personal	213
3. El Programa de Inducción de Personal	216
4. Evaluación del Programa de Inducción	220
 - CASO PRACTICO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS	227
 - CONCLUSIONES	250
 - COLORON	255
 - NOTAS DE REFERENCIA	256
 - BIBLIOGRAFIA	260

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

Es un hecho que en la actualidad se viva la era de la Administración. A medida que avanzamos en el tiempo, nos encontramos con la incontenible rapidez con que se suscitan los cambios económicos y sociales, el impresionante avance tecnológico y con la forma espectacular de ver como se rompen las estructuras del pasado, las cuales han determinado que los organismos sociales, empresas e instituciones, tanto del sector público como de la iniciativa privada, vuelvan sus ojos con interés hacia la Administración, buscando en ella soluciones prácticas y eficaces que permitan enfrentarse al cambio acelerado y obtener los medios más apropiados que proporcionen su máximo progreso y desarrollo.

Sin embargo, aún cuando la vida ha cambiado tremendamente en un lapso de tiempo muy reducido, han existido y existen un grupo de personas que han dedicado parte de su vida en estudiar, investigar y establecer la importancia que ha tenido la Administración hasta nuestros días y lo que es aún más, el factor humano en las organizaciones.

Los conceptos e ideas que se describirán en el presente trabajo tienen como finalidad, además de ser un apoyo didáctico, el de orientar, ubicar e incluso motivar a las personas que de alguna forma estén interesadas en el estudio de la Administración de Recursos Humanos en su fase: "Reclutamiento y Selección de Personal".

Desde luego que estas ideas, filosofías o como se les quieran llamar, -- fueron tomadas de varios autores expertos en la materia, aunando la experiencia adquirida en mi corta vida profesional.

La Administración está considerada como la principal herramienta con que cuenta el hombre para hacer el mejor uso de los recursos de que dispone, llamémoslos a éstos recursos humanos, técnicos, materiales y económicos; sin embargo, su función primordial radica en establecer y lograr objetivos.

El logro de los objetivos institucionales dependen en gran parte de la adecuada Administración de Recursos Humanos, ya que el contar con los recursos financieros, técnicos y materiales no garantiza que se posean los Recursos Humanos afines a las múltiples necesidades de la organización.

Para efectos de esta práctica, la hemos estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se pretende homogenizar los conocimientos - que se tienen de la Administración, mediante la agrupación y explicación breve de los antecedentes y evolución, la aplicación que de ésta han hecho las principales agrupaciones de seres humanos, el surgimiento de la Administración Científica, precursores y aportaciones más representativas y por último se observarán las definiciones de Administración expuestas por los principales autores en la materia, sin que ésto signifique - una confrontación con las diversas corrientes o definiciones que de cada una de ellas existe.

En el segundo capítulo, entramos de lleno a lo que es el estudio de la - Administración de Recursos Humanos, abarcamos desde su evolución histórica, siguiendo por la definición que algunos autores han dado al respecto y finalizaremos por describir brevemente las principales áreas que abarca la Administración de Recursos Humanos.

El tercer capítulo nos hablará de la importancia que tiene la planeación de personal, que amada con un adecuado y acertado análisis de puestos, - la organización se asegura de tener personal idóneo disponible cuando lo necesite.

Teniendo el fundamento de los tres primeros capítulos, en el cuarto hablaremos exclusivamente del Reclutamiento de Personal, explicando brevemente el estudio e importancia que tiene éste, así como de la metodología a seguir en el acertado uso de las fuentes y medios de reclutamiento para buscar sólo aquellos candidatos que le sean atractivos a la organización para ocupar un puesto en ella.

La parte medular la encontramos en el capítulo cinco, Selección de Person

nal, el número de pasos y secuencia que componen a tan mencionado proceso, varía no sólo en el giro de la organización, sino también con el tipo y nivel del puesto que debe llenarse. Lo señalado pone de manifiesto que la complejidad del proceso dependerá de las necesidades que existen entre un ser humano y otro y dependiendo de la capacidad de distinción, eliminaremos candidatos no calificados, de ahí la importancia que tiene manejar de una forma adecuada la Selección de Personal.

El capítulo seis nos hablará de la Inducción de Personal, que a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, no deja de ser importante. Reconociendo que el factor humano es el activo más valioso que tiene una organización, el cual se adquiere y se paga, no se espera más que se integre de una forma adecuada al proceso productivo; sin embargo, salvo -- que sea integrado rápido y acertadamente a su ambiente de trabajo pronto podrá producir.

Para redondear la parte teórica, presentaremos el diseño y análisis de un caso práctico, enfocado en el uso que del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal han hecho algunas empresas de la zona, así mismo de los resultados obtenidos por dicha aplicación. Como apoyo a lo anterior, se realizaron encuestas a algunas empresas, obteniendo la información a través de un cuestionario.

Por último, se anexan las conclusiones en las que se describe en forma sintetizada los aspectos más importantes del presente trabajo. En esta parte final también se incluyen las notas de referencia, el colofón y la bibliografía que fundamenta parte de este trabajo.

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunos estudios realizados de la Prehistoria hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización.

Dichos estudios han hecho suponer que la Administración, al igual que -- otras disciplinas nacen, crecen y evolucionan con la aparición del hombre sobre la Tierra.

Ahora bien, ¿a partir de cuándo iniciaremos nuestro estudio de la Administración? Aristóteles nos dice al respecto: "Observando el desarrollo de las cosas desde sus orígenes, se obtiene una visión más clara de las propias cosas"; sin embargo, es menester aclarar: una descripción detallada y exhaustiva de todos y cada uno de los autores que han contribuido en el estudio del Pensamiento Administrativo; resultaría no sólo extenso sino además complicado, tanto en su elaboración como en su comprensión. Por tal motivo, solamente se estudiarán las aportaciones más representativas de algunos de estos autores.

1. Antecedentes y Evolución:

La historia a través del paso de los años nos ha mostrado que la mayor preocupación del ser humano es la conservación de la vida -- misma, para ello el hombre se alimenta, se abriga y habita en un lugar (cueva, choza o casa) para protegerse del peligro y de las inclemencias ambientales; en otras palabras, satisface sus necesidades básicas.

Del mismo modo, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse y agruparse con sus semejantes para el logro y mejoramiento de las actividades que por sí solo no puede hacer.

La cacería del mamut, la construcción de chozas y el arrastre de objetos pesados son sólo algunos ejemplos prehistóricos que enmarcan las afirmaciones previas, y que han hecho posible que por una necesidad humana el hombre haya marcado los inicios de la Administración.

A partir de estos momentos debemos tener en cuenta que la vida en sociedad depende cada día más del esfuerzo de grupos y mientras éstos crecen y evolucionan y se hacen más complejos, la teoría administrativa adquiere mayor importancia, cuidando así de la acción individual hacia la obtención de objetivos sociales y organizacionales.

2. Dinámica Administrativa:

Si bien es cierto que la Teoría Administrativa es producto del cambio social, luego entonces diremos que ésto se fundamenta a través de las condiciones materiales, valores sociales y principalmente - la ideología que la gente va experimentando a través del tiempo. - Por ejemplo, la conceptualización que se tiene del comercio y la - industria en nuestros días es muy diferente a la conceptualización que se tenía por decir en la etapa de la Revolución Industrial y - aún más de la Edad Media. Este hecho es prueba palpante de lo que ha sido y es la Dinámica Administrativa.

Es por éso, que la conceptualización y aplicación de las ideas sobre actos administrativos tienden a desarrollarse con mayor velocidad conforme pasan los años; si nos ponemos a observar un poco en los años de la antigüedad una corriente de ideas administrativas - tendían a durar muchos miles de años; sin embargo, hoy en día en - donde el cambio estructural del comercio, la industria, los negocios, etc., no se deja esperar, se ha dado paso a mejores y más - prácticas aplicaciones administrativas.

La dinámica ha sido total, que como menciona el L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez "El pensamiento administrativo está condicionado por esa realidad y la generación de teorías sobre el acto administrativo se produce en lapsos cada vez menores. Así, en la década de 1970, se han registrado más aportaciones en este campo que - en toda la historia de la humanidad".¹

Tomando como base los aspectos antes mencionados, describiremos -- brevemente las aportaciones más representativas que van dando la - pauta al surgimiento de la Teoría Administrativa como tal.

Podemos en realidad hablar de dos grandes períodos históricos de - la Administración:

- Empírica o Práctica y
- Científica.

3. Administración Empírica:

La primera la componen los 4,000 años (A. de C.) de historia, y la segunda la podemos tratar de fijar a partir de los trabajos de F.-W. Taylor y H. Fayol, o sea, desde fines del siglo pasado sin que se pretendan fijar fechas exactas, pues en la historia no es posible determinar con exactitud cuando termina una época y cuando se inicia otra.

Como antecedentes, recordaremos algunos ejemplos en que ya se menciona la práctica o la necesidad de la administración:

Los problemas de la administración fueron de interés para los estudiosos, aún en la antigua Grecia y en los tiempos bíblicos.

3.1 La Iglesia.-

La Iglesia Católica quizá sea el ejemplo más antiguo de organización efectiva a través de sus 2,000 años de existencia. La Biblia, por ejemplo, explica los problemas de organización que afronta Moisés al dirigir a su pueblo, pero no es sino hasta muy recientemente que se le ha tomado como tal.

3.2 Organizaciones Militares.-

Como se ha podido esperar, algunos de los principios y prácticas más importantes de la moderna administración se originaron en las organizaciones militares. A excepción de la Iglesia, éstas han sido las únicas formas de organización en la historia de la civilización occidental que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes, al manejo de grandes grupos, los principios de la Administración.

Los ejércitos primitivos, aun aquellos formados por merce-

narios, se caracterizan por tener una elevada moral entre sus hombres y una buena coordinación entre los objetivos individuales y colectivos.

3.3 Los Griegos.

Retrocedamos al año 437 A. de C. aproximadamente para estudiar la participación de los griegos que a través de su organización dieron grandes aportaciones al desarrollo comercial e industrial de nuestros días.

Los griegos como grandes pensadores matemáticos, economistas y sobre todo filósofos fueron los primeros en tratar asuntos tales como el origen y organización del Estado, la propiedad privada y la ética mercantil.

Dos de los más grandes exponentes de la corriente griega son sin duda alguna Platón y Aristóteles, veamos cuales fueron sus aportaciones al respecto.

Platón (427-327 A. de C.). Su máxima aportación se muestra en su obra titulada: "La República", en donde manifiesta -- que la administración pública debe estar gobernada por la clase aristocrática, dado que eran a los únicos que se les prohibía acumular riqueza por principios propios.

La necesidad humana y la división del trabajo hicieron que Platón concluyera sobre el Origen de Estado, del cual nos habla textualmente en su obra:

"La ciudad nace, en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta así mismo, si no que necesita de muchas cosas". "Así pues, cada uno va tomando -- consigo a tal hombre para satisfacer esta necesidad y a tal otro y otro para aquella; de este modo, al necesitar todos de muchas cosas, vamos reduciendo en una sola vivienda a --

multitud de personas en calidad de asociados y auxiliares, y a esta cohabitación le damos el nombre de ciudad".²

En otro párrafo dice: "Cuando más mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo a sus aptitudes y sin ocuparse de nada más que de él".³

Aristóteles (384-322 A. de C.). Se le atribuye la idea de separar la autoridad del Estado en tres poderes, Legislativo, Ejecutivo y Judicial, y al mismo tiempo señala la organización y función que debe desempeñar cada poder.

Hablando de la Teoría Administrativa, Aristóteles indicó la necesidad de que las organizaciones se guíen por objetivos claros producto de su naturaleza, su origen o su finalidad y continúa diciendo, el hombre debe buscar su protección en la realización de sus objetivos y por consiguiente, sólo puede alcanzar su verdadera grandeza.⁴

3.4 El Imperio Romano.

Una de las pocas civilizaciones en donde se ha logrado el establecimiento sólido del Estado bajo una administración excelente es sin duda el Imperio Romano.

El pueblo romano dió grandes aportaciones a la Teoría Administrativa, es considerado a la fecha como el principal forjador de la sociedad moderna de Occidente. Por medio del derecho, los romanos conciliaron las relaciones sociales, reglamentando las del estado con las del pueblo a través del derecho público y las del individuo con el derecho privado.

A los romanos se les atribuye "donde hay una verdadera sociedad, ahí hay una norma que regula", de tal suerte, la Teoría Administrativa señala a medida que aumenta el número

de personas crece la organización y ésta se hace más formal y compleja, esto requiere de normas y políticas para la administración y consecución de objetivos.

De ninguna otra manera se hubiera podido explicar el porque del poderío del Imperio Romano, tanto en Occidente (500 --- años) como en Oriente (1,000 años), más que por su capacidad administrativa que los llevó a acumular un acervo de -- bienes y riquezas sin precedente en la historia.

En conclusión, las raíces de la administración moderna están dadas en las concepciones del pensamiento greco-romano. El pensamiento romano se expresó en la formalización de las corporaciones, células fundamentales de la sociedad, pero - sin perder de vista que éstas surgen del interés individual en vista de un bien común.

3.5 El Feudalismo.-

El feudalismo está dado por la relación existente del siervo y el Sr. Feudal a través de la tierra.

Se puede decir que el sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud; en lugar del esclavo encontramos al -- siervo, que no es propiedad del amo, pero está fuertemente ligado a la tierra, si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la presentación de servicios del siervo a cambio de la protección del Sr. Feudal.-

Tenía una serie de derechos superiores a la de los esclavos; sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia.

La necesidad y forma de vida en el sistema feudal dieron origen a importantes cambios estructurales en la economía familiar del siervo, dando paso así al surgimiento de gremios y corporaciones, o sea, a lo que se le llamó "Economía de la Ciudad".

3.6 Los Gremios.-

Los gremios o corporaciones eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes.

Los gremios proliferaron rápidamente y fué en sus talleres donde se dió por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Así pues, los gremios eran la organización básica de la producción. Un artesano hábil enseñaba a sus hijos el oficio y la familia era conocida por su oficio y habilidades particulares. Los nombres modernos tales como carpintero, herrero, carnicero, agricultor y sastre son evidencia de este desarrollo. Las funciones de producción no se distinguían de las funciones sociales; no existía aún la necesidad de una atención especial a las actividades de la administración.

Con la emigración de personas a las grandes ciudades y la insatisfacción de la oferta y demanda de los productos de primera necesidad se empiezan a sentir los primeros síntomas de decadencia de los gremios y corporaciones, dando paso así a lo que se denominó posteriormente como Revolución Industrial.

5.7 La Revolución Industrial.

La Revolución Industrial se inició aproximadamente en 1760 con la invención de los telares mecánicos, prosiguiendo muchos otros inventos que facilitaron el trabajo, pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor todavía existente y fuente de muchos problemas. Al aplicar se la fuerza de vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo ondas repercusiones; la fuerza de trabajo se desplazó del campo a la ciudad, inició una nueva aristocracia, la de los dueños de los elementos de trabajo, se inicia la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, con lo que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones; resultando de todo ello, la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder cumplir con éxito; un sólo propósito tampoco es suficiente, se necesita la acumulación de grandes capitales, con lo que se forma la era capitalista.

Se ha designado a la época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a fines del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales fundamentalmente por el fenómeno de la producción masiva.

En el campo de la economía en 1776 Smith escribió las Riquezas de las Naciones, en la cual desarrolló importantes conceptos económicos. Recalcó la importancia de la división del trabajo con sus tres ventajas principales:

- a). Un aumento en la destreza de cada trabajador,
- b). el ahorro de tiempo perdido al pasar de un tipo de trabajo al siguiente, y
- c). el mejor uso de las nuevas máquinas.

Hacia 1832, los científicos y otra gente no relacionada directamente con la propiedad de las empresas manufactureras, empezaron a considerar las mejoras de la gerencia. En este mismo año Charles Babbage (1792-1871) matemático y profesor inglés (inventor de la primer máquina calculadora) hizo énfasis en el enfoque científico de la administración y particularmente en la división del trabajo y la especialización de tiempos y movimientos (contabilidad de costos). Escribió "De la Economía de las Máquinas y de las Manufacturas", en el que aplicaba sus principios al taller; este primer trabajo introdujo la idea de usar las técnicas científicas para mejorar el sistema de la gerencia.

El medio social, legal, técnico y económico no había proporcionado las condiciones necesarias para concentrarse en mejorar a la gerencia. Hacia el final del siglo XIX todo estaba listo para que algunas personas atacarán los problemas de la gerencia de una manera sistemática.

Hacia 1886, la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos era ya una entidad profesional establecida que realizaba asambleas en las cuales los directivos presentaban enunciadas técnicas. En ese mismo año Henry Robinson Towne (1844-1924) considerado como otro autor importante de nacionalidad estadounidense señaló que la administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones e hizo un llamado a la asociación para que reconocieran a la administración como un campo separado de estudio. Publicó diversas obras como "El Ingeniero

como Economista" en 1886, "El Reparto de las Ganancias" en 1896 y "La Evolución de la Administración" 1921.

Posiblemente sea este autor el que más influye entre otros como Taylor, se puede considerar a Towne dentro de la etapa científica, ya que él creó el clima propicio para la posterior aplicación de métodos científicos de la administración.

4. Administración Científica:

4.1 Frederik Wilson Taylor (1856-1915).-

Se ha calificado a Frederik W. Taylor como padre del movimiento científico por haber investigado ya en forma sistemática el trabajo humano.

Taylor tomó como punto de partida la afirmación de que la administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones, y dice:

"Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestra granja, a las operaciones comerciales de nuestros negocios, a la organización de nuestras iglesias, universidades y organismos gubernamentales".

Taylor se dá cuenta de la universalidad de la administración".⁵

Frederik W. Taylor, Ingeniero Industrial estadounidense, se desarrolló en la industria metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones.

Taylor inició su vida de trabajo como obrero, distinguiendo se por su tesón y persistencia en todo lo que emprendía. -- Así, fué recorriendo toda la escala jerárquica de la Midvale Steel Works desde aprendiz hasta ingeniero jefe.

Su afán innovador le llevó a inventar un método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las-

herramientas utilizadas.

Durante esos años observó muchos defectos en la operación -fabril, percatándose que para la realización de una operación podían existir dos ó más formas de hacerlo.

Observó por ejemplo:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para los obreros por mejoras en su trabajo.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.
- Las decisiones eran tomadas militarmente y por intuición-experimental más que por conocimiento científico.

En aquella época trató de desarrollar métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos de la compañía, el tiempo utilizado, los materiales, las herramientas empleadas y las habilidades personales.

Resumiendo las aportaciones a la administración hechas por Taylor, podemos decir que elaboró 4 principios y 11 mecanismos administrativos.

4.1.1 Principios Administrativos.-

1) Tiempos y movimientos del trabajo:

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar -- una máquina o un trabajador para efectuar un -- proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes - con la ayuda de un reloj para cronometrar y obtener métodos iguales de trabajo, basado en el-

perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. - Buscando suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles.

Para ésto observó a los mejores obreros, como lo menciona en su obra "Principios de Administración Científica".

"Nuestro primer paso fué la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales y como no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad".⁶

2) Selección de obreros:

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros, a cada cual habría de encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

3) La Colaboración en la Administración:

Según Taylor, es preciso buscar la colaboración entre administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

Textualmente dice: "La ciencia en lugar de los hábitos tradicionales, la armonía y no la discordia; la colaboración y no el individualismo

el máximo rendimiento en lugar de la limitación del mismo, el desarrollo de cada obrero hasta - la eficiencia y la prosperidad máxima accesibles para él".⁷

4) Responsabilidad Compartida:

Hay que procurar una distribución equilibrada - entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a -- los obreros y la planeación a la dirección.

Es aquí donde Taylor ha sido severamente criticado, dado que se dice, consideró al hombre como un apéndice de la máquina.

4.1.2 Mecanismos Administrativos.-

- 1) Estudios de tiempos: con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
- 2) Supervisión funcional: que es la base del concepto moderno de la autoridad lineo-funcional.- Propuso que las tareas sean supervisadas por 7 especialistas: Inspector, Jefe de Cuadrilla, - Jefe de Rapidez, Jefe de Reparaciones, Tomador-de Tiempo, Escribiente de Circulación y Encargado de Disciplina.
- 3) Establecimiento de un departamento de Planificación.

- 4) El principio de excepción; que implica atenderlos asuntos cuando se deriven de lo planeado.
- 5) El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- 6) Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7) Bonificación por tarea exitosa, es decir pago de incentivo por tarifas diferenciadas.
- 8) La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- 9) Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
- 10) Un sistema de ruta de producción.
- 11) Sistema de costos.

Cabe mencionar, muchos de los mecanismos de Taylorson y fueron de gran utilidad; sin embargo, otros no dejaron de ser simplistas.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo -- fué de gran trascendencia fundamentalmente en E.U. y se divulgó con rapidez en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia. Además, vino a dar la respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales.

La federación americana no solamente consideró la corriente Tayloriana como instrumento capaz de explotación al trabajador, sino que la denominó como un esquema diabólico para reducir a los hombres a la condición de máquinas.

Podemos decir que el sistema de Taylor no es malo en sí mis

mo, si bien encierra algunas contradicciones. También podemos decir que "el abuso o exceso de Taylorismo es malo en cualquier sistema económico, Taylor es producto de los valores de su época y de los problemas de su medio".

4.2 Henry Fayol.-

Nació en Francia. Posiblemente es el autor más distinguido en el campo de la administración. Desempeñó diversos puestos en las minas de Carbón de Comambault. Cuando fué nombrado Administrador General, la empresa estaba a un paso de la bancarrota y tiempo después, era uno de los consorcios más poderosos de Francia.

Fayol atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecutiva y sistemática en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los años, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Fayol y Taylor abordaron la misma problemática, Taylor la desarrolló del taller hacia arriba; Fayol de la dirección general hacia abajo. Taylor dió importancia al análisis del puesto con el sistema "Medición de los Tiempos y Movimientos" y a la "Selección de Personal"; Fayol vió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

4.2.1 Aportaciones de Fayol a la Administración.-

- a) Destacó la universalidad de la administración.-

Señaló que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos, ya sea la casa, los negocios o el gobierno, y que por lo mismo es universal.

b) El proceso administrativo. Henry Fayol vió a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema nacional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través de logro de sus objetivos. Y añade, si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta y así el administrador deberá preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Previsión la conceptúa como "estructurar el futuro y articular el programa de acción" en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
- Organización la entiende como "constituir el doble organismo, material y social de la empresa, es una estructura dual que conforma la organización".
- Dirección la define como aquella que hace funcionar al personal, los planes y a la organización en sí.

- Coordinación es para él: "relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos".
- Control lo entiende como "procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".

Fué el modelo anterior el primero que existió - de procesos administrativos y su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará.

A través de lo anterior Fayol dotó a los administradores de una herramienta básica; sin embargo, no queremos decir con esto que el proceso administrativo sea el punto central del estudio de la Administración. Es por ello, que debemos evitar la confusión, muy frecuente por desgracia, que todo el estudio de la Administración se reduce al aprendizaje de tal proceso, descuidando otros aspectos fundamentales.

- c) Los principios generales de Administración. -- Fayol establece 14 principios generales de Administración que resumidos son:

- 1 División del Trabajo
- 2 Autoridad y Responsabilidad
- 3 Disciplina
- 4 Unidad de Mando
- 5 Unidad de Dirección
- 6 Subordinación de lo Particular a lo General
- 7 Remuneración al Personal
- 8 Centralización
- 9 Jerarquía
- 10 El Orden
- 11 La Equidad

- 12 Estabilidad del Personal
- 13 La Iniciativa
- 14 Unión de Personal

Fayol aclaró que en los principios administrativos no existe rigidez, ya que en general, en -- los asuntos administrativos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas y casuísticas para decidir donde y como aplicar los principios generales. No hay que a plicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en - cuenta circunstancias diversas y cambiantes, -- hombres igualmente diversos y cambiantes y mu-- chos otros elementos variables.

Fayol, en la siguiente frase, destaca la importancia que tiene el momento y la circunstancia en la aplicación de los principios:

"Además, los principios son flexibles y susceptibles a adaptarse a todas las necesidades. La - cuestión consiste en servirse de ellos; es éste un arte difícil que exige inteligencia, expe--- riencia, decisión y mesura".⁸

4.2.2 Definición de las Areas Funcionales.-

Henry Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se dan -- una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

El autor reconoce que la existencia de estas áreas- es indiscutible, aún cuando se puede manifestar en diferentes formas; así, en una gran empresa, existirá un departamento, o quizá división, para cada una; en otras organizaciones más pequeñas tal vez se pre senten una ó dos de ellas como departamentos forma-

les, o bien secciones, o quizá ni siquiera corresponda a una pequeña unidad. De todas formas, estas operaciones se dan, ya sea como parte de las labores de un solo departamento, o bien de un individuo que les dedique una hora como parte de su tarea.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son -- las siguientes:

- Operaciones Técnicas: producción, fabricación y transportación.
- Operaciones Comerciales: compras, ventas y cambios.
- Operaciones Financieras: obtención y empleo óptimo del capital.
- Operaciones de Seguridad: protección de la propiedad y de las personas.
- Operaciones de Contabilidad: inventarios, balances, costos y estadística.
- Operaciones Administrativas: planeación, organización, mando, coordinación y control.

4.2.3 Perfil del Administrador.-

Otro de los trabajos de Fayol fué encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores. El mismo lo divide en seis grandes factores:

1. Cualidades físicas: la salud, el vigor y la habilidad.
2. Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad.
4. Cultura general: nociones diversas que no son-

exclusivamente del dominio de la función ejercida.

5. Conocimientos especiales: concierne exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
6. Experiencia: conocimiento que deriva la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Fayol observó con clara visión confirmada por estudios posteriores, que la habilidad más importante para el trabajador es la de carácter técnico, y que a medida que se asciende en la pirámide organizacional adquieren más importancia relativa a las habilidades administrativas, que son de máxima importancia en los ejecutivos de alto nivel. Con base en estas observaciones, reconoció la necesidad de contar con principios de administración y de capacitar a los administradores.

Sostenía que los conocimientos administrativos, al igual que los técnicos, se debían obtener en primer lugar en la escuela y luego en el trabajo.

4.3 Henry Laurence Gantt (1861-1919).-

Gantt fué otro de los grandes del pensamiento administrativo. Fué durante 14 años colaborador cercano de Taylor, --- quien sin duda alguna influyó sobre él.

4.3.1 Aportaciones a la Administración.-

- La gráfica de balance diario "hoy conocida como --- Gráfica de Gantt", quien tiene muchísima aplicación en la planeación del trabajo y que consiste en una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

- Un sistema de bonificación por tareas, basado en el sistema de Taylor pero que era determinado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba. Se otorgó considerando la calidad y garantizaba su salario al día.
- Dió gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.
- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa. Afirmó que la labor del industrial debía dirigirse más a prestar un servicio social que el afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad y creando fuentes de trabajo.

Las aportaciones de Gantt son valiosas. Está considerado dentro de la escuela científica por la gran influencia que Taylor tuvo sobre él, pero no cabe duda que no absorbió totalmente las ideas de Taylor, sino que tuvo su propia filosofía, la cual dá mucha atención al hombre dentro de la organización.

4.4 Frank B Gilbreth y Lillian Gilbreth (1868-1924).

El famoso matrimonio de Frank y Lillian Gilbreth apoyó y desarrolló también las ideas de Taylor. Frank Gilbreth abandonó la universidad para dedicarse a la albañilería a la edad de 17 años en 1885; diez años más tarde ascendió al puesto de Superintendente en jefe de una empresa contratista de construcción, y poco después organizó su propia empresa constructora. Durante este período, e independientemente del trabajo de Taylor, se interesó por los movimientos inútiles al realizar un trabajo y redujo de 18 a 5 el número de movimientos para la colocación de ladrillos, hizo posible duplicar la productividad del albañil sin incurrir en mayores esfuerzos. Sus trabajos como contratista le brindaron la oportunidad de obtener numerosas consultas para el

mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, intercambió con él sus ideas para llevar a la práctica la Administración científica.

En este trabajo, Frank Gilbreth recibió la ayuda de su esposa. Ella fué una de las primeras psicólogas industriales y obtuvo el grado de doctora en 1915.

F. Gilbreth desarrolló estudios de micromovimientos del trabajo manual que denominó "Therblig" (Gilbreth al revés con la "th" transparente) y que es una palabra que incluye las siglas de la secuencia lógica del trabajo de manos.

Desarrolló un rudimentario, pero interesante proceso administrativo. Lo explicó así: "La administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear para el futuro".

Demostó la importancia de la estadística en la administración. Dice textualmente: "El estudio de la estadística -- muestra que una investigación y comparación cuidadosa del pasado y del presente, permite la predicción, por lo menos de la tendencia de los desarrollos futuros".⁹

Destacó la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con el psicólogo.

4.4.1 Análisis de Gilbreth.-

Posiblemente Gilbreth sea, después de Taylor, el autor más importante de su época, en relación a los estudios de tiempos y movimientos. Lleva a éstos la exageración perfeccionista para lograr la eficiencia en las tareas manuales.

Frank Gilbreth señaló durante muchos años que el aplicar los principios de la Administración Científica debe observar antes que nada a los trabajadores y entender sus personalidades y necesidades. Es in

interesante señalar también que los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajador la que causa tanta insatisfacción, sino más bien la falta de interés que por ellos muestra la administración.

5. Humano Relacionismo:

El humano-relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la Administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en la empresa.

Partiendo de los experimentos de la Western Electric, en Hawthorne, fué elaborada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de dirección, sobre la base de la creación de la ilusión, acerca de una relación más humana dentro de las empresas por los sociólogos Mayo y Roethlisberger.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionismo se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo. La suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación, y en particular, de los periódicos y circulares de la empresa para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa.

5.1 Elton Mayo. -

Una aportación más hizo que la Administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. El representante de este nuevo avance es Elton Mayo (1880-1949), sociólogo de la Universidad de Harvard. A él se debe, en realidad, lo que en los E.U.A. se conoce como: "El Descubrimiento del Hombre" en la vida industrial. Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí, y de enorme significación, también los análisis de Fayol sobre las diversas funciones administrativas. De mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de

los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos --
diarios, su relacionamiento informal, sus etapas de ánimo, -
su conducta social, etc., como otros tantos factores que in
fluyen decisivamente sobre el trabajo que se efectúa.

Alrededor de estos tres hombres, y siguiendo sus orientacioo
nes muchos investigadores, hombres de ciencia, profesores -
universitarios, técnicos y directores de empresas han contriu
buído al desarrollo de la Administración.

Pero en realidad las tres tendencias mencionadas, completu
dose recíprocamente, son en la actualidad las que caracteriu
zan y definen el campo que abarca la actividad administratiu
va moderna.

Sin duda alguna, hubo muchos otros pioneros que dedicaron -
parte de su vida en el estudio de la Administración; sin emu
bargo, aunque no se mencionaron, estamos conscientes de que
su obra sirvió para que personas como Taylor, Fayol y las -
mencionadas concluyeran sus estudios de esta disciplina.

6. Definición de Administración:

La definición de algún objeto, persona o cosa es sin duda alguna - el medio principal para tener un mayor conocimiento de los mismos. Nos sirve para complementar el estudio de las especies que de la misma persona, cosa u objeto puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejan y, por fin, las partes o elementos de que se compone.

Por esta razón, se muestran las definiciones más representativas - que al respecto se dan de la Administración, así como sus relaciones y los elementos que integran este fenómeno tan interesante.

6.1 Definición Etimológica.-

La palabra "Administración" se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministrativo". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister" es pues diametralmente opuesta a la de "magister" de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Así pues, "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en -- una función; "minister" expresa precisamente lo contrario: - subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La etimología nos dá de la Administración, la idea de que - ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos obtenidos.

Los romanos fueron los primeros en empezar a manejar etimológicamente la palabra "Administración".

6.2 Definición Real.-

El empleo que de la palabra "Administración" han hecho los técnicos en materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal (como ya se mencionó anteriormente) es de recién estudio, y está aún en pleno período de formación. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración se puede deducir sus elementos básicos.

- Joseph A. Litterer. "La Administración es una función social que permite que se realicen ciertas cosas. Nos conduce de una cierta condición o estado de las cosas que no deseamos a otra que anhelamos. La Administración facilita lo anterior, fijando metas e integrando los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos".¹⁰
- E.F.L. Brech. "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".¹¹
- J.D. Mooney. "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que dá sobre la organización como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado".¹²
- Peterson and Plowman. "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".¹³
- Koontz and O'Donnell. Consideró la Administración como -- "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".¹⁴
- G. P. Terry. "Consiste en lograr un objetivo predetermina

do mediante el esfuerzo ajeno".¹⁵

- F. Tannenbaum. "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".¹⁶
- Henry Fayol. (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) dice que "el administrador es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".¹⁷
- La American Management Association nos dice: "La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de -- otros".¹⁸
- William J. McLarney. "La Administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social".¹⁹
- Samuel Romero Betancourt. En su más amplia acepción: "Administrar es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas".²⁰
- Wilburg Jiménez Castro. Para él la Administración es "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".²¹
- A. Reyes Ponce. "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social", y Administración de Empresas "es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y per-

sonas que integran una empresa".²²

Aunque en las definiciones anteriores puede observarse un fondo común, creemos pertinente que, enfocados en ellas, -- analicemos objetivamente los hechos comunes y partes que de ellos emanan.

CAPÍTULO II
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Concebida la Administración de Personal como un campo especializado de la Administración en sí, se muestra una reseña de los aspectos más sobresalientes y evolutivos que como tema de estudio le dieron origen.

La Administración de Personal se relaciona con todos los aspectos de la Administración de Recursos Humanos. En forma específica, la Administración de Personal incluye determinar las necesidades de Recursos Humanos de una organización o empresa, reclutar y seleccionar a los mejores empleados disponibles; desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, manejar otros asuntos del bienestar de los trabajadores, etc.

Los Recursos Humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la Administración. De nada sirve una estructura muy bien delimitada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar y a desempeñar las distintas disposiciones.

El logro de los objetivos institucionales dependen en gran parte de la adecuada Administración de Recursos Humanos, en otras palabras, el contar con los recursos financieros, materiales y técnicos no garantiza que se posean los Recursos Humanos afines a las múltiples necesidades de la institución; que los pagos y prestaciones a éstos se suministren oportunamente, que las obligaciones fiscales se cumplan en apego a las leyes, que los intereses y objetivos individuales no entren en conflicto con los intereses y objetivos de la institución.

En sí, cada aspecto de las actividades de una firma se determina por la competencia, motivación y eficacia general de su organización humana. De todas las tareas administrativas, la Administración de Recursos Humanos es la tarea central y más importante, porque todas las demás dependen de lo bien que se lleve a cabo ésta.

1. Evolución Histórica:

Aún cuando la Administración de Recursos Humanos ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La Administración de Recursos Humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar.

Así tenemos, por ejemplo en China: Confucio, notable filósofo y -administrativista, resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de la Administración Pública y señala en lo que concierne a la Administración de Recursos Humanos que: debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces.

En Francia siglo XVIII. Este país puede considerarse como uno de los pioneros en la implantación de un sistema de Administración de Personal Pública. Si en la actualidad cuenta con un servicio público eficiente y una elevada conciencia administrativa, lo debe principalmente a sus dos veces centenaria tradición y experiencia en el manejo y desarrollo de las prácticas de la carrera administrativa.

Francia inicia un reclutamiento de personal descentralizado donde cada departamento oficial elabora, administra y supervisa sus propias pruebas de selección.

Inglaterra siglo XIX. En este siglo, en su inicio mismo, Gran Bretaña desarrolla un avanzado sistema de Administración de Recursos Humanos, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.

La concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal di-

fiere de la francesa. Mientras el sistema sajón centralizó todo - el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo concibe y desarrolla descentralizado.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de Recursos Humanos contemporánea se presentaron durante el período de la Edad Media. Fué en aquella época - que las relaciones de libre empleo sobre las cuales estaban basadas las relaciones contemporáneas con el personal comenzaron a --- emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron centrales y reglamentos con relación a -- sus respectivos oficios.

Los acontecimientos en el pasado han hecho de la Administración de Recursos Humanos un área crítica en la empresa de hoy en día. Antes de la Revolución Industrial existían muy pocas empresas u organizaciones grandes; la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción casero. Los escasos intercambios y ventas que - tenían lugar se fundaban sobre una estricta base local. La necesidad de la Administración de Recursos Humanos, según la conocemos - hoy en día, no surgió hasta después de la Revolución Industrial, - que produjo grandes empresas y una nueva forma de vida de trabajo.

A diferencia de los artesanos, el trabajador de las fábricas perdió seguridad debido a que podía ser reemplazado fácilmente por -- otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo.

Un aspecto importante de la Administración de Recursos Humanos del pasado era que ésta estaba más interesada en el manejo de los obros de la planta que con los empleados de la oficina. La razón de esta situación se debía a que la planta y no la oficina representaba la mayor fuente de los costos de mano de obra. Los programas -

para reducción de costos que implicaban el estudio de tiempos y movimientos y las normas de desempeño para simplificar los métodos de trabajo para mejorar en términos generales la oficina, primeramente fueron introducidos en la fábrica.

Fué en esta área de la organización, además en vez de la oficina, el lugar en donde los trabajadores primero se organizaron y contra taron colectivamente.

Pues si bien es cierto, hasta antes de la mitad del siglo pasado, los trabajadores estaban con una muy pequeña protección legal. No existían leyes que garantizaran sus derechos de negociación parti cular o colectiva, incluso fué considerado en una ocasión como un acto criminal de conspiración el intento de los empleados por orga nizarse y querer negociar colectivamente con los patrones.

La extensión gradual de los privilegios de voto y la educación libre de todos los ciudadanos ayudaron a los trabajadores a adquirir más poder político. Por medio de su habilidad para buscar el apoyo público para su causa, los trabajadores estuvieron gradualmente en posibilidad de obtener que fuesen aprovechadas ciertas legislaciones que les ofrecían algún grado de protección. Las leyes esta tales que reglamentan las horas de trabajo para las mujeres y los menores se encontraron entre las primeras formas de legislación la boral que fueron aprobadas en los E.U.A. De acuerdo al transcurso del tiempo, la legislación protectora se extendió a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectaban la salud y la seguridad de los empleados y los pagos de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes - industriales.

A. Robert Owen (1771-1858), que ha sido llamado el padre de la Administración de Recursos Humanos se le suele atribuir el mérito de iniciar el movimiento de asistencia social industrial. Owen y --- otros precursores del movimiento de bienestar industrial iniciaron programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de - trabajo y de la vida, que las garantizadas por la ley. A los ini-

ciadores de este movimiento los motivaron no sólo los sentimientos humanitarios, sino también el deseo de aumentar la productividad de los trabajadores. Los primeros programas de bienestar social incluyen baños de regaderas y vestidores, comedores, instalaciones recreativas, escuelas diurnas y guarderías para niños y programas de seguros.

La amenaza de los trabajadores sindicalizados también constituyó una motivación para que muchos patrones adoptasen algunos programas de asistencia social industrial. Por desgracia, muchas empresas hacen uso de estos programas como un instrumento para inducir a sus trabajadores a soportar otras condiciones indeseables como trabajo monótono y largas jornadas de trabajo. Aunque esos métodos fueron un descrédito del movimiento a los ojos de muchas personas, para la década de 1920 el movimiento había logrado que patrones y empleados adquirieran conciencia de la necesidad de considerar el elemento humano en todas las fases de la vida industrial.

Los programas de asistencia industrial conjuntamente con la legislación colectiva de los trabajadores ayudó eventualmente a obtener una mejoría considerable en las condiciones de empleo.

No fué, sino hasta principios de este siglo, en que la elevación de costos indirectos y el incremento de la mano de obra obligara a la gerencia a dedicar mayor tiempo y esfuerzo para la obtención de una mayor eficiencia en la producción a través del mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del trabajador. Dichos esfuerzos condujeron al movimiento de la administración científica durante el mismo período de tiempo antes mencionado, lo cual tuvo grandes repercusiones en la Administración de Recursos Humanos. El movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la Administración de Recursos Humanos con los cuales pudo medir y motivar la productividad del trabajador.

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran --

crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

Al fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor -- propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

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

La importancia primaria del movimiento de Administración Científica para la Administración de Recursos Humanos fué el aspecto que tuvo sobre la relación obrero-patronal y sobre la administración de la empresa en general. La Administración Científica puso en relieve la importancia de la cooperación entre trabajo y empresa y del mismo modo de la selección de los trabajadores. La Administración Científica también sentó las bases para el desarrollo de la psicología industrial, en especial en las áreas de "Tests y Selección".

El mismo Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que -- los trabajadores difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus conocimientos con detrimento para ellos mismos y para la compañía.

Siglo XX. La función especializada de la Administración de Personal nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX y hasta el final del siglo XIX. Estas funciones fueron originadas en ciertas empresas a un oficinista, según algunos autores fué el primer "especialista" de personal.

Debido a que cada vez la habilidad para lograr utilidades es esencial para una supervivencia continuada, y debido a que las utilidades son el principal motivo de su existencia, las organizaciones -

lucrativas normalmente están entre las primeras en controlar el -- costo de la mano de obra y de otros costos de operación. También hay que recordar que fueron las primeras organizaciones que estuvieron sujetas a las presiones de los sindicatos y de los ordenamientos gubernamentales. Es por éso, que hoy en día los programas de personal tienden a ser desarrollados más pronto y más plenamente por los negocios que por otro tipo de instituciones.

El valor que tiene la eficiencia con la cual puede ser operada -- cualquier organización, dependerá en una medida considerable de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo. La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa, que permita a los trabajadores a ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades y conocimientos.

De ahí emerge la necesidad de crear y administrar, en términos generales, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas, métodos y programas de personal, específicamente hablando "sueldos y salarios, prestaciones a los obreros y empleados, incentivos, condiciones de trabajo, entrenamiento y desarrollo", entre los principales, ya que son elementos que condicionan el clima bajo el cual se desarrolla una organización sin importar su tipo o propósito o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función y objetivo deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de Recursos Humanos.

Un aspecto que debemos de tener bien presente hoy en día, es que a partir de mediados de la década de 1950 los empleados de oficina - en la fuerza de trabajo han sobrepasado en número a los obreros, y

éste ha continuado aumentando en una proporción relativamente mayor. Si bien la demanda de obreros ha ido declinando como resulta do de la automatización y de otros dispositivos que ahorran trabajo, la demanda de oficinistas ha ido aumentando debido a los incrementos en la carga de trabajo ejecutado por técnicos, gerentes, asesores, etc.

Este hecho nos muestra que la Administración de Recursos Humanos de hoy en día no solamente debe de estar enfocada como en sus inicios del personal obrero, sino que además debe de prestar mayor atención o igual al personal de confianza (oficina).

Ya para finalizar esta parte y a manera de resumen, el primer departamento de personal instituido en los E.U.A., en su moderna concepción, surgió en el año de 1912. Posteriormente en 1915 se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Entre los años de 1910-1915 se desarrolló en la Ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de puestos.

El verdadero avance de la Administración de Recursos Humanos hecha raíces a partir de 1930 cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y del desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la Administración de Personal.

Los países considerados como avanzados económicamente y socialmente, generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal tanto en el sector privado como público. Sin embargo, en otros países menos avanzados ha sucedido lo contrario; el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se han producido, prevaleciendo los métodos más arcaicos para la dirección de personal.

2. Definición de Administración de Recursos Humanos:

Como disciplina científica la Administración de Recursos Humanos constituye uno de los campos más importantes de las modernas ciencias administrativas.

Es ante todo, el proceso técnico-administrativo que condiciona en gran medida a toda empresa, sea ésta pública o privada, y mientras la vigencia de sus principios y sistemas estén fundamentados en forma racional y progresista, su éxito se reflejará en la calidad de los bienes y servicios que pueda producir; administraciones cada uno de los procesos administrativos de una organización - que están subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que le integran.

Conviene ahora definir el concepto de Administración de Recursos Humanos para determinar su radio de acción dentro de todo el quehacer de la Administración, no sin antes advertir que una definición, por más completa que ella sea, nunca determinará con exactitud todo el contenido y límites de una ciencia o disciplina; sin embargo, su formulación reviste interés por cuanto tiende a señalar los principios y elementos constitutivos de la ciencia o disciplina objeto de estudio.

En primer lugar, según el enfoque que le da Flippo, nos habla de dos categorías de funciones, las propiamente directivas y las operativas, las cuales le dan la pauta para definir más adelante lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Un directivo es quien efectivamente ejerce autoridad y liderazgo sobre otras personas. El presidente de una compañía es ciertamente un directivo, como también lo es un jefe de departamento; otro caso es un operario, ya que él no ejerce autoridad sobre otros, a él se han sido asignadas ciertas y determinadas tareas para realizar bajo supervisión directiva. El encargado de la conducción de las relaciones industriales es ante todo un director, y como tal tiene que desempeñar las funciones básicas de toda dirección. Es

to es cierto, no importa la naturaleza de la función operativa. -- Una definición comprensiva de la dirección de personal debe incluir también las funciones operativas propias de su especialidad. En forma esquemática, la definición aparecería como sigue:

- Funciones Directivas:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

- Funciones Operativas:

- a) Obtención
- b) Desarrollo
- c) Reenumeración
- d) Integración
- e) Mantenimiento

De esta forma es posible resumir el texto completo en la siguiente frase: "La Administración de Recursos Humanos" es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa".²³

Fernando Arias Galicia en su obra Administración de Recursos Humanos señala: "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".²⁴

Analizando la definición anterior, encontramos que la Administración de Recursos Humanos se basa en el proceso administrativo, es decir, que aplica las etapas de planeación, implementación y control para el desarrollo de sus funciones.

Ahora bien, de que forma según la definición anterior, el procedimiento e incremento de los Recursos Humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos - (que se traducirían en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros, a través de los conocimientos que posean éstos, - pueden obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, -- etc. El país se beneficia por diversas razones: a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo; c) al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salud y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc.

2.1 Diferentes denominaciones que se le han dado a la Administración de Recursos Humanos.-

Debido a que otros términos son empleados con frecuencia para referirse a la definición antes anotada, damos a continuación una lista de ellos con su contenido original.

Relaciones Humanas: Cualquier interacción de dos ó más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes.²⁵

Relaciones Industriales: El término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos.

Relaciones Laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Manejo de Personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada; sin embargo, el término utilización implica una idea de explotación repulsiva a la persona y además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas.²⁶

La palabra manejo da la impresión que se trata de maniquís y no de seres humanos.

De acuerdo a lo anterior, Administración de Recursos Humanos, o bien Administración de Personal parece ser la designación más acertada.

5. Áreas de Administración de Recursos Humanos:

Las funciones para la Administración de Recursos Humanos varían - de acuerdo al tipo de organización, tanto en cantidad como en con- tenido; esta flexibilidad obedece a que toda organización inevita- blemente tiene que evolucionar para poder subsistir. A manera de ejemplo, pensemos en la Administración de Recursos Humanos que ha tenido que desarrollar el ejército en toda su existencia. Actual- mente la forma de reclutamiento, selección y asignación de recursos dista mucho de guardar las características de antaño, en la - actualidad existen una infinidad de profesiones que proporcionan el status, reconocimiento y remuneración económica que esta actividad proporciona, pero además, se cuenta con la libertad de acción y de pensamiento.

Cerca del principio de este siglo, la Administración de Recursos Humanos comenzó a evolucionar como campo de especialización por - su propio derecho. Su crecimiento fué ayudado por los nuevos conocimientos generales en esa época por el movimiento de la Administración Científica y por la psicología industrial. El movimiento sindicalista y del bienestar social, que iban tomando impulso hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la Administración de Recursos Humanos.

En un principio, las funciones de la Administración de Recursos Humanos, que por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempo, eran mejoradas por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe. A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a - tomar el tiempo y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros - especialistas de personal.

Desde el momento en que los beneficios arrojados por las funciones de Recursos Humanos son reconocidos y aceptados, el papel que juegan los programas son cada vez más importantes. Si recordamos

un poco, los programas principiaron a evolucionar desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación hasta hacer algo que cubre todas las fases de la Administración de Recursos Humanos.

Si ya hemos dicho que las funciones varían en una misma organización, según el momento histórico que está viviendo, también debemos de agregar que esta flexibilidad es válida cuando hablamos de organizaciones con características diferentes; por lo anterior, - las funciones de Administración o Recursos Humanos o áreas funcionales como aquí se manejan, son una guía para establecer un punto de referencia, más no una clasificación rígida ajena a la realidad de las organizaciones. A continuación analizaremos cada una de estas funciones con el objeto de ir reviviendo con conocimientos básicos de Administración de Recursos Humanos.

3.1 Selección de Personal.-

Originalmente la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Finalmente se utilizaron varios tipos de pruebas para proporcionar evidencias -- adicionales sobre las cuales pudiera basarse la selección.

Al implantar los procedimientos de pruebas o exámenes por oposición para contratar a los solicitantes de trabajo, se proporcionaron fundamentos necesarios para dar uso abierto a los diferentes tipos de tests que se llevaron a cabo allá por los años de 1900.

Sin embargo, no fué sino hasta que se sintió una necesidad crítica de crear instrumentos de selección más efectivos en la Primera Guerra Mundial, que tales tests principiaron a tener un uso más amplio.

La experiencia en el uso de tests para medir la inteligencia, como son los test Alfa y Beta, fomentó que se crearan-

otros para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad fueron empleados cada vez más en el gobierno y en la industria.

3.2 Entrenamiento.-

Otra función de personal que ha sido asunto de énfasis considerable durante las dos guerras, tanto por parte de la industria como del gobierno, fué el entrenamiento. La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo del entrenamiento durante estos períodos hicieron mucho para que las compañías se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales, con el resultado de que el entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal.

La Primera Guerra Mundial ayudó a estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices, así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas. La Segunda Guerra Mundial -- dió como resultado la creación o el bien conocido programa de adiestramiento dentro de la empresa (ADE). Se hicieron versiones modificadas de este programa con el propósito de entrenar a los supervisores en el desempeño de sus trabajos con mayor efectividad.

En la actualidad, la capacitación es el adiestramiento complementado por el "que", "como", "porque" y "para que" de esas operaciones, el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir, materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc.

Según ésto, la capacitación y el adiestramiento pueden aplicarse a una misma tarea que suponga tanto destrezas manuales como determinados conocimientos.

Sin embargo, la diferenciación más extendida actualmente en tre capacitación y adiestramiento está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador; se imparte la capaci

tación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupa y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento en función de la situación particular de cada trabajo.

La culminación o el fin buscado por el departamento de personal a través de entrenamiento, capacitación y adiestramiento es el desarrollo.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas más humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos, olvidando en ocasiones a su personal técnico y obrero; sin embargo, lo que se busca con dicho proceso es la "maduración integral del ser humano".

3.3 Administración de Sueldos y Salarios.

Aún cuando el movimiento de la Administración Científica -- dió como resultado la creación de varios tipos de sistemas de incentivos, no fué sino hasta la mitad de la década de 1920 que se creó un sistema objetivo para la determinación de la base para los salarios por hora.

El objetivo de esta función es establecer acciones para retribuir económicamente con equilibrio a los trabajadores en las diferentes funciones y áreas estructurales de la organización y en relación al mercado de trabajo en el que se encuentra inmersa la organización. Los procesos básicos que pueden identificarse en la Administración de Sueldos y Salarios son: Análisis y Descripción de Puestos, Valuación de Puestos e Integración de Salarios.

3.4 Prestaciones.-

La organización, aparte de retribuir económicamente a sus trabajadores mediante el salario nominal, puede proporcionarle también satisfacciones culturales, sociales, recreativas y deportivas, que ayuden a la superación y bienestar -- del trabajador, llamadas prestaciones. Estas prestaciones son optativas para el trabajador, puede aceptarlas o no y su ejercicio no debe condicionarse, éste debe existir por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

El Estado, mediante disposiciones legales ha creado organismos que proporcionan prestaciones de diversos tipos a los trabajadores, así mismo existen disposiciones legales que involucran a las organizaciones en el cumplimiento de otras prestaciones que no se cumplan en los organismos estatales. Los conceptos que el Estado obliga a cumplir a las organizaciones de manera impositiva como el aguinaldo, reparto de utilidades y gratificaciones, forman parte del salario nominal y no se deben considerar como prestaciones. En conjunto, las prestaciones que están normadas por el Estado y las que establece la organización integran la función de prestaciones y jubilaciones en la que podemos identificar los siguientes procesos:

3.4.1 Prestaciones en Efectivo.-

Son todos aquellos conceptos que no forman parte -- del salario nominal y que se otorga al trabajador -- en efectivo como son la ayuda para transporte, ayuda de renta, dote matrimonial, seguro de vida, etc.

3.4.2 Prestaciones en Especie.-

Están constituidas por aquellos satisfactores que -- de ninguna manera se pueden otorgar en efectivo. Ejemplo: despensas, uniformes, disponibilidad de ve-

hículos de la organización, comedor, becas, etc.

3.4.3 Servicios Sociales y Recreativos.-

Estos tienen por objeto facilitar al trabajador el acceso a ciertas actividades que directa o indirectamente propician la superación, satisfacción y --- tranquilidad del trabajador, dentro de éstas tenemos las tiendas para trabajadores, compra de bienes por medio de la organización, descuento en actividades culturales, guarderías para hijos de trabajadores, encuentros deportivos, seguros de vida, etc.

3.4.4 Pensiones.-

Dentro de las leyes que el Estado emite para normar las relaciones de trabajo se encuentran aquellos mecanismos que organizan la indemnización al trabajador por incapacidad temporal, incapacidad permanente parcial e incapacidad permanente total por riesgos y enfermedades de trabajo. Estos mecanismos establecen el monto de las indemnizaciones.

3.4.5 Jubilaciones.-

De acuerdo con la legislación que establece el Estado, los trabajadores que cumplan determinada edad o años de servicios tendrán derecho a percibir una - jubilación de acuerdo a su salario, antigüedad y características de la plaza.

3.4.6 Obligaciones con Terceros.-

De la relación que existe entre el trabajador y la organización, el Estado obliga a esta última al cumplimiento de obligaciones de carácter impositivo, - tales como impuestos, seguro social y fondo de vivienda; por lo que la organización tiene que dise--

ñar registros, procedimientos y sistemas que produzcan información para uso de la organización y para los diferentes organismos del Estado.

En la década de 1920 empezaron a proporcionarse ciertos beneficios y servicios a los empleados por parte de ciertas compañías como parte de su programa de personal. Uno de estos servicios, la ayuda a los empleados en forma de consejo, hizo uso del creciente cuerpo de conocimientos que estaba siendo adquirido en los campos de la psicología y la psiquiatría.

3.5 Reclutamiento.-

Las actividades que se realizan para atraer solicitantes a ocupar los puestos que la organización ha creado, constituye el reclutamiento, la cual deberá suministrar al proceso de selección, los candidatos en el tiempo y cantidad requeridos, valiéndose de las fuentes internas - bolsa de trabajo e inventario de recursos humanos y externos - avisos, agencias, recomendados, universidades y sindicatos, de esto hablaremos más adelante.

3.6 Valoración de Méritos.-

La valoración de méritos se refiere a una serie de factores o características ideales en el desempeño de un puesto y -- son éstos: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad en el trabajo, conocimientos, entusiasmo, sentido de colaboración, etc.

La valoración de méritos es una técnica para apreciar el desempeño de un trabajador, no precisamente en cuanto a sus virtudes personales o cualidades aunadas, sino más bien en su papel como trabajador.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos ta-

les como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones - que logra, etc., también orienta el juicio del que califica y constituye por lo mismo una base objetiva que puede ser - aprovechada técnicamente en la valoración de méritos. Desde luego, siempre que existan datos objetivos deben preferirse a las opiniones del supervisor, no tiene caso pedir - opinión si el dato es objetivo para clasificar en alguna categoría al trabajador.

3.7 Contratación. -

La formalización de las relaciones de trabajo entre los solicitantes y la organización es lo que se denomina "Contratación", lo que se desarrolla en el marco legal que establece el Estado. Generalmente el contrato es el medio para la formalización mencionada y en él se establecen las características de contratación, lugar, horario, jornada, salario, tipo de contratación, descansos, vacaciones y retribuciones complementarias que debe conocer el "Prestador de servicios" y el que lo recibe con el objeto de evitar futuras confusiones y en casos extremos como documento legal en conflictos-laborales.

La función de contratación, además debería desarrollar los-procedimientos legales para la incorporación del trabajador a los diferentes organismos que el Estado ha creado para la seguridad, vivienda y consumo de los trabajadores; igualmente deberá desarrollar los procedimientos administrativos para incorporarlos a los sistemas de pago y registro.

El volumen y características de los recursos contratados estará basado en las metas y programas preestablecidos, los --cuales a su vez estarán orientados a satisfacer los objetivos de la organización.

5.8 Contratación Colectiva.-

Desde 1935 en que la ley obligó a las organizaciones lucrativas a contratar colectivamente con los sindicatos que representaran a sus trabajadores.

Conforme a la definición legal (Ley Federal del Trabajo) un contrato colectivo es el acuerdo de voluntades entre uno o varios grupos de trabajadores organizados (sindicatos) para con uno o varios patrones.

En los últimos años, los empleados de agencias gubernamentales federales, estatales y locales educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también han recurrido a la -- sindicalización y a la contratación colectiva.

En muchas organizaciones, el Contrato Colectivo de Trabajo, marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato.

El contrato colectivo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización:

Para el trabajador, porque le indica con certeza

- a. el lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio;
- b. la contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.;
- c. estabilidad relativa en el tiempo.

Para la organización

- a. facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus --

obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante -- del mismo análisis del puesto;

- b. le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo;
- c. constituye un elemento indispensable como prueba en los conflictos laborales.

Por lo tanto y debido a la importancia que ha adquirido la contratación colectiva, se requiere cada vez más que los individuos responsables de ellas tengan la suficiente preparación y experiencia en esta área. Los miembros de la alta gerencia, además de los especialistas en contratación colectiva, han tendido a tener una función más activa en las negociaciones y en la resolución de quejas con el sindicato.

3.9 Comunicación.-

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actividades que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la Administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya -- que quienes no estén enterados de las causas del grupo, --- tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos, cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

Básicamente existen cuatro elementos en la comunicación:

- Emisor

- Mensaje
- Canal
- Receptor

La comunicación debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Oral - brevedad, precisión y directa.
- Escrita - claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad y cortesía.

Los anteriores requisitos deben de ser aplicados de manera natural y mensurada porque en caso contrario, perdería su efecto y debe tenerse en cuenta en cartas, reportes, memorándum, órdenes, circulares, etc., y en fin en todo tipo de mensaje, eligiendo siempre la forma ordenada para aquello que se trate de comunicar.

3.10 Análisis de Puestos.-

Este tema lo ampliaremos más a fondo más adelante.

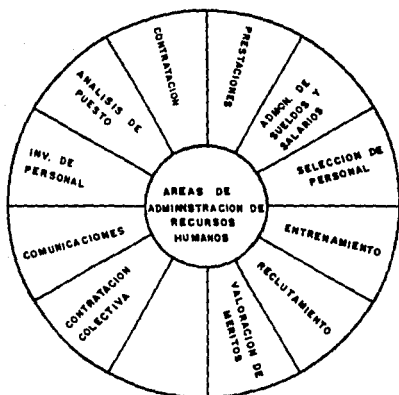
3.11 Investigación de Personal.-

Para 1920, la necesidad de mayores conocimientos relativos al comportamiento humano, basados en evidencia objetiva y no en una mera opinión, hizo que se diera más importancia a la investigación de personal. Algunos de los estudios de investigación iniciales fueron dirigidos hacia la determinación, hacia los efectos que las condiciones de trabajo, tales como horas de trabajo y períodos de descanso pudieran tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador.

Los famosos estudios de Hawthorne se iniciaron para la investigación de este tema; sin embargo, a medida que tomaba sentido se observó que el ambiente social podía tener un efecto proporcional sobre la productividad que el ambiente físico.

Dirigido por Mayo, Roethlisberger y Dickson en los finales de la década de 1920, el estudio presentaba el primer esfuerzo en lo que ha venido a llamarse el campo de las ciencias de la conducta.

Varios estudios sociológicos y psicológicos han tenido una carrera ascendente en nuestros días para conocer más a fondo las formas de comportamiento que se han presentado en el cambio o modificación de las condiciones de trabajo, las cuales han dado la pauta para que la investigación de personal tome una mayor importancia día a día.



Areas que abarca la Administración de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III
DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN

Corresponde a la función de dotación, desarrollar los procesos para el suministro de los Recursos Humanos a la organización, que de acuerdo con el esquema de planeación tienden sus fuentes en los factores de demanda.

La dotación de recursos es la ejecución de lo planeado, y en ella podemos identificar básicamente los siguientes procesos: reclutamiento, selección, inducción, entre otras.

1. Planeación de Personal:

Hablando de la organización en general, la planeación existe en - diversas áreas de la misma: finanzas, ventas, producción y desde luego recursos humanos, y ésto no es casual, lo que sucede es que esta fase del proceso administrativo se manifiesta como una necesidad de realizar el trabajo, identificando hacia donde queremos- dirigirnos, con que medios y en cuanto tiempo.

La planeación es el proceso de decidir los objetivos que se busca rán durante un período de tiempo futuro y lo que se debe hacer pa ra alcanzar esos objetivos. Incluye evaluar la situación presente, pronosticar el futuro y determinar los medios más eficaces pa ra alcanzar los objetivos, considerando la situación presente y - los pronósticos.

Refiriéndonos concretamente a la planeación de Recursos Humanos - en las organizaciones, diremos que ésta deberá apoyarse en los -- planes y programas que la misma establezca para el logro de los - objetivos institucionales.

La planeación de personal, también llamada de Recursos Humanos, - se define como "el proceso mediante el cual una organización se a segura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en - los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente".²⁷ Bá sicamente este proceso incluye la aplicación del proceso de pla-- neación a los recursos humanos de la organización.

La planeación de Recursos Humanos tiene un papel muy importante - en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente y - exacta del personal, se elimina el exceso de contratación y entre

namiento, y al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Sin embargo, la planeación de los Recursos Humanos no puede existir por sí sola, deberá tomar en cuenta las tendencias de la organización, austeridad, crecimiento, elevación de la productividad, etc.

1.1 Pronósticos de Relaciones Humanas.-

Como punto de partida para la planeación tendremos que considerar las metas y programas que la organización fije, por que éstas servirán de base para fundamentar los pronósticos de necesidades de Recursos Humanos, los cuales nos ayudan a aproximarnos a las necesidades que en el futuro va a enfrentar la organización.

El pronóstico de necesidades de Recursos Humanos, además de basarse en las metas y programas de la organización, deberá tomar en cuenta las plazas vacantes a futuro por renuncia, jubilación e incapacidad, transferencias, promociones, etc.

1.2 Gasto por concepto de Personal.-

Otro factor muy importante en la planeación, además de los pronósticos de necesidades de Recursos Humanos es el presupuesto financiero, el cual nos indica los recursos monetarios asignados para el gasto de personal y que puede ser de incremento, decremento o estabilidad. Es bien común en muchas organizaciones no tomar en cuenta el gasto que se generó en la planeación de Recursos Humanos, ya que casi todas tratan de ajustar el gasto generado a los recursos reales de las organizaciones al final del ejercicio.

1.3 Inventario de Recursos Humanos.-

Con el objeto de conocer hasta que punto la organización --

puede satisfacer los requerimientos de Recursos Humanos pronosticados, la organización deberá diseñar e integrar un inventario de Recursos Humanos, el cual deberá mantenerse actualizado con la información del trabajador proveniente básicamente de tres fuentes:

- a. Puntualidad y ausentismo.
- b. La escolaridad o desarrollo académico.
- c. Experiencia laboral o desarrollo del trabajador dentro de la organización.

Algunos otros autores manejan el inventario de Recursos Humanos como inventario de habilidad y nos dicen: el propósito de inventario de habilidades es consolidar la información actual de las Relaciones Humanas de la empresa. Incluye tipos básicos de información de todos los empleados. En su forma más sencilla, el inventario de habilidades incluye una lista de nombres, ciertas características y las habilidades de los empleados. Thomas H. Patten ha mencionado siete categorías amplias de información que se deben incluir en el inventario de habilidades:²⁸

- 1) Historia de datos personales:
Edad, sexo, estado civil, etc.
- 2) Habilidades:
Educación, experiencia en el puesto, entrenamiento, etc.
- 3) Aptitudes personales:
Socio de grupos profesionales, logros especiales, etc.
- 4) Historia de sueldo y del puesto:
Salario actual y pasado, fechas de aumentos, puestos --

que ha ocupado, etc.

- 5) Datos de la compañía:
Datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, etc.
- 6) Capacidad individual:
Resultados de tests psicológicos y de otras clases, información sobre la salud, etc.
- 7) Preferencias especiales de la persona:
Ubicación geográfica, tipo de puesto, etc.

Al combinar un inventario de habilidades con los cambios -- provistos en el personal y comparar estos resultados con el pronóstico bruto de personal, el gerente de personal puede estimar los requisitos netos de personal.

En la medida que este inventario se confronte con los pronósticos de necesidades y ésto propicie que los trabajadores de la organización ocupen o aspiren a cubrir los puestos vacantes, existirá un clima de motivación saludable a toda organización.

1.4 Evaluación y Control.-

El desarrollo de las actividades para la ejecución de los planes (reclutamiento, selección, inducción, bolsa de trabajo, contratación, capacitación y desarrollo) deberá evaluar se periódicamente para conocer su tendencia, las causas que lo originan y su justificación, así como para efectuar, en caso necesario, las actividades que corrijan las desviaciones identificadas.

En relación a los conceptos que repercuten en el gasto de personal se deberán establecer mecanismos de control que nos permitan conocer si lo ejercido es diferente a lo presu puestado (ver fig. 1), ya que el exceso de este renglón --

y como de otros repercuten en el presupuesto financiero.

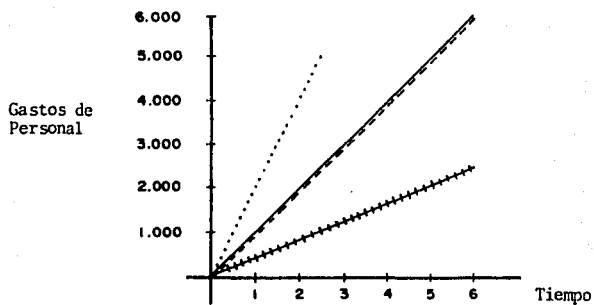


Fig.1 Tendencia Gastos Personal

- Gasto presupuestado
- - - - - Gasto igual al presupuestado
- + + + + + Gasto menor al presupuestado
- Gasto mayor al presupuestado

2. Análisis de Puestos:

La primera función operativa de la dirección de personal es la consecución del mismo para la organización. Gran parte de este aspecto se delega a especialistas de una sección del departamento de personal. En empresas pequeñas, cada directivo debe reclutar, entrevistar y colocar sin ayuda especializada. En todo caso, debe existir un paso previo al reclutamiento que debe ser la determinación de la clase de personal deseada para cada puesto, así como la especificación del número de miembros que debe ser contratado.

Con el fin de seleccionar al personal de una forma acertada se deben determinar normas específicas de personal que nos sirvan como patrones de comparación con los solicitantes. Dichas normas deben de contener un mínimo de cualidades necesarias para el adecuado desempeño de las tareas correspondientes al cargo que corresponderían: 1) el diseño del trabajo y 2) un estudio de los deberes y responsabilidades para así determinar las habilidades humanas requeridas para su ejecución. El estudio del trabajo para determinar los requerimientos humanos se denomina "Análisis de Puestos".

Análisis de puestos es el proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico, se estudian el puesto y sus requisitos en vez de la capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente. El análisis de puestos deberá enumerar las tareas que constituyen el puesto y determinar las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesario para que el empleado pueda desempeñarlo con éxito. El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requisitos.

Reyes Ponce: "Análisis de Puestos, lo que cada trabajador hace y

las aptitudes que requiere para hacerlo bien".²⁹

Análisis de Puestos: La Ley Federal del Trabajo en México demanda un adecuado análisis de puesto, dice a la letra "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible" (Artículo 25, fracción III).³⁰ Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes" (Artículo 134, fracción IV).³¹

Las disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

En opinión de numerosos autores que se desarrollan en el área de Recursos Humanos, es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación (como ya se mencionó). A partir de allí, se podría continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, etc., que son base de la planeación de Recursos Humanos.

2.1 Importancia del Análisis de Puestos.-

Ahora bien, en qué radica la importancia del análisis de puestos? Bueno, la organización demanda claridad en la definición de los puestos. La que se puede lograr con el análisis

lisis y valuación de cada una de las posiciones ofrecidas. - Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener, por lo que es necesario contar con buenas fuentes de aspirantes.

Regresando a la interrogante que nos habíamos planteado, de tengámonos un poco y pensemos, todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contra tado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo éste la unidad básica del trabajo, resultó evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Pues bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se exigirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso. Por ello, es bien importante examinar las características de ca da puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para ésto, nada me jo r que efectuar un análisis del mismo.

Hasta lo antes visto, observamos que la aplicación del análisis de puestos es muy variable, en virtud de que conocer con detalle la función a realizar lo necesario para ello -- puede tener diferentes aplicaciones, entre ellas señalamos las siguientes:

- 1) Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- 2) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de -

personal.

- 3) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- 4) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- 5) Como elemento primario de estudios de evaluación de --- puestos.
- 6) Para efectos de supervisión.
- 7) Para posibles sistemas de incentivos.
- 8) Como valioso instrumento en auditoría administrativa.
- 9) Como técnica inicial de una mejor administración de Recursos Humanos.
- 10) Para efectos de planeación de Recursos Humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro) entre muchos otros.

2.2 Metodología del Análisis de Puestos.-

No hay nada mejor para llevar a cabo un análisis, que emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de Recursos Humanos, materiales y técnicos de que se cuente, a continuación se propone la siguiente:

- a. Fijación de los objetivos:
Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.
- b. Establecimiento de un programa de acción:
Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.
- c. Fijación del presupuesto respectivo:
Determinación del método a utilizar. Por lo que se re-

fiere a la recopilación de la información, ésto se puede captar mediante tres formas:

- 1) observación 2) cuestionario 3) entrevista

1) Observación.

- a) Observación interna del alma o de sus actos.-
Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta para revisión a su superior inmediato.
- b) Observación natural.-
El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. Al término del estudio el analista redacta un informe. Tiene la ventaja de ser subjetivo y además requiere de mucho tiempo.
- c) Observación controlada.-
(Método más riguroso de apreciación, utilizando incluso mediciones). El estudio del analista está basado en registro de medición más objetivos; sin embargo, al igual que el anterior se requiere de mucho tiempo.

2) Cuestionario.

- a) De respuesta abierta.-
(No existen directrices para las respuestas). - El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras o las interrogantes que se le están planteando. Presenta una desventaja, por un lado, depende de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto y por el otro, difícil de aplicar con personas que carecen de estudios formales.
- b) De elección forzosa.-

Se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su selección cuando éstas son pocas y fáciles de contestar; ejemplo: En este puesto no - pasa aproximadamente el 75% del tiempo:

sentado caminando de pie
pero sin caminar sentándose y levantándose
se constantemente

Para los puestos existentes el empleado llena el cuestionario, hace que lo revise su supervisor inmediato y lo devuelve al analista. Si el puesto analizado es de nueva creación, el cuestionario suele enviarse al gerente que supervisará al empleado en el nuevo puesto. Cuando el puesto analizado está vacante, pero ya existe en otra parte de la empresa, el empleado que ocupó el puesto existente llena el cuestionario.

3) Entrevista.

a) Libre.-

No existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.

b) Dirigida.-

Se eligen temas de antemano y sobre ellas se encausa la entrevista (no tiene la falta de directriz - de la anterior).

c) Estandarizada.-

Normalmente se efectúa con base a un cuestionario - en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Considerando las características del estudio que se presente y de la organización misma, se pueden presentar combinaciones diferentes de como extraer información para nuestro-

análisis de puestos. Sin embargo, parece ser que normalmente al efectuarse el análisis de puesto se utilizan cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, mismas que van complementadas con observaciones.

Considerando nuestro estudio como una inversión y no como un gasto, ya que en él se contempla un proyecto bien definido, mostrando las ventajas que se pueden obtener, alcances y limitaciones, debemos contar con el apoyo total de la dirección.

Como ya se mencionó, el resultado de un análisis de puestos es una descripción de este último. Algunas organizaciones llevan a cabo especificaciones para el puesto, además de las descripciones del mismo. Con este sistema, la descripción indica lo que es el puesto y cuales son sus obligaciones, responsabilidades y condiciones generales del trabajo. La descripción del puesto describe las aptitudes que debe poseer quien lo ocupa. (Ver fig. 2).

ANALISIS DEL PUESTO

Determinar la información pertinente relacionada con la naturaleza del puesto

DESCRIPCION DEL PUESTO

Una descripción escrita de un puesto y sus requisitos:

- Título y ubicación del puesto
- Relación con la organización
- Relación con otros puestos
- Máquinas, herramientas y materiales
- Condiciones de trabajo
- Responsabilidades (generales, específicas)
- Obligaciones

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Una descripción escrita de las aptitudes necesarias para la persona que lo ocupa:

- Educación
- Entronamiento
- Aptitudes mentales
- Esfuerzo físico y habilidades
- Responsabilidad
- Criterio
- Toma de decisiones

Fig. (2) Descripciones de Puesto y Especificaciones de Puestos

2.3 Evaluación del Análisis del Puesto.-

Análisis y Evaluación de la Información:

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio, para ello requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios -- tienen la característica de que los jefes inmediatos al --- puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido, es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus co laboradores deberá tomar una visión panorámica de su sec--- ción o departamento, así como de los puestos que pueden enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quien ocupe el puesto. De acuerdo a ésto se obtendrá un análisis de puestos definitivo.

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y división, se procederá hacer la presentación del - mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

2.4 Actualización del Análisis de Puesto.-

Debido a los cambios repentinos de las organizaciones, resulta conveniente que un análisis de puestos no pueda ser - vigente en forma indefinida; por otra parte, será una pena dejar en el olvido un estudio en el que se ha invertido --- tiempo y esfuerzos y que puede redituarse ventaja a la organi zación. Por ello, es conveniente que se fijen plazos de ac tualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo -- permanentemente.

Ya para finalizar este tema y a manera de resumen diremos:- La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo - de preocupación constante entre los administradores; es por ello, que la especialización, la división del mismo, la ca-

pacitación y el desarrollo de los recursos humanos se busca afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que compone la organización. Como ya se mencionó - anteriormente, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

"Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que respondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que incluso puede -- causar perjuicios".

CAPÍTULO IV
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Toda la gente y sobre todo el fabricante, antes de adquirir una máquina o herramienta, compara y coteja sus características con los distintos -- precios y ofertas recibidas. Dicha acción la podemos considerar como una deducción lógica, puesto que se trata de una inversión; sin embargo, dicha deducción no coincide a veces con el poco interés que muchos jefes de empresas demuestran tener al admitir y seleccionar el personal y aún -- menos cuando fijan la tarea del mismo. Esto significa no dar valor económico a esta decisión y prescindir de su trascendencia social, siendo -- así que en este momento, en que se inicia la actividad profesional, técnica, etc. de una persona, una mala adaptación puede traducirse en cargo para la empresa y correlativamente, en que dicha persona pierda la confianza en sí misma, ocasionándole un perjuicio muchas veces irreparable.

Una de las técnicas de personal más empleadas, pero que desgraciadamente la más descuidada en cuanto a su buen funcionamiento, es el reclutamiento. El reclutamiento implica buscar y atraer un grupo de personas entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para puestos vacantes, no importando si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para que pueda cumplir su contenido el reclutamiento.

Por deducción diremos que el objetivo primordial del reclutamiento está -- dado en "ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera -- la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles".

La magnitud de los esfuerzos de la organización en el reclutamiento de -- pende de los resultados del proceso de planeación de personal.

Ahora bien, ¿quién es el responsable del proceso de reclutamiento?

Como en muchos aspectos de la empresa, éste se determina de acuerdo al -- tamaño e importancia de la misma organización. Por lo regular es el gerente de la empresa el que se dedica a llevar a cabo dicha función, o -- bien como ocurre en las empresas medianas y grandes, el departamento de personal es el responsable del reclutamiento, y al mismo tiempo puede -- que exista una persona o sección dedicada a esta función o puede reali--

zarla la persona encargada en selección y contratación. Ya sea una u -- otra persona, pero lo que es bien cierto es que el esfuerzo del reclutador implicará procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio, para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir el más adecuado para el puesto.

Algo que debemos tener bien presente antes de iniciar la búsqueda de --- nuestros candidatos es por un lado, las necesidades del elemento humano que requiere la empresa, y por el otro que tipo de recursos humanos requiere la misma.

El primer cuestionamiento lo resolveremos desde el momento en que tengamos bien claro los siguientes puntos:

- cual es la tendencia de crecimiento de la empresa,
- en que áreas se localizan mayores índices de rotación de personal,
- que áreas requieren personal semicalificado o muy calificado.

Nuestra segunda interrogante nos dice que es necesario definir claramente que clase de personas requiere la empresa, lo cual considerando los - siguientes puntos lo podemos saber:

- que requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupen eficientemente (especificación del puesto),
- cuales son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con las demás de la localidad (sistema de sueldos y prestaciones),
- que imagen tiene la empresa ante la comunidad, etc.

Ya obtenidos los puntos anteriores, procederemos a la planeación de nuestros objetivos:

- ¿qué personal necesitamos?,
- ¿qué políticas estableceremos?,

- ¿cuáles serán nuestros programas de reclutamiento y selección?,
- ¿qué fuentes de reclutamiento se utilizarán?,
- ¿qué formaciones se utilizarán?, etc.

Una vez cumplido lo anterior, estaremos en posibilidad de implantar ---- nuestros programas de trabajo y las estrategias a seguir.

En cuanto a los programas efectivos de reclutamiento debemos considerar dos aspectos bien importantes:

- a. localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que precisa una empresa, y
- b. encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana.

Al mismo tiempo un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la empresa.

1. Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento:

Como ya mencionamos anteriormente, es preciso para la empresa contar con el número suficiente de personas que están dispuestas a ocupar el puesto que se encuentra vacante. Para ello, el reclutamiento deberá estudiar con todo detenimiento y considerando las necesidades de la misma empresa, todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

Es conveniente en este momento distinguir entre lo que es fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

El profesor Reyes Ponce se encargó de hacer tal distinción: "Son casos distintos los lugares en que podré encontrar a mi personal y la forma de atraerlo a la empresa. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento pueda ser buena pero parece mala por lo inadecuado del medio del reclutamiento y viceversa".³²

2. El Proceso de Reclutar:

No cabe duda que las diferentes etapas por las que hemos pasado nos han permitido observar la importancia que tiene el reclutamiento en sí, y que además para su correcta aplicación nos hemos permitido dividirlo en una serie de pasos a seguir que vendrán a constituir en "Proceso de Reclutar". Estos pasos son los siguientes:

2.1 Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto. Es el "quien es":

- hombre o mujer
- soltero o casado
- edad
- estudios
- experiencia, etc.

2.2 Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Es el "donde están esos quienes" ¿fuentes internas o fuentes externas?

En muchas ocasiones la empresa tiene que decidir a que fuentes dirigirse, para lo cual debe conocer y ponderar a fondo los beneficios y limitaciones que las fuentes internas y externas le pueden acarrear.

Las fuentes internas son para muchos las más adecuadas, pero esto lo veremos más adelante.

2.3 Determinación de los medios para llegar a las fuentes. Es el "como ponernos en contacto con esos quienes", ¿cuáles son las medidas de reclutamiento para atraerlos? Hoy en día contamos con una amplia gama de medios que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Los principales por su uso y efectividad son:

- anuncios

- exploraciones
- propios empleados

2.3.1 Anuncios.

Es el más común de todos los medios de reclutamiento, el más empleado y de los más efectivos en sus resultados. Generalmente pensamos sólo en los insertables en el periódico, pero tiene otros variantes. Los principales tipos de anuncio son:

- Anuncio ciego:
Aquel en el que no se especifica el nombre de la empresa. Este anuncio tiene como principal desventaja la posibilidad de que los candidatos ya estén laborando en la empresa.
- Anuncio abierto o firmado:
Puede tener repercusiones en la moral de los trabajadores.

De la misma forma, en cuanto a su inserción en el periódico, el anuncio ofrece dos alternativas:

1. Anuncio desplegado:
Es cuando se coloca en lugares estratégicos -- del periódico con el objeto de captar más fácilmente la atención y ampliar al mismo tiempo la penetración del anuncio.
2. Anuncio clasificado:
Se inserta en las selecciones que los periódicos destinan, específicamente para ese fin.

Los anuncios en periódicos constituyen un medio -- bien importante para encontrar personal. Basta revisar la sección especializada en los diarios para ratificar lo dicho anteriormente. Es muy conve---

niente que en el texto de dichos diarios se haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios en la persona del candidato para el puesto de que se trate, y es muy recomendable hacer una breve descripción del puesto vacante, así como el sueldo y prestaciones que ofrecen; con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas.

Detalles como la edad, estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos, todo lo básico que comúnmente suele integrar un perfil del puesto y del candidato deberá describirse en el desplegado.

2.3.2 Exploraciones:

Se llevan a cabo principalmente para la búsqueda de personal calificado y se utiliza dirigiéndose directamente hacia universidades, escuelas técnicas y de artes y oficios.

El uso de este medio es cada vez mayor, ya que representa la mejor fuente de abastecimiento para tener contacto con ese mercado de prospectos, y se tiene además la oportunidad de exponer algunos aspectos fundamentales de la empresa, del desarrollo futuro que ofrece a los interesados y del tipo de trabajo a desempeñar.

Es conveniente para una mejor exploración lo siguiente:

- a. enviar literatura por anticipado. Esto se hace para ir creando "ambiente" a nuestra llegada.
- b. no exagerar en la exposición de lo que la empresa ofrece o puede ofrecer al trabajador.

2.3.3 Los propios empleados:

Los ascensos y traslados son también una importante fuente de reclutamiento de personal. Presenta una importante ventaja a mencionar, considerada como una fuente interna de reclutamiento, nos evita todo tipo de investigación.

Un ascenso significa promover a una persona de un nivel inferior jerárquico a otro superior.

Un traslado quiere decir mover sobre el mismo nivel jerárquico a una persona.

Es obvio que anteriormente el ascenso o traslado - contaba con la persona sustituta, pues en caso contrario el problema sólo cambiaría de nivel pero en el fondo no se resolvería.

3. Fuentes Internas y Fuentes Externas de Reclutamiento:

Después de haber determinado los requisitos de personal mediante la planeación de personal y de haber definido los puestos vacantes con los análisis de puestos, se deben buscar las personas idóneas para ocuparlos. Una empresa puede llenar un puesto particular con alguien ya empleado o del exterior. Muchas organizaciones así lo hacen. Cada una de estas fuentes de reclutamiento tiene ventajas y desventajas.

3.1 Fuentes Internas.-

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de reclutar para los puestos disponibles la constituye la de sus propios trabajadores. Las promociones en el interior tienen diversas ventajas a saber.

3.1.1 Ventajas de las Fuentes Internas de Reclutamiento:

- a) La organización debe tener una buena idea de los puestos fuertes y débiles de sus empleados. El inventario de habilidades (como ya se habló) que debe contener información de las aptitudes básicas de cada empleado, se puede usar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno. Después de esta sección inicial se puede entrevistar a los supervisores pasados y actuales del empleado a fin de obtener sus evaluaciones de rendimiento. En general, suelen estar disponibles datos más confiables en relación a los trabajadores dentro de la misma organización; por tanto disminuye la posibilidad de hacer una elección incorrecta.

De tal modo existe un conocimiento mutuo entre empleado y empresa o viceversa de la forma de operar.

- b) Otra ventaja, el reclutamiento interno tiene un aspecto positivo sobre la moral y motivación de los trabajadores al crear oportunidades de promoción y evitar despidos. Hay que considerar que si los trabajadores están conscientes de que se les tomará en cuenta para ocupar un puesto abierto, tendrán un estímulo para mejorar su rendimiento y forma de trabajo. A la contra, si se le da oportunidad a personal externo para ocupar esos puestos, el resultado será opuesto.
- c) Una ventaja final se da del hecho de que la mayoría de las empresas tienen una considerable inversión en su fuerza de trabajo. El pleno uso de sus habilidades de los trabajadores mejorará y aumentará el rendimiento sobre esa inversión.

El reclutamiento interno también trae consigo una serie de desventajas a saber:

3.1.2 Desventajas de las Fuentes Internas de Reclutamiento:

- a) Un peligro popularizado por Lawrence Peter nos dice lo siguiente: una persona tiende a ascender hasta llegar a un nivel de incompetencia.- De acuerdo al principio de Peter "las personas que actúan con éxito reciben promociones hasta que llegan al grado o nivel en el cual son incapaces de desarrollar".
- b) Una segunda desventaja incluye las ideas ya establecidas. Cuando el reclutamiento es solamente interno se debe tener cuidado y sobre todo la seguridad de que las nuevas ideas e innovaciones propuestas no queden estancadas por -

actitudes y enunciados tales como "Nunca lo he mos hecho antes" o "Estamos muy bien así".

- c) Una desventaja más es aquella en que se impide la obtención de nuevos puntos de vista, que generalmente trae consigo la persona que proviene de lugares ajenos a la empresa.

3.2 Fuentes Externas. -

Las empresas tienen a su disposición una vasta serie de -- fuentes externas para reclutar al personal que necesite y presentan algunas ventajas como:

3.2.1 Ventajas de las Fuentes Externas de Reclutamiento:

- a) Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talento es mucho mayor que cuando el reclutamiento está restringido a las fuentes internas.
- b) Otra ventaja importante es que las personas -- contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.
- c) Una ventaja más de las fuentes de reclutamiento externo es que principalmente se evita el - movimiento excesivo del personal actual de la empresa.
- d) Por último mencionaremos que las fuentes externas reducen el costo de entrenamiento al contratar al personal adecuado al puesto vacante.

Las desventajas o problemas primarios asociados con el reclutamiento externo son:

3.2.2 Desventajas de las Fuentes Externas de Reclutamiento:

- a) En primer lugar es más difícil atraer, entrar en contacto y evaluar a las personas.
- b) El reclutamiento externo limita las posibilidades de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).
- c) El costo que representa contratar a un especialista es muy elevado (como se puede observar, el costo está manifestado como una ventaja y - desventaja a la vez) lo que pasa es que por un lado al contratar a una persona externa no estamos evitando el costo de entrenamiento en -- una persona interna, pero por el otro lado, - cuanto nos está costando contratar a una persona externa ya experimentada. Como se puede -- apreciar es una cuestión de dos filos en donde la persona encargada de determinar que camino seguir debe estar bien consciente, considerando todos y cada uno de los pro y contras que - hemos enumerado.

4. Medios de Reclutamiento:

Existe una gran gama de medios que hacen posible el reclutamiento y en general se pueden clasificar en formales e informales. Por mencionar algunos diremos que los avisos de puestos, publicidad, reclutamiento en las universidades y el uso en agencias de empleos se suelen clasificar como medios formales de reclutamiento. Las personas recomendadas por los mismos empleados y los simples solicitantes son ejemplos de reclutas obtenidos por medios informales.

Cabe mencionar en este momento, que una empresa selecciona sus medios de reclutamiento en base a las circunstancias generales con las cuales se enfrenta, con el número y tipo de vacantes, el ambiente para la mano de obra y el estado general de la economía. Sin embargo, siempre es difícil identificar las razones exactas por las cuales se escoge un medio u otro específico. Es probable que la elección de un medio de reclutamiento se base en experiencias previas y en la conveniencia.

Algo que debemos de tomar en cuenta antes de seguir adelante es lo siguiente: las fuentes de abastecimiento de personal tanto interno como externo se ven involucradas, ya sea en los medios formales e informales de reclutamiento de personal. Aclarado lo anterior, haremos una breve descripción de los medios más conocidos y utilizados para abastecernos del personal.

4.1 Reclutamiento por Referencias o Recomendaciones.-

Uno de los medios más utilizados por las empresas para allegarse de personal es precisamente las referencias o recomendaciones.

Sin embargo, cuando se recurre a este medio de reclutamiento (referencias o recomendaciones) no está por demás utilizar un sistema de investigación de la persona en cuestión, y mientras más imparcial, profunda y disciplinaria sea la-

investigación, tanto mejor será. Todo el proceso debe llevarse a cabo en la forma más imparcial y despersonalizada, pues fácilmente se puede desviar los resultados y contratar un elemento que no sea adecuado al puesto, lo cual sería tanto como caer en el compadrazgo o del despotismo. -- Además, es conveniente hacer notar que en la función de reclutamiento, muchas empresas le dan prioridad a los consejos de un colega, amigo, cliente o conocido, que al juicio de una agencia de colocación o de una bolsa de trabajo.

Si se cumple lo anterior, las referencias y las recomendaciones pueden ser uno de los mejores medios de abastecimiento de personal.

4.2 Reclutamiento en Universidades.-

El reclutamiento en universidades es un medio común en muchas empresas. Estas actividades suelen coordinarlas el centro de colocaciones de la universidad. Por lo general, las empresas envían a un reclutador o un equipo a la institución para las entrevistas iniciales. A los reclutas más prometedores se les invita a visitar una planta u oficina antes de tomar una decisión de contratación final. Debido a su costo, el reclutamiento en las instituciones con frecuencia está limitado a las empresas muy grandes.

Otro medio de aprovechar el reclutamiento en las universidades es aquel que mediante programas de trabajo cooperativos, en donde y mediante estos programas los estudiantes pueden trabajar parte de tiempo y estudiar el resto del día, o bien pueden estudiar y trabajar en épocas alternadas en el año. Este tipo de programas atraen a muchas personas, pues ofrecen la oportunidad tanto de concluir una educación como de adquirir experiencia en el trabajo.

4.3 Reclutar a través de otras empresas.-

Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simplemente en

viar personas que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de personal.

4.4 Reclutamiento recurriendo al banco de candidatos.-

Si se consultara con oportunidad el banco o archivo de candidatos, tal vez se encontrará a la persona que se andubiera buscando. Puede ser que en determinado momento se haya eliminado el puesto y por ende, el prospecto no pudo ser admitido, pero que en cualquier otra circunstancia puede ser útil.

4.5 Publicidad.-

Quizá el medio más utilizado para obtener personal externo son los anuncios de solicitud de empleos. Estos anuncios se publican en los periódicos, diarios y en publicaciones especializadas y profesionales. Estos anuncios deben describir con exactitud el puesto disponible y no deben de tratar de engañar al lector. Los anuncios inexactos le costarán un valioso tiempo tanto a la empresa como al soliciteante.

Otro medio para estos anuncios incluyen radio, T.V., carteles y revistas especializadas. Aunque no se usan con tanta frecuencia como los anuncios de los periódicos pueden resultar un buen medio de reclutamiento para todas las empresas.

4.6 Folletos de la empresa.-

Cierto número de empresas editan y distribuyen para tal efecto pequeños cuadernillos llamados "folletos", en donde señalan las posibilidades de empleo en esa empresa, así como las actividades de la misma y los artículos y beneficios que fabrica y proporciona respectivamente.

4.7 Bolsa de Trabajo y Agencias de Colocación.-

La función que desempeñan estos medios de reclutamiento -- son de gran utilidad para las empresas en busca de personal.

La característica principal de la bolsa de trabajo está dada en que en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y a través de un boletín, ya sea semanal o quincenal resumen el historial de trabajo de los solicitantes de empleo, así como el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia del candidato.

La bolsa de trabajo se limita a poner en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o de verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección.

En cambio las agencias de colocación, a petición de la empresa, pueden someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo a consideración de la empresa, junto con los resultados del estudio o pruebas a las que fué sometido.

Las agencias de colocación, llamadas también de selección, suelen cobrar un honorario fijo, el equivalente a un mes de sueldo de la persona enviada, pago que se realiza al llevar a cabo la contratación, ofreciéndole a la empresa como garantía la reposición con otro candidato en caso de que con el primero no hayan quedado conformes. Este es comúnmente en un plazo de treinta días.

Hay que tomar en cuenta que para recibir candidatos idóneos, ya sea provenientes de la bolsa de trabajo, de agencias de empleos o colocación, resulta realmente necesario e indispensable para las mismas, el que la empresa invariablemente les formule en detalle la requisición respectiva,

haciéndola acompañar del perfil del candidato deseado y de la descripción del puesto correspondiente. Esto para evitarse pérdidas de tiempo y lograr una mayor efectividad en el proceso.

4.8 Aviso de Puesto.-

El aviso de puesto es un medio para que los empleados sepan la existencia de vacantes. Los avisos de puesto dispo- nible se colocan en lugares muy visibles en todas las ins- talaciones de la empresa y se establece un período de tiem- po determinado para solicitarlo. Por lo general, el aviso de puesto marca el título del puesto, escala de sueldo y - aptitudes necesarias.

El procedimiento usual en esta ocasión es enviar todas las solicitudes al departamento encargado de esta cuestión (ca si siempre al departamento de personal) para llevar a cabo un examen inicial. Un segundo paso es la entrevista con - el supervisor en perspectiva y por último se toma una deci sión, tomando en consideración las aptitudes, rendimiento, antigüedad, comportamiento, entre otras.

El éxito en este medio de reclutamiento estará dado en la- aplicación correcta de métodos formales para evaluación de puestos, mantenimiento y descripción adecuada de los pue- stos y la seguridad de que éstos se ocuparán en base a las- aptitudes específicas.

Lo práctico también nos ha enseñado que el jefe del departa- miento con el puesto disponible considera a su propio per sonal antes de anunciarlo y si después de un tiempo perti- nente sigue vacante, puede tomar cartas en el asunto el re clutamiento exterior.

4.9 Candidatos Espontáneos.-

Los candidatos espontáneos es aquel medio de reclutamiento por medio del cual las personas llegan hasta las puertas - de las empresas en busca de trabajo.

Candidatos que llegan espontáneamente, ciertamente existen en una gran cantidad, son personas con aspiraciones inmediatas que buscan además de un trabajo bien desarrollado - una mayor remuneración económica. Es un medio en el cual se obtiene personal en cantidad y no en calidad (si bien vale el calificativo) ya que su residencia en las empresas es inestable y son personas no acostumbradas a "embarcarse" en busca de puestos mejor pagados. En realidad, la mano - de obra que se encuentra en constante flotación y rotación es la de baja calidad, pues los empleados de confianza y - la mano de obra calificada se consiguen con grandes dificultades y se conserva celosamente.

Lo anterior no quiere decir que los candidatos espontáneos sean los únicos y exclusivos de acuerdo al calificativo -- que se les ha dado, ya que como en todo hay excepciones. - Se ha dado el caso en que personas que se han presentado - espontáneamente solicitando trabajo y después de un estudio e investigación minuciosa sobre sus antecedentes y experiencia, así como el motivo que le impele a ir a una determinada compañía, se ha determinado que son personas de valer y su contratación no se ha dejado esperar. Sin embargo, reiteramos, es necesario descubrir con exactitud -- que causa le obliga a llevar a cabo un acto que pocas personas realizan.

4.10 Prestigio de la Empresa. -

Aunque no se ha reconocido como un medio de reclutamiento - el prestigio de la empresa tiene un impacto notable sobre los esfuerzos de reclutamiento. Como la mayoría de las solicitudes de empleo no tienen ni el tiempo ni los recursos para entrevistar a todos los posibles patrones, eliminan -

en forma automática a los menos interesantes. Esta eliminación o selección es influenciada grandemente por el prestigio o imagen de la empresa.

Sus relaciones laborales, políticas de compensación, ambiente de trabajo y participación en la actividad política local son sólo algunos de los muchos factores que influyen en el prestigio de una empresa.

4.11 El Sindicato como "fuente" de abastecimiento.-

El sindicato suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

El Artículo 132, Fracción XI de la Ley Federal de Trabajos dice al respecto:

"Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse",
y el Artículo 395 de la misma ley nos dice:

"En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante.

Podrá también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante".

Requisición al sindicato:

Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esto deberá de contener por lo menos:

- 1) los requisitos que debe reunir el candidato;
- 2) la fijación de un plazo, dentro del cual el sindicato-

debe cubrir la vacante y la fijación de que si no lo hace, la empresa podrá cubrirla con la condición de -- que el trabajador se sindicalice;

- 3) la determinación de que el sindicato presentará dos ó más candidatos para poder seleccionar entre ellos;
- 4) el convenio de que, tan pronto como el candidato no -- llenare los requisitos, deba abandonar el puesto (antes de que termine el período de prueba) y presentar -- otro, o bien que la empresa lo cubra con el requisito de sindicalización señalados en el punto 4.2;
- 5) de ser posible, el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (prueba, entrevistas, etc).

Con ésto no queremos decir que sean los únicos medios de -- reclutamiento por medio de los cuales podamos hacernos de personal idóneo a las múltiples necesidades, la cantidad y selección de cualquiera de éstos estarán enfocados de acuerdo a las condiciones, necesidades y conveniencias de cada empresa; sin embargo, a manera de mención daremos a conocer algunos otros de suma importancia.

4.12 Otros. -

- Recurriendo a los buenos ex-empleados y manteniendo con ellos un programa permanente de relaciones públicas.
- Permitir realizar en la empresa prácticas profesionales.
- Becas o estímulos a los mejores alumnos en colegios y -- universidades.
- Auxiliándonos de las sucursales o filiales de la empresa.
- Etc.

5. Evaluación de un Programa de Reclutamiento:

La importancia de un Programa de Reclutamiento no radica en el solo hecho de su elaboración y ejecución, sino que de igual mérito se encuentra la evaluación.

¿Qué tan efectivo ha sido el programa? ¿Se ha logrado realizarlo sin causar elevación en los costos? ¿Cuáles son las fuentes no confiables? ¿Se ha logrado interesar al mercado de prospectos a los que se dirigió?, etc. Estos son sólo algunas interrogantes que nos darán la pauta para determinar si vamos por buen camino o no regresamos.

Sin duda alguna, para llevar a cabo una aceptable evaluación del Programa de Reclutamiento, tendremos que hacer uso de dos aspectos de suma importancia para su correcto estudio.

Estas bases de evaluación son la efectividad alcanzada y los costos incluidos en el reclutamiento:

Efectividad: Este aspecto es muy significativo, ya que además de darnos a conocer el grado en que hemos alcanzado nuestros objetivos, también nos da a conocer la forma y uso que estamos haciendo de nuestros recursos.

Costo: En algunas ocasiones por limitaciones del aspecto financiero, éste estará por encima de la efectividad y luego entonces, su correcta aplicación estará medida por la disminución hecha a las erogaciones motivadas por la puesta en práctica de un programa de reclutamiento.

Después de ésto nuestras interrogantes quedarán despejadas cuando los resultados de nuestra evaluación nos den a conocer lo siguiente:

- lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes;
- costo de obtener cada solicitud y cada empleado.
- número de solicitudes obtenidas con cada técnica;

- porcentaje de empleados obtenidos de las solicitudes;
- calidad de las solicitudes, porcentaje de solicitudes llenadas por medio de cada técnico;
- entre otras.

CAPÍTULO V
SELECCIÓN DE PERSONAL

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus -- trabajadores, pero en todas advierten que ésto sólo se logra mediante -- una correcta selección del personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes se siente descontento. El que desempeña una labor que no está de acuerdo - con sus merecimientos personales se siente víctima de una injusticia. El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones es presa del desaliento.

Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por lo -- tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como - los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, - de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades (como ya se vió en el análisis de puestos).

Cuando no existe el análisis de puesto se dificulta la educación hombre-trabajo-hombre, la selección de personal es insuficiente y los programas de adiestramiento y desarrollo no cumplen su cometido.

Si bien el análisis de puestos se avoca al estudio del trabajo, considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos concretamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe, la selección de personal tiene que estudiar otro elemento que interviene en la relación-hombre-trabajo y que justamente es el hombre.

Un estudio deficiente y mala selección sobre el desconocimiento de la -- ineptitud de un trabajador, convierte muchos gastos normales en pérdidas irremediables. Esta ineptitud desconocida a tiempo es causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, desperdicio de material, tramitación de conflictos innecesarios, despidos prematuros, etc.

La situación anterior puede convertirse en un mal irreparable para la organización, máxime si no se cuenta con una acertada técnica de selección

de personal, aparecen síntomas tales como: excesiva rotación de personal, sensibles y constantes aumentos en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo, duplicidad de funciones, entre las principales, que ponen en peligro la estabilidad, prestigio y economía de la misma organización.

Solamente el conocimiento pleno y oportuno sobre la problemática de Relaciones Humanas de las empresas en cuanto a la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos y leales dentro de una organización, justifica la necesidad de una selección adecuada y controlada.

Para dicha selección se requiere tener, dentro de la organización, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra y entreviste y pruebe a los postulantes a empleo.

La selección, como su nombre lo indica, significa escoger la persona adecuada al puesto. Esto es:

- Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- Medir dichos datos.
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

Si podríamos definir conjuntamente a lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal diremos: "es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige un candidato, dentro del total de aspirantes - que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir".³³

Ahora bien, todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más aproximado a los especificados por la descripción y análisis del trabajo. Los nuevos empleados pues, deberán escoger se de aquellos que llenen dichas especificaciones.

Entenderemos por métodos de selección los sistemas que se han ido estudiando, desarrollando y poniendo en práctica para vencer, con relativa rapidez y acierto, la indudable barrera de ignorancia que separa la empresa del solicitante".³⁴

El objetivo de cualquier sistema de selección debe ser el de hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona, y su éxito dependerá de la eficacia de la planeación y reclutamiento. Un buen programa de planeación de personal identifica el número y tipos que se necesitan para el personal, mientras que el reclutamiento produce un grupo de candidatos idóneos. Por tanto, una falta en la planeación de personal o en el reclutamiento hará que hasta el mejor sistema de selección resulte ineficaz.

Sin embargo, la selección no debe considerarse sólo como un proceso limitado a evitar la contratación de aquellos sujetos que "tal vez" no encuentren satisfactorio su trabajo, sino que debe buscar mejorar a la cl se trabajadora y el trabajo mismo, lo cual se conseguirá proporcionando una orientación profesional a los candidatos potenciales que les permita encontrar el trabajo adecuado a sus características y aptitudes.

No olvidemos que de los recursos humanos disponibles, más que de cualquier otro aspecto de la organización, parten todas las posibilidades de eficacia en producción, administración, volumen de ventas y aún expansión de las empresas.

1. El Proceso de Selección:

La selección de personal es un proceso difícil que puede ser costoso, y a veces, contraproducente. La llamada "selección negativa" es una realidad que de hecho existe y que hace, a veces, quedarse con los peores candidatos dejando marchar a los que pudieran ser excelentes colaboradores.

Los pasos en el proceso de selección varían de una empresa a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. No existe una secuencia estándar que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo; por tanto, para puestos gerenciales o supervisores, es necesario una secuencia más complicada, pero que en última instancia no se aparta a los lineamientos que en el presente trabajo -- trataremos.

Con la espera de lograr una buena concordancia, algunas organizaciones utilizan un proceso riguroso y costoso. Otras tantas, con tratan personal de más deliberadamente con la esperanza de que al gunos nuevos empleados se podrán eliminar después de haberlos observado en el trabajo.

Para tales efectos, hemos considerado resaltar lo siguiente: Se pueden utilizar tres enfoques generales en el proceso de selección. Las aptitudes de los solicitantes se deben evaluar contra los requisitos de un puesto específico en que podrían estar interesados. En el segundo enfoque, las aptitudes de los solicitantes se miden contra los requisitos de varios puestos disponibles. En el tercer enfoque, las aptitudes de los solicitantes se eva- lúan no sólo contra los requisitos de los puestos disponibles, si no también contra los de los puestos que podrían estar vacantes -- pronto.

2. Tipos de Métodos de Selección:

2.1 Métodos Antiguos.-

La empresa española como en la de otros países en que se -- inicia la industria, ha usado y todavía utiliza los "no-métodos", es decir las costumbres tradicionales siguientes:

- las recomendaciones,
- la "maravillosa" intuición de una persona que juzga a -- primera vista,
- el resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa-- conocen todos los solicitantes, y cuya calificación ape-- nas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego se va a utilizar,
- los certificados de los empleos anteriores,
- los diplomas, los títulos, etc.

Estas soluciones, por lo menos son rápidas y económicas, pe-- ro están lejos de alcanzar el verdadero propósito. A conti-- nuación mencionaremos brevemente en que consiste cada uno - de estos métodos.

2.1.1 Las recomendaciones.-

Serían buenas si ciertamente el recomendante nos - diera toda la información que necesitamos sobre el aspirante. En la práctica, sin embargo, los fa-- llos son bien conocidos. El que recomienda trata-- de ayudar ensalzando las cualidades no existentes-- en su recomendado, oculta la mayoría de sus defec-- tos, o no los conoce a la vez que procura recordar las muchas razones que tiene para que su recomenda-- ción sea atendida con preferencia.

2.1.2 La intuición.-

Es por lo menos más justa, aunque aquí lo que predomina es la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona.

2.1.3 El resultado de exámenes rutinarios.-

Los exámenes de mínimo conocimiento eliminan a la persona de momento no preparada, pero no nos dicen nada sobre las posibilidades que para la tarea u otras tareas tienen los que elegimos o rechazamos. Asimismo, suelen adolecer de ser demasiado generales o poco profundos, por lo que en general, no cumplen la misión para la que fueron elaborados. Las pruebas prácticas deben tener en cuenta las circunstancias y sobre todo, no olvidar el trabajo que la persona realizaba antes y que sin duda ha de influir en el resultado de las mismas. Por otra parte, no se puede olvidar que muchos de los errores que se cometen en estos exámenes pueden ser fácilmente corregibles con una breve e inmediata formación profesional.

2.1.4 Los certificados de los empleos anteriores y los diplomas, títulos, etc.-

En cuanto a las últimas soluciones, siguen siendo válidas como referencia de una experiencia y unos estudios. Ahora bien, siendo estos aspectos parciales o factores que intervienen sólo en parte en las exigencias de las tareas o puestos que tratamos de cubrir, también la elección queda falta de gran parte de los datos que precisamos.

2.2 Métodos Contemporáneos.-

2.2.1 Método de Eliminación Múltiple.-

La mayoría de los programas de selección de personal (aún en la actualidad) son una variante de la técnica de "eliminación múltiple". Con este método, se debe juzgar satisfactorio el solicitante -- con una serie de instrumentos de selección, tales como formatos de solicitud, entrevistas, tests, -- etc. La persona solicitante queda eliminada en forma automática si cualesquiera de ellos es insatisfactorio. En el caso ideal, los instrumentos de selección probablemente indicarán el rendimiento en el puesto y se debe evaluar en primer lugar, a fin de que los solicitantes con escasas posibilidades de éxito en el puesto queden eliminados en la primera parte del proceso.

2.2.2 Método de Correlación Múltiple.-

El método de correlación múltiple es una modificación de la técnica de "eliminación múltiple". Está basado en la suposición de que una deficiencia en un área se puede compensar con grandes aptitudes en otras. Por ello, un solicitante puede equilibrar una falta en educación con años de experiencia útil en el campo. Con este método, el posible empleado debe pasar por todos los instrumentos de selección antes de tomar una decisión final.

2.3 Métodos Modernos.-

Los métodos modernos buscan ante todo y sobre todo, la objetividad. Naturalmente, según las cosas y personas, unos --

son más eficaces que otros. En el momento de la selección, la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aporta en el examen (intencionada y no intencionalmente) el propio individuo y las que introducen la persona o personas que examinan.

En tiempos pasados, los aspirantes llegaban sin apenas formación (la época del aprendizaje y del mérito) y pasaban directamente a servicios auxiliares de taller u oficina. En otras ocasiones, había que admitir a un profesional con gran experiencia, no sin antes haber presentado un verdadero examen para confirmar su calificación o clasificación.

Los métodos clásicos apenas permiten recoger datos, los cuales presentaban al llegar a la calificación los típicos defectos de halo, tendencia central, benevolencias, asimetrías, desorbitados arquetipos, etc. Tampoco, a priori, quien efectuaba la selección había limitado las características en que tenía que fijarse y ponderado o jerarquizado la importancia de las mismas.

Hoy en día, lo que se busca por principio son colaboradores con diversas cualidades a las que después se les puede sacar provecho. Esto permite que a una fecha próxima los colaboradores puedan ser grandes especialistas en una materia en particular, que incluso desconocían cuando ingresaron, pero en la que mediante un intensivo plan de formación consiguen capacitarse.

Se comprende, que ante esta necesidad de conocer más al hombre que al obrero, las empresas hayan tratado de usar todos los métodos posibles existentes.

Actualmente no sólo los métodos sicotécnicos son una aportación de la nueva ciencia, sino también la entrevista, la -- preparación de exámenes, su correlación y correlación conjunta deben su efectividad a sus orientaciones y métodos.

2.3.1 Grafología.-

De entre todos ellos, la grafología como medio de selección para algunas actividades tiene a su favor su rapidez y la posibilidad de efectuar el --- examen a distancia, además de que en muchos casos, se practica el examen sin que el interesado se entere.

2.3.2 Test Sicotécnicos.-

Popularizados y difundidos están los "tests" sicotécnicos (sobre éstos hablaremos más adelante). - Únicamente señalaremos aquí la importancia que van adquiriendo los tests de personalidad o caracterología; no obstante, la dificultad que presenta el buen uso de los mismos.

2.3.3 Entrevistas.-

Por último, constituye hoy día una técnica avanzada y depurada, la selección mediante entrevistas - regladas o ajustadas a los objetivos propuestos, - tanto si son asociativas o encubiertas, como si -- son directas, etc.

Ahora bien, lo importante para cualesquiera de los métodos antes mencionados y para que nos ofrezcan todas sus ventajas y queden descubiertos todos sus inconvenientes es el --

que sean verdaderos expertos los encargados de su implantación, y personal muy bien preparado, el encargado de su aplicación. De lo contrario, los fracasos que pronto o tarde se producen no pueden ser más perjudiciales.

3. Pasos del Proceso de Selección:

La selección de personal es un proceso, y con ello estamos implicando que, para llevar a cabo una correcta y adecuada selección, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a cabo una serie de pasos, ordenados cronológicamente, y que sólo a fin de ellos podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Desde luego, la complejidad y cantidad de los pasos que lo integran variará tanto de empresa a empresa como de puesto a puesto. No podemos pensar que una empresa pequeña (en cuanto a recursos y necesidades) aspire a realizar este proceso en forma tan completa e intensiva como una empresa grande, debido principalmente a los costos y recursos requeridos para ello.

Debido a que la mayoría de las empresas utilizan el método de "eliminación múltiple", cada uno de los pasos de este proceso será excluyente. Esto significa que aquellos candidatos que no califican satisfactoriamente alguno de los pasos serán eliminados y no podrán por lo tanto, seguir adelante. (Ver Fig. 3).

Los pasos indicados en la figura siguiente se pueden considerar como regla general en el proceso de selección:

- Requisición del personal y descripción del puesto
- Reclutamiento
- Recepción del solicitante
- Solicitud de empleo
- Entrevista preliminar
- Pruebas de preselección
- Entrevista profunda
- Examen psicológico
- Opinión del jefe inmediato
- Estudio socio-económico
- Examen médico
- Contratación

Inducción

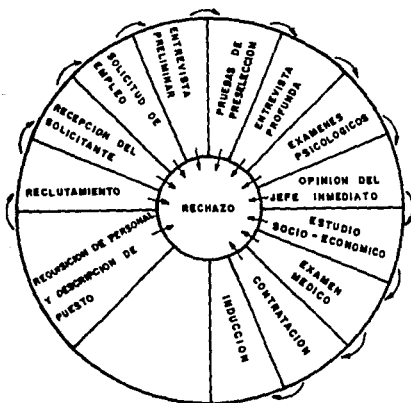


Fig. 3 Pasos del Proceso de Selección de Personal

3.1 Requisición de Personal y Descripción del Puesto.-

La requisición de personal es, en su esencia, el análisis y descripción del puesto, lo que se conoce también como perfil del puesto.

De tal descripción se desprenderán las características que deberá tener el candidato, tales como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc. También ha llegado a significar un resumen de los requisitos que debe reunir la persona para poder cubrir un puesto determina-

do.

Para poder estipular los requisitos que debe tener el candidato es preciso conocer las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, así como la ubicación que ocupa dentro de la organización. Para ello será necesario realizar previamente un análisis de trabajo o tareas a desarrollar en el puesto. (Este tema ya fué tratado en el Análisis de --- Puestos).

De ahí que sea imprescindible conocer las tareas para delinear un adecuado "Perfil del Puesto", antes de reclutar candidatos, lo que facilitará sostener, con posterioridad, una entrevista más efectiva y profunda.

Es recomendable, a la vez, dialogar con los responsables -- del área en la que se localiza la vacante, así como con el jefe inmediato superior al puesto a cubrir con el objeto de obtener mayor información sobre el tipo y características -- de la persona que requieren. Por otro lado, es de suponerse que ellos como responsables directos de su personal, tengan un criterio basado en observaciones más minuciosas y -- profundas, y que hayan llegado a deducciones sobre hechos -- concretos y experiencias vividas, teniendo en cuenta el éxito o fracaso de los que ocuparon la vacante con anterioridad.

Sin embargo, cuando se presenta una vacante es muy útil no sólo tomar en cuenta las características peculiares del --- puesto de que se trata, y las cualidades de las personas -- que se van a seleccionar para que lo ocupe, sino que es también necesario analizar las condiciones, nivel y caracteres del grupo de trabajo del que formará parte para que el nuevo trabajador no llegue a resentir una actitud hostil, un -- ambiente tenso que, en última instancia, perjudicaría la -- buena marcha de la empresa.

Debemos de tener bien presente que información debe de ir -
aunada en la Requisición de Personal, ya que de ésta depen-
derá que se cumpla nuestro objetivo deseado.

Definición del Puesto:

Es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilida-
des que en condiciones específicas de trabajo constituye la
labor ordinaria de la persona.³⁵

Descripción del Puesto:

Los puntos básicos que generalmente contiene una descrip-
ción del puesto son:

1. Nombre o título del puesto.
2. Descripción de funciones en cuanto a responsabilidades,
tanto generales como específicas.
 - a. grado de supervisión que recibe y que ejerce.
 - b. señalamiento de funciones y tipos de trabajo, carac-
terísticas del puesto, en orden de importancia.

La descripción del puesto debe responder a tres cuestiones-
principalmente:

- ¿qué hace el ocupante en el puesto?,
- ¿cómo lo hace?,
- ¿por qué lo hace?

Contenido de la descripción del puesto dentro de la requisición de personal:

La descripción del puesto se divide generalmente en las siguientes partes:

1. Carátula. La que contiene fundamentalmente los datos relativos a la denominación, identificación y ubicación del puesto.
2. Descripción genérica o definición de los objetivos del puesto. La descripción genérica es un resumen escueto de las funciones o tareas principales. La definición de los objetivos se refiere al propósito que deben cumplir, o a las necesidades que deben satisfacerse con las actividades del puesto.
3. Descripción específica. Es la relación cronológica, o en atención a la importancia de las actividades, tareas o funciones del puesto.
4. Especificación. Corresponde a la enumeración de los requisitos que deben satisfacerse para el buen desempeño del contenido del puesto.

A manera de ilustrar el primer paso del proceso de selección de personal, hemos considerado pertinente anexar estos tres formatos que vienen a complementar la parte teórica.

(Ver figs. 4, 5 y 6).

MODELOS DE REQUISICION DE PERSONAL 36

Empresa :	REQUISICION DE PERSONAL			Fecha Recibida / /	No.
Puesto Nuevo Roemplazo	* **	Sindicalizado Confianza	Permanente T. Determinado	***	
Puesto:	Turno: 1o. 2o. 3o.	Fecha en que se requiere / /	Descripción No.		
Sueldo: Mín. Máx.	Departamento:	Sección:			
Edad Mín. __ Fem. __ Máx. __ Sexo Masc. __	EDUCACION Primaria Secundaria Vocacional o Preparatoria Profesional				
Estado Civil:	Otra: _____				
Aptitudes Específicas : _____			Experiencia : _____		
Razón de Creación:					
Reemplaza a:		en su mismo puesto		en otro	
Específique obra determinada y/o duración del Contrato : _____					
Solicitado por	Fecha	Aprobado por:	Fecha	Vo. Bo. Depto. Personal	

Fig. 4 Requisición de Personal

REQUISICION DE PERSONAL 37

DEPARTAMENTO _____ No. _____

SECCION _____ No. _____

Requiere _____ personas para la función: _____
(No.) (puesto)

DE CONTRATACION TEMPORAL (30 DIAS), prorrogables en caso necesario.

Con el fin de sustituir a: _____
(nombre de la baja)

Por ampliación de plantas: ()

Por ser puesto de nueva creación : ()

(firma de la Dirección General)

REQUISITOS DEL PUESTO:

Fecha en que se hace la requisición : _____

Fecha en que se necesita a la persona: _____

=====
(Para ser llenado por el Departamento de Personal)

Candidato (s): _____ Fecha de Contratación _____

Jefe de Departamento

Jefe de Personal

Fig. 5 Requisición de Personal

MODELO DE REQUISICION DE PERSONAL 38

No. _____

Fecha: _____ 19__

Nombre del puesto _____

Ubicación: División _____ Departamento _____

Sección a que pertenece: _____ Secciones a su cargo: _____

Puesto nuevo _____ Reemplazo _____ Sindicalizado _____ Confianza _____

Permanente _____ Eventual _____ Destajista _____

Puesto bajo su mando : _____ ¿Cuántas personas? _____

Jefe Inmediato: _____ Reporta además a: _____

Puestos inmediatos: _____ Superior _____

Jornada normal de trabajo: De ___ a ___. Jornada de sábados de ___ a ___

Describe brevemente en qué consiste el trabajo: _____

Actividades diarias y constantes: _____

Actividades periódicas: _____

Actividades eventuales: _____

Conocimientos necesarios: Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____

Comercial _____ Profesional _____ Otros: _____

Título de _____ Conocimientos: _____ Manejo de archivos _____

Manejo de coche _____ Contabilidad _____ Dibujo _____

Experiencia: ¿Cuánto tiempo en el puesto? _____

Idiomas: _____ Otros: _____

Sueldo Máximo \$ _____ Mínimo \$ _____

Fig. 6 Requisición de Personal

¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? _____

INICIATIVA:

El puesto requiere la iniciativa normal a todo trabajo _____

Exige sugerir eventualmente métodos y mejoras _____

Exige pensar mejoras procedimientos para varios puestos _____

El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____

El puesto está dedicado especialmente a labores de creación, formas, métodos, etc.

Esfuerzo visual y/o mental:

Requiere:

Razón

Ligera atención refleja _____

Atención refleja constante _____

Atención concentrada pero intermitente _____ Esfuerzo visual _____
Esfuerzo auditivo _____

Atención concentrada constante _____

Atención dispersa _____

MEDIO AMBIENTE Y POSICION :

A) Posición en que se desarrollan las labores: §

De pie sin caminar _____ Sentado _____ Caminando _____

Agachándose _____ Otras posturas molestas _____

B) Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado _____ Frío _____ Caliente _____

Extremoso _____ Húmedo _____ Trabajo a la intemperie _____

Otros medios molestos _____

C) El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____ Rutinario _____

Variado e interesante _____

LA REQUISICION DE PERSONAL Y EL ANALISIS DEL PUESTO

Riesgos y Enfermedades :	Causas Posibilidad
A).- Aplastamiento de dedos,	_____
B).- Cortaduras	_____
C).- Caídas	_____
D).- Hernias	_____
E).- Tensión nerviosa	_____
F).- Enfermedades de la vista	_____
G).- Otras enfermedades o -- lesiones	_____

OBSERVACIONES GENERALES : _____

Nombre completo y firma

3.2 Reclutamiento de Personal.-

El segundo paso a seguir es el Reclutamiento de Personal. - Este tema ya se ha tratado ampliamente en el Capítulo IV, - por tal motivo pasaremos al siguiente punto.

3.3 Recepción del Solicitante.-

Es muy importante esta fase del proceso, ya que es la primera impresión que recibe el solicitante de la empresa y ésta de él.

Se ha dado el caso en que los propios solicitantes en algunas empresas se han dado la vuelta, retirándose sin siquiera haber iniciado el proceso de selección propiamente dicho.

El lugar donde son recibidos, el aspecto general de la empresa, la forma y trato con que son recibidos, juegan un papel importante y en ocasiones definitivo en los candidatos o futuros empleados.

En toda empresa que se encuentre por iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario que realice previamente a su inicio, una adecuada planeación para la recepción de los solicitantes.

El lugar que se destine para la recepción de candidatos, debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable, con el mobiliario suficiente que de acuerdo -- con el número de prospectos se requiera.

El tiempo de espera para ser recibido, en ésta, como en todas las demás fases del proceso debe ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel del puesto a cubrir. Una espera corta denota organización, previsión y respeto; además - de que con ello se crea un clima favorable para realizar la entrevista.

En esta fase del proceso es posible, mediante una capacitación adecuada de la persona o personas que recibirán a los solicitantes, comenzar a hacer anotaciones discretas del comportamiento y actitud que los aspirantes adopten en la antesala.

Algunos expertos en la materia recomiendan comenzar a calificar al solicitante desde la recepción, observando y anotando que clase de revista o periódico eligió el aspirante para leer durante la espera, para lo cual en una mesa se coloca un sinnúmero de revistas y periódicos de toda clase.

3.4 La Solicitud de Empleo.

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento, como siguiente paso en el proceso de selección.

En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa con el objeto de conocerlo en una forma más concreta.

Es el instrumento más utilizado en selección y tiene dos propósitos:

- a. como inventario biográfico del solicitante, y
- b. como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Varía la forma y el contenido en función del tamaño y el tipo de empresa, así como el nivel de empleados que se busca.

En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente sobre los siguientes aspectos:

- a. Datos personales:
Nombre, domicilio, estado civil, edad, nacionalidad, --

sexo y algunas agregan rasgos físicos.

b. Datos legales:

Número de afiliación I.M.S.S., N° Reg. Fed. de Causantes, servicio militar, licencia, nombre de la afianzadora en caso de haber estado afianzado.

c. Información familiar:

Padres, dependencias, medio económico, cónyuge e hijos.

d. Historia de trabajo:

Fechas, empresas, puestos, descripción de labores, causas de separación, sueldos.

e. Referencias particulares:

Nombre, dirección, ocupación y tiempo de conocerlo.

f. Conocimientos de maquinaria:

Oficina, taller y fábrica.

g. Escolaridad:

Escuela, nombre, fechas, estudios actuales, título, --- idiomas.

h. Asociaciones o clubes a que pertenece.

i. Pasatiempos.

j. Firma del solicitante.

Mediante esta información el entrevistador no estará a ciegas y podrá dirigir todo su esfuerzo y conocimientos sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad -- del candidato.

Como ya se mencionó anteriormente, la forma de solicitud de empleo debe ser diseñada en cada empresa con sus propias necesidades, ya que si se utilizan las que comúnmente existen pueden resultar innecesarias un sinnúmero de preguntas, que

lejos de ser útiles pueden cansar al solicitante.

El llenado de la solicitud de empleo debe ser realizado en todos los casos por el propio solicitante en forma manuscrita y precisamente en el momento de solicitarlo. El llenado manuscrito de la solicitud tiene la ventaja de que también a través de la caligrafía y ortografía se tiene un elemento más para conocer a la persona y en ciertos niveles de puestos, como pudieran ser los de las secretarías que se convierte en un factor decisivo y definitivo para la selección.

Otra forma de solicitar empleo es el "curriculum-vitae". Es un resumen escrito a máquina del historial del candidato. - Es utilizado por lo general por personas que aspiran a puestos de niveles superiores (ejecutivos). Está subdividido - en grandes áreas como:

1. Datos personales
2. Antecedentes escolares y estudios complementarios
Idiomas
3. Historial del trabajo
4. Pasatiempos o aficiones
5. Referencias personales
6. Puesto y sueldo deseados, áreas de interés
7. Disponibilidad.

En ocasiones, por lo ambiguo y breve del mismo, se le pide al candidato llenar una solicitud de empleo. (Fig. 7 y 8).

LA SOLICITUD DE EMPLEO 39

MODELO SENCILLO DE SOLICITUD DE EMPLEO

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Por favor llene esta solicitud en forma manuscrita
 Nota: la información aquí proporcionada será tratada
 da confidencialmente

ESPACIO
 PARA RETRATO

SOLICITUD DE EMPLEO

Empleo que solicita						Fecha	
Sueldo Mínimo que aceptaría						Edad	
1). DATOS PERSONALES							
Nombre Completo		Paterno		Materno		Nombre	
Domicilio		Calle		No.		Col. Tel.	
Edo. Civil:		IDIOMAS	Inglés	Otros	Muy bien	Bien	Regular Nada
Nacionalidad							
Fecha de Nac.				Lugar			
Observaciones							
2). INFORMACION FAMILIAR							
Nombre del Padre					Ocupación		
Nombre de la Madre					Ocupación		
Nombre de la Esposa					Ocupación		
No. de hijos		Nombres y edades					
3). DATOS LEGALES							
No. de Afiliación I. M. S. S.							
No. del Registro Federal de Causantes							
No. de Cartilla del Servicio Militar Obligatorio					Liberada	SI	NO
No. de Licencia para manejar					Clase		
Observaciones:							

Fig. 7 La Solicitud de Empleo

LA SOLICITUD DE EMPLEO
 PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

4) HISTORIA DE TRABAJO

(Empiece por el trabajo más reciente)

FECHAS		1) NOMBRE DE LA EMPRESA	1) PUESTO QUE OCUPABA	DEPARTAMENTO	NOMBRE JEFE INMEDIATO	DE UNA BREVE DESCRIPCION DE SUS LABORES	CAUSA DE SEPARACION	SUELDO FINAL
DE	A	2) DIRECCION DE LA EMPRESA	2) SECCION					

INDIQUE BREVEMENTE QUE TRABAJO Y PORQUE LE GUSTO MAS

6) CONOCIMIENTO DE MAQUINARIA

FAVOR DE ANOTAR LOS NOMBRES DE LA MAQUINARIA QUE SEPA USAR

5) REFERENCIAS PARTICULARES

FAVOR DE ANOTAR LOS NOMBRES DE TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN Y QUE NO SEAN PARIENTES NI ANTIGUOS JEFEs

NOMBRE	DIRECCION	TEL.	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

OFICINA

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	POCO	NAL
TAQUIGRAFIA					
MECANOGRAFIA					
ARCHIVO					
CONTABILIDAD					
OTROS CONOCIMIENTOS					

PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

ESCOLARIDAD

Escuela	Ciudad o Entidad	Nombre de la Escuela		F E C H A S
Primaria				
Secundaria				
Pre-Vocacional				
Vocacional				
Comercial				
Profesional				
Otros				
Título Recibido			No. Céd. Prof.	
Estudia Actualmente	SI	NO	Escuela:	
Horario de:			A:	
Observaciones:				
PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL				
Fecha Pruebas			Depto.	
Acceptado	SI	NO	Fecha ingreso	Sec.
Pasa a reserva	SI		Cumple período prueba	
Clase		Sueldo inicial		
Puesto		Sueldo final		
Observ.:		Observ.:		

Otorgo mi consentimiento para que cuando lo juzgue conveniente ve rifique a satisfacción los datos anotados en la presente solicitud de empleo.

En caso de ser aceptada mi solicitud, me someto a las disposiciones generales establecidas para todos los empleados de la _____, sin ninguna excepción ni privilegio.

FIRMA DEL SOLICITANTE

LA SOLICITUD DE EMPLEO 40

Modelo de Solicitud de Empleo con mayores datos.

Esta forma debe ser llenada a mano y con tinta - Personalmente por el solicitante, el hecho de que la Empresa acepte la solicitud no significa que acepte como empleado al interesado, este deberá abstenerse de acudir al Departamento de Personal para notificar acerca de su solicitud (cuando exista alguna vacante será llamado).

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Fecha: _____

Apellido Paterno		Apellido Materno			Nombre					
Nombre de la Calle	Núm.	Depto.	Colonia o Población	Z.P.	Teléfono					
Fecha de Nacimiento	Lugar			Día	Mes	Año				
						19				
Marque con (X) sus señas particulares										
Pelo	Rubio	Lacio	Piel	Blanca	Ojos	Negros	Nariz	Chata	Complexión	Delgado
	Castaño	Ondulado		Apiñonada		Cafés		Aguilera		Robusto
	Negro	lacio		Normal		Verdes		Recta		to Normal
	Chino			Azules		Respinhada				
Tiene alguna seña particular.. SI NO				Peso .. ___ Kgs.		Tallas: ___				
Cuál? _____				Estatu- ra .. ___ Mts.		Camisa _____				
Usa Anteojos SI NO				Zapatos N° _____		Pantalón _____				
SITUACION FAMILIAR	Marque con (X)		Si es soltero con quién vive _____ Viven en el D.F. desde _____							
	<input type="checkbox"/> Soltero		Lugar Matrimonio Civil _____							
	<input type="checkbox"/> Casado/Iglesia		Fecha Matrimonio Civil _____							
	<input type="checkbox"/> Casado/Civil		No. de personas que sostiene _____ No. de niños _____							
	<input type="checkbox"/> Unión libre		Tiene casa propia SI NO Paga Renta SI NO							
	<input type="checkbox"/> Divorciado		Cuanto paga _____							
<input type="checkbox"/> Separado										
<input type="checkbox"/> Viudo										
	Parentesco	Nombre		Edad	Ocupación	Nacionalidad				
	Padre									
	Madre									
	Esposa									
Números de	Afilación I.M.S.S.			Cartilla No. _____						
	Registro Federal de Causantes ..			Cumplió servicio Militar SI NO						

Fig. 8 La Solicitud de Empleo

PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

ESTUDIOS		Marque con una (X) los años terminados de estudios	1.- Nombre de la Empresa 2.- Domicilio	LUGAR	FECHA DE A		
	Primaria	1 2 3 4 5 6	1.- 2.-				
	Secundaria	1 2 3	1.- 2.-				
	Prevocacional	1 2 3	1.- 2.-				
	Preparatoria o Vocacional	1 2 3	1.- 2.-				
	Profesional	1 2 3 4 5 6	1.- 2.-				
	Curso Comercial O t r o s	1 2 3	1.- 2.-				
	Estudios Actual mente		1.- 2.-				
		CLAVES	IDIOMAS	Habla	Lee	Escribe	Traduce
		Marque con una (X) C. Correctamente M. Medianamente P. Pocos	Inglés Otros	C M P	C M P	C M P	C M P

Marque con una (X) cual de las siguientes actividades preferiría trabajar

<input type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Computador	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Costos	<input type="checkbox"/> Ventas	<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Crédito y Cob.	<input type="checkbox"/> Publicidad	<input type="checkbox"/> C. de Calidad	<input type="checkbox"/> Mecanografía	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Programador	<input type="checkbox"/> Personal	<input type="checkbox"/> Oficial Gral.	<input type="checkbox"/> Taquigrafía	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Caja	<input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Recepción	<input type="checkbox"/> Imprenta	<input type="checkbox"/>

Marque con una (X) las máquinas de oficina que sepa operar:

<input type="checkbox"/> Mfq. de escribir	<input type="checkbox"/> Mfq. de Contabilidad	<input type="checkbox"/> Copiadora Xerox
<input type="checkbox"/> Mfq. de calcular	<input type="checkbox"/> Perforadora IBM	<input type="checkbox"/> Copiadora Ditto
<input type="checkbox"/> Mfq. de sumar	<input type="checkbox"/> Tabuladora IBM	<input type="checkbox"/> Adesógrafo

Marque con una (X) si tiene conocimiento en las oficinas o especializaciones que a continuación se citan:

<input type="checkbox"/> Mecánico Diesel	<input type="checkbox"/> Fresador	<input type="checkbox"/> Chofer
<input type="checkbox"/> Operador Diesel	<input type="checkbox"/> Cepillista	<input type="checkbox"/> Hojalatero
<input type="checkbox"/> Mecánico Automotriz	<input type="checkbox"/> Electricista	<input type="checkbox"/> Albañil
<input type="checkbox"/> Mecánico de Banco	<input type="checkbox"/> Soldador	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tornero	<input type="checkbox"/> Pintor	<input type="checkbox"/>

Marque con una (X) el tipo de vehículo cuya conducción tenga usted práctica:

<input type="checkbox"/> Bicicleta	<input type="checkbox"/> Automóvil	<input type="checkbox"/> Camión	<input type="checkbox"/> Clase
<input type="checkbox"/> Motocicleta	<input type="checkbox"/> Tractor	<input type="checkbox"/> Trailer	<input type="checkbox"/> Licencia
			Núm. <input type="checkbox"/>

FECHAS	RELACION DE TRABAJOS ANTERIORES				
	1.- Nombre de la Empresa 2.- Dirección	1. Tipo de Empresa 2. Nombre del Jefe	1. Puesto Inicial 2. Puesto Final	1. Salario Final 2. Salario Final	1. Principal funciones 2. Causa de la Separación
De: <u> </u> MES AÑO	1.	1.	1.	1.	1.
A: <u> </u> MES AÑO	2.	2.	2.	2.	2.
De: <u> </u> MES AÑO	1.	1.	1.	1.	1.
A: <u> </u> MES AÑO	2.	2.	2.	2.	2.
De: <u> </u> MES AÑO	1.	1.	1.	1.	1.
A: <u> </u> MES AÑO	2.	2.	2.	2.	2.
De: <u> </u> MES AÑO	1.	1.	1.	1.	1.
A: <u> </u> MES AÑO	2.	2.	2.	2.	2.

EMPIECE CON EL EMPLEO ACTUAL O RECIENTE

¿Cuál de estos trabajos le gustó más ?

¿ Trabajan con nosotros parientes o amigos ? SI NO PARENTESCO _____ NOMBRE _____

Sindicatos a que pertenece o ha pertenecido 1. _____ 2.- _____ 3.- _____

Trabaja actualmente?	MARCAR CON X	ESTARÍA DISPUESTO A RESIDIR EN CUALQUIER PARTE DE LA REPÚBLICA	MARCAR CON X
Se le podrían pedir informes a su Jefe actual?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ESTARÍA DISPUESTO A VIAJAR CONSTANTEMENTE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
En que fecha puede empezar a trabajar? _____	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ESTARÍA DISPUESTO A TRABAJAR TURNOS?.....	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Que empleo es el que solicita? _____		ESTARÍA DISPUESTO A QUE SU DÍA DE DESCANSO FUERA CUALQUIER DÍA DE LA SEMANA QUE NO FUERA EL DOMINGO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Sueldo mínimo que podría aceptar mensualmente \$ _____			

Razón Social o Nombre de la Cía., o Patrón que lo haya inscrito en el I. M.S.S. _____

DIRECCION: _____

3.5 Entrevista Preliminar.-

Una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas interpersonales es probablemente, la entrevista. Se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y en el campo de la medicina.

En este proceso dinámico que es la entrevista, el entrevistador no es un espectador, es a la par estimulador e inhibidor, es una parte que introduce un cambio, el que a su vez se transforma a medida que avanza la entrevista.

Debemos dejar bien claro lo que se entiende por entrevista:

"La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones".⁴¹

Así pues, realizar una entrevista en forma adecuada está muy lejos de ser sencillo, pues exige del entrevistador un gran conocimiento y dominio de sí mismo, adiestramiento y experiencia, ya que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

Pero para el caso que nos ocupa, enfoquémonos directamente a la entrevista de selección.

Es un hecho universalmente admitido que los seres humanos --

difieren por sus aptitudes, capacidades y grados de inteligencia para los diferentes tipos de actividades.

La necesidad de seleccionar a los trabajadores se basa precisamente, en el reconocimiento de las diferencias entre -- las personas, y con objeto de conocer, definir y valorar -- esas diferencias se pueden utilizar distintos métodos, siendo uno de ellos la entrevista.

Su objetivo:

Cualquiera que sea el propósito específico de la entrevista, los objetivos siempre serán los mismos:

- Dar información,
- obtener información y
- establecer una relación de simpatía.

La finalidad de la entrevista es doble. Por un lado, que - el entrevistador obtenga una visión interna del sujeto entrevistado y por el otro, que el entrevistado salga beneficiado al ser reconocido como una persona que despierta interés y vale la pena escuchar.

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

Resumiendo, la entrevista de selección se enfoca a dos aspectos primordiales:

1. El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.
2. El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le pueden brindar.

En el proceso de selección se acostumbran dos tipos de entrevistas: la entrevista inicial o preliminar y la entrevista formal o profunda.

La entrevista inicial o preliminar, que es de hecho el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias.

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

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

La entrevista preliminar suele tener carácter de exploratorio.

3.6 Pruebas de Preselección.-

La realización de las pruebas de preselección las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de preselección se refieran a conocimientos que puedan ser valora-

dos en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones --- acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

3.7 Entrevista Profunda.-

La entrevista formal o profunda, que como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivaciones y actitudes
- Intereses
- Cultura

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

En el curso de la entrevista profunda, toda la información-obtenida en las etapas previas del proceso de selección, se utiliza para saber si la persona es la mejor para el puesto.

3.7.1 Formas de entrevista.-

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada.

- En la forma estructurada, el entrevistador conoce por anticipado las preguntas, las hace y anota las respuestas del entrevistado. Algunas ventajas con

el uso de esta entrevista es que aporta el mismo tipo de información de todos los entrevistadores, permite cubrir sistemáticamente todas las preguntas consideradas necesarias para la empresa y minimiza los prejuicios personales del entrevistador.

- La entrevista no estructurada no tiene una lista de comprobación o estrategia planeada con anticipación. El entrevistado determina la trayectoria de la entrevista cuando contesta a preguntas como: --
-plátiqueme de su empleo anterior, en esta entrevista se requiere más participación del entrevistado que en la estructurada.

Tanto la entrevista estructurada como la no estructurada tienen en común el hecho de que se trata de un experimento en relaciones humanas, en el que durante su desarrollo se busca mayor comprensión entre dos personas.

3.7.2 Técnicas de la Entrevista.-

Técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.⁴²

Las técnicas de la entrevista son por lo tanto, -- los instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma.

Como todo instrumento, las técnicas pueden ser usadas correcta o incorrectamente, dependiendo ello del entrevistador, quien debe utilizarlas tomando en cuenta el momento, la persona y los fines de la entrevista.

A) Preparación previa para la entrevista.

Los beneficios que ofrece la preparación pre--

via a la entrevista son obvios: ahorra tiempo, permite planear con exactitud las zonas de la entrevista que requieran atención especial y - en tal forma elegir, al comenzar la entrevista, temas de interés que no provoquen reacciones emocionales en el entrevistado.

La información a obtener varía de acuerdo a -- los objetivos de la entrevista; sin embargo, - el principio general de "conocer a la persona-entrevistada" permanece inalterable.

- Ambiente físico:

Sabemos que el problema crítico de la entrevista es establecer relaciones eficaces y sólidas en un ambiente de confianza mutua. El lugar - donde se realiza la entrevista debe estar bien iluminado y ventilado, y como la conversación es la parte más importante del proceso que se va a desarrollar debe ser tranquilo.

- Acercamiento inicial:

Lo anterior significa que durante la entrevista debe buscarse una relación de cordialidad y confianza mutua, o sea, una condición de comprensión e interés sobre objetivos comunes. - Este acercamiento no sólo se realiza en el terreno verbal sino también mostrando un aspecto cordial y amistoso.

- Rapport:

Este término significa "concordancia", "simpatía" es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el ---- rapport debe reinar durante toda ésta, un tra-

to cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.- En la entrevista de empleo puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, -- etc. El propósito de rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

- Cima de la entrevista:

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorarse con mayor atención y que proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere para una buena selección.

Si el "rapport" ha continuado es el momento preciso para conocer los puntos débiles del entrevistado y aquellos aspectos críticos que serán definitivos al tomar la decisión final como:

Historia laboral.-

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefe), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, motivo real de

separación en cada uno de sus anteriores empleos, razón por la que le interesa la empresa donde está solicitando el trabajo y grado de interés ocupacional; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

En caso de candidatos sin historia laboral se deben evaluar sus posibilidades, ya que muchas de estas personas son jóvenes que acaban de terminar sus estudios y pueden tener cualidades para llegar a desempeñar con éxito las tareas que emprendan, naturalmente con el entrenamiento, capacitación y supervisión adecuada.

Historia educativa.-

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

Historia personal.-

Entre las causas más frecuentes de desajuste de la personalidad se encuentran los problemas emocionales en relación con el hogar y la fami

lia; es por ésto, que la investigación en esta área es de gran importancia, ya que nos sirve para darnos cuenta con que tipo de persona vamos a trabajar. La dinámica familiar, por lo general, se traslada al área de trabajo. A es te respecto nos interesa conocer:

- a. ¿con quién y cómo vive el solicitante?
- b. ¿cuánto tiempo tiene de habitar en el domi cilio que indica?
- c. ¿cuál es su situación socio-económica?
- d. ¿cuántas personas viven con él y que grado de parentesco les une?
- e. en caso de tener hermanos ¿cuántos y qué lugar ocupa el solicitante entre ellos?
- f. el sentido de responsabilidad que asume an te su familia, etc.

La información sobre la historia personal nos es útil para observar con más cuidado los posi bles problemas de desajuste del sujeto y que quede claro que ésto no indica en todos los ca sos, la presencia de un desajuste emocional, - pues personas en situaciones familiares de lo más problemáticas se ajustan a veces de un modo adecuado a sus problemas personales y situa ciones laborales.

Ajuste ambiental y social. -

Nos interesa conocer el grado de adaptación -- del candidato al ambiente que lo rodea, así co mo las actividades que realiza en su tiempo li bre, la cual nos proporciona una idea de la ca pacidad del solicitante para disfrutar de sus-

ratos libres.

Proyectos a corto y largo plazo.-

Básicamente se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre y que se menciona enseguida.

Cierre:

Faltando 5 ó 10 minutos para terminar la entrevista es conveniente anunciar que se acerca el final con frases como:

"Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta más"...

"Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, pero antes quisiera que me diga"...

"Para terminar dígame"...

Estas frases ayudan al individuo a prepararse para finalizar con éxito la entrevista.

Quando pueda continuarse el proceso, de inmediato deberá informársele claramente al candidato sobre el paso a seguir.

Si el candidato (en caso de entrevista de selección) no es aceptable, se le deberá orientar hacia donde más puede recurrir, pero siempre respetando su dignidad, haciéndole sentir que "la entrevista valió la pena", y no dejar-

que se retire con la idea de que salió simplemente rechazado.

B) Obtención de datos.

En la entrevista psicológica, los medios que estudiaremos y que se utilizarán para obtener información son: escuchar, observar y preguntar.

- Escuchar. -

La clase de la comunicación efectiva está en la capacidad de escuchar, de tal manera que tanto el que habla como el que escucha obtengan el máximo provecho.

El entrevistador al ser buen oyente, permite por un lado, obtener toda la información que necesita y por el otro, motiva al entrevistado a que hable de sí mismo.

Escuchar no implica únicamente una actitud pasiva, en la cual el entrevistado pueda estar cómodo, mostrándose alejado, desinteresado e indiferente, sino por el contrario, requiere una entrega total.

No debemos olvidar que la actitud del entrevistador va a determinar la reacción del entrevistado; es por esto que los gestos e inflexiones del entrevistador, mientras escucha pueden aleentar o inhibir la comunicación del entrevistado.

El escuchar eficientemente ayuda al entrevistador a obtener información que no lograría conseguir a través de otros medios y sobre todo en su contexto original, con las expresiones emo-

cionales, tono de voz y expresiones faciales - con las que la persona expresa una idea.

Pero no olvidemos que una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

- Observar.-

La observación es una técnica mediante la cual se obtiene información del entrevistado.

Observar como se comporta el entrevistador en el momento de la entrevista "en el aquí y ahora", permite investigar su reacción ante situaciones nuevas o presionantes.

Las observaciones se efectúan desde el momento en que el candidato entrevistado penetra en la oficina y se sienta frente al entrevistador, - quien debe observar cualquier manifestación de su conducta por insignificante que sea.

En la comunicación, durante la entrevista, intervienen varios factores, no sólo comunicación verbal. Hay también gestos, actitudes, - posturas, etc., que nos transmiten también mensajes que debemos descifrar, conocer y evaluar.

Por ello, en la entrevista de selección la observación tiene un lugar fundamental y muy importante.

Junto con la expresión facial, los ademanes y la actitud que adopta el candidato, proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar una mejor evaluación.

cionales, tono de voz y expresiones faciales - con las que la persona expresa una idea.

Pero no olvidemos que una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

- Observar. -

La observación es una técnica mediante la cual se obtiene información del entrevistado.

Observar como se comporta el entrevistador en el momento de la entrevista "en el aquí y ahora", permite investigar su reacción ante situaciones nuevas o presionantes.

Las observaciones se efectúan desde el momento en que el candidato entrevistado penetra en la oficina y se sienta frente al entrevistador, - quien debe observar cualquier manifestación de su conducta por insignificante que sea.

En la comunicación, durante la entrevista, intervienen varios factores, no sólo comunicación verbal. Hay también gestos, actitudes, - posturas, etc., que nos transmiten también mensajes que debemos descifrar, conocer y evaluar.

Por ello, en la entrevista de selección la observación tiene un lugar fundamental y muy importante.

Junto con la expresión facial, los ademanes y la actitud que adopta el candidato, proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar una mejor evaluación.

No es conveniente que el entrevistador se deje influir por la primera impresión que le causa el candidato, ya sea favorable o desfavorable. Es aconsejable "tomar más impresiones" en el transcurso de la entrevista para no estar pre-dispuesto únicamente con la primera al dar su evaluación final.

No obstante, en todos los candidatos hay un rasgo específico que sobresale y que va a influir bastante en la imagen final que tengamos del sujeto entrevistado.

- Preguntar.-

La pregunta es el medio más directo para obtener información del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la entrevista.

El manejo adecuado de la pregunta, de parte -- del entrevistador, adquiere gran importancia y exige suma habilidad, ya que la manera en que formule la pregunta puede afectar profundamente la respuesta que reciba.

El entrevistador debe tener presente la naturaleza simbólica del lenguaje, ya que como sabemos, no siempre las mismas palabras significan lo mismo para diferentes personas, además que, expresarse en un lenguaje claro y sencillo, ajustando su pensamiento al nivel de abstracción del entrevistado, lo cual le facilitará la --- identificación y le ayuda a sincerarse.

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías: abiertas y cerradas.

La pregunta abierta no sigue ningún lineamiento, se limita a señalar el área que al entrevistador le interesa investigar, y sirve de guía para conducir la entrevista. Se utiliza generalmente en entrevistas no estructuradas.

La pregunta abierta facilita el "rapport", proporciona información que no esperábamos, así como datos sobre la personalidad del entrevistado.

Este tipo de pregunta presenta algunas desventajas, ya que es más difícil de manejar porque debe ser ajustado a cada persona, permite la desviación del tema de discusión e impide hacer un registro completo de lo expresado por el entrevistado, debido a que provoca una respuesta amplia.

La pregunta cerrada sigue un esquema o patrón que persigue obtener información que sea comparable y factible de clasificar. Puede ser contestada con una o muy pocas palabras. Se utiliza preferentemente en las entrevistas estructuradas.

La pregunta cerrada disminuye el rapport y elimina datos de personalidad. Este tipo de pregunta encierra una gran limitación, ya que el entrevistador por lo general, muestra poco interés en conocer los puntos de vista del entrevistado que no estén dentro de los lineamientos de la pregunta.

Las ventajas que la pregunta abierta tiene sobre la cerrada son de importancia para lograr el objetivo de la entrevista psicológica.

Con la pregunta abierta es posible alejarse de la rígida estructura del interrogatorio, facilitando un acercamiento más flexible. Permite al entrevistado expresarse franca y abiertamente, haciéndole sentir que se le presta atención y proporciona una información extensa y valiosa.

Existen otras clasificaciones relacionadas con los tipos de preguntas existentes en el proceso de selección; sin embargo, todas éstas de una u otra forma están comprendidas dentro de las características de las preguntas abiertas o bien de las preguntas cerradas.

C) Conocimiento del entrevistado.

El conocimiento o reconocimiento, como lo llaman algunos expertos, se realiza en dos niveles:

Uno superficial, que incluye apariencia física, trato, forma de comunicarse, capacidad de relación, presentación, simpatía, cooperación, veracidad y sinceridad demostrada a lo largo del encuentro. Toda esta información, relacionada en gran parte con el aspecto social de la persona, permite conocer bastante sobre el nivel de adecuación del individuo al medio social al cual pertenece.

El otro aspecto de la personalidad que se investiga abarca un plano más profundo, ya que mediante la integración de los resultados obtenidos en áreas anteriormente mencionadas, y con la información que proporciona el entrevistado, se pretende establecer cuales son sus actitudes básicas y motivaciones hacia sí mismo,

hacia los demás y hacia el futuro, en virtud de que la personalidad posee coherencia, unidad y continuidad.

La clase de información que se va a obtener depende del objetivo de la entrevista; así por ejemplo, en la entrevista de selección se investigará la historia familiar, escolar y laboral del entrevistado, sus intereses, cualidades y defectos, aspiraciones, actividades recreativas, planes para el futuro, etc.

El interés de un entrevistador no radica en lo que hace una persona, sino en comprender a esa persona, investigando su pasado, a fin de saber porque actúa de determinado modo en el presente. Además, hay que tener en cuenta que las personas ante situaciones similares repiten su actuación; por lo tanto, la mejor manera de saber como se comportará el entrevistado en el futuro es conociendo su actitud en situaciones pasadas. Vemos pues, que pasado, presente y futuro están íntimamente relacionados entre sí.

- Diversos tipos de candidatos.

Los candidatos que vamos a entrevistar serán de muy diversos tipos. Lo más probable es que no encontremos ninguno igual a otro; no obstante, cada individuo tendrá características comunes, pero tal vez podamos clasificarlos aprovechando los primeros minutos de la entrevista en cuatro grandes grupos.

En ningún caso se quiere dejar la impresión de que a todas las personas pretendan catalogar--

las en los cuatro grandes grupos; por ello, se lista también otra posible clasificación en -- una serie de subgrupos.

La utilidad de la siguiente clasificación en -- grupos y subgrupos es servirnos de guía, aunque muy generalizada, para saber cual o cuales técnicas de entrevista serán las más apropiadas para utilizar con el candidato.

- Candidato tímido:

La ansiedad es lo que le inhibe y también un -- sentimiento de inseguridad. El remedio más fá -- cil y más adecuado es proporcionarle apoyo. El entrevistador debe hablar hasta que el indivi -- duo se acostumbra a él y después deberá sólo -- estimularlo con preguntas fáciles y concretas -- hasta que se sienta más confiado en sí mismo y en la situación de entrevista.

- Candidato agresivo:

La sugerencia para conducir su entrevista son -- todo lo contrario a las que se dieron en el pá -- rrafo anterior para el prospecto tímido. El -- rapport debe ser corto y en muchos casos dejar que el sujeto lo haga. No necesita grandes -- muestras de afecto y apoyo de parte del entre -- vistador, sino por el contrario, lo que él bus -- ca es demostrar que es muy independiente y ca -- paz de llevar a feliz término cualquier situa -- ción que le sea planteada en la entrevista; -- por lo tanto, hay que dejarle que satisfaga su necesidad dejándole que él hable bastante al -- principio.

- Candidato manipulador:

La persona a que nos referimos considera que todos los seres humanos son vanidosos y trata de manejarlos por medio de la adulación. Clásico es que llegan a la entrevista con una actitud como esta: "Ah! ¿usted es el famoso Sr. González? No sabe cuantos deseos tenía de conocerle. He oído hablar mucho de Usted. A -- propósito, el otro día me pareció verlo en el periódico. El señor Pérez y Pérez es íntimo - amigo mío y me ha hablado muy bien de Usted".

En ocasiones el entrevistador principiante cae en la treta y ni cuenta se dá de ello. Termina la entrevista y piensa "Que buena persona.- Ojalá que todas mis entrevistas fueran así. Es lo que andábamos buscando, es un tipo estupendo y además muy motivador.

Ese tipo de personas saben utilizar "sus piropos" a su favor, se expresan muy fácilmente, - con mucha franqueza aparentemente, casi no permiten preguntarles nada y hasta con excesiva - seguridad preguntan al entrevistador si quiere saber sobre sus amplias experiencias, magníficas recomendaciones o su sólida situación financiera.

Usualmente están tratando de despistarnos de - algunas áreas difíciles de tocar para ello. Su meta es poder manejar la entrevista y al entrevistador como ellos quieran.

La técnica que debe usar el entrevistador es - controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista, deberá tener especial cuidado de observar si está cubriendo sus objeti-

vos o se está dejando engañar por un tipo demasiado hábil.

- Candidato embustero:

Tiende a "inflar" las cosas más de lo que realmente son; con frecuencia atrás de esta actitud hay sentimientos de inferioridad o fracaso, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La técnica fundamental para manejar a estos individuos es la confrontación. Por ejemplo, si dice que toda su vida ha tenido siempre éxito y que en sus trabajos anteriores ha sido considerado como el mejor, bastaría confrontar su estabilidad, nivel socio-económico actual, --- puesto que solicita y sueldo que aceptaría.

En cuanto a los subgrupos, mencionaremos algunos dado que sobran ya comentarios adicionales después de lo visto anteriormente: el derrotado, el presuroso, el simpático, el parlanchín, el dramático, el aventurero, el incrédulo, el crítico, el autoritario, el mentiroso, el perfecto, etc.

Cierto es que todos los humanos tenemos algo de cada uno, y el encuadrar a los candidatos en estos tipos no quiere decir que por ello -- fueran a quedar definitivamente eliminados, -- pues dependerá del entrevistador profesional -- el buscar las virtudes y cualidades de las personas, tomando como base el tipo para elegir la técnica o estrategias que puedan ser más efectivas en el campo de la entrevista de selección para continuar después con las demás fases que integran el proceso selectivo.

D) Terminación de la entrevista.

La duración de una entrevista varía según el grado de información que sea necesario y la facilidad con que se vaya obteniendo ésta.

En general, cuando el entrevistador ha obtenido suficiente información, de modo que pueda tomar una decisión adecuada y el entrevistado haya logrado algún beneficio como resultado, la entrevista debe terminarse.

Lo importante al finalizar una entrevista es consolidar todo el progreso que pueda haberse alcanzado en ella. Este progreso está representado por el grado en que se logre el propósito de la entrevista, o sea, que el entrevistado obtenga algún beneficio que sea duradero como resultado de la experiencia.

Hay que recordar que, al igual que el encuentro, si la despedida se realiza inadecuadamente, puede causar daño en el entrevistado.

- Informe de la entrevista.-

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactado inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información -- que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e intangible para quien posteriormente tenga necesidad de -- consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efec-

to.

Ya para finalizar esta fase del proceso de selección, el entrevistador debe realizar una -- crítica constructiva para sí mismo sobre la en entrevista realizada, contestando algunas de estas preguntas:

¿obtuve la información necesaria antes de la - entrevista?

¿pude establecer el rapport?

¿alcancé el objetivo?

¿la entrevista se realizó de acuerdo con lo -- planeado?

¿logré darle seguridad al entrevistado?

¿conseguí el acercamiento requerido?

¿me mostré tranquilo y sin presiones?

¿el entrevistado estima que valió la pena la - entrevista?, etc.

3.8 Examen Psicológico.-

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

Sin embargo, hemos considerado pertinente estudiar este tema por separado, dado que por su importancia requiere de una atención y ampliación especial, y lo manejaremos en lo que hemos llamado "Importancia de los Tests Psicológicos".

3.9 Opinión del Jefe Inmediato.-

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

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o "jefes" inmediatos del futuro empleado, por ser él o los director--(es) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel-asesor en dicha decisión final.

Deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediendo se a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Es pertinente mencionar que algunos autores han considerado a la opinión del jefe inmediato como una de las últimas etapas del proceso de selección de personal, o sea, cuando ya se ha pasado por examen médico, cuando ya se ha efectuado el estudio socio-económico, quedando sólo por delante la -- contratación y la inducción (si es que existe).

En esta ocasión se ha manejado todavía como una etapa intermedia, o sea, pendiente de llevar a cabo el examen médico y el estudio socio-económico, dado que éstos últimos se consideran como meros trámites del departamento de personal, pero que al igual que todas las etapas, tiene el mismo valor-para contratar o no al candidato.

3.10 Estudio Socio-Económico.

Objetivo:

Comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Importancia:

Tal vez sea lo menos comprendido y lo más criticado de las fases que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal, pero no por ello deja de ser sumamente importante (si recordamos el método de eliminación múltiple, por lo menos ahí radica su importancia) y a la vez, indispensable.

Una exhaustiva y bien planeada investigación socio-económica del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden.

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que realice, active siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que del reporte que nos entregue dependerá la contratación del candidato y en la mayoría de los casos el grado de confianza que en él vamos a depositar.

La investigación socio-económica debe cubrir tres áreas:

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

La veracidad de la información proporcionada por la investigación socio-económica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales:
Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, -- etc.
- Antecedentes familiares:
Nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos e integración familiar, -- etc.
- Antecedentes laborales:
Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica:
Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, -- ingresos, etc.

En algunos casos el informe que rinde la persona que realiza el estudio socio-económico se acumula en 8 ó 10 hojas que nadie lee en su totalidad. Surge igualmente el problema ético: ¿Hasta dónde tiene derecho la organización a investigar la vida privada del candidato?

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo que no siempre se obtiene con la celeridad deseada, existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

En los casos de puestos que requieran profunda discreción, - manejo de valores e información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socio-económico antes de proceder a la decisión final.

3.11 Examen Médico. -

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

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

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

-Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores."⁴³

-Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite".⁴⁴

-Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llenar un registro médico y será legalizado por la autoridad".⁴⁵

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

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

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente -- una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo perjudique más su salud personal o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización.

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

- a. La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b. El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c. Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - un mayor índice de ausentismo
 - la aparición de enfermedades profesionales
 - la disminución del rendimiento de trabajo

- el peligro del contagio de diversas enfermedades
- déficit en la calidad de sus productos
- menor calidad de producción
- más elevados niveles de costos.

Para poder ilustrar lo expuesto en esta etapa del proceso - de selección de personal, mostramos una serie de registros - del chequeo médico en las organizaciones.

(Ver Figs. 9 y 10).

MODELO DE
HISTORIA CLINICA 46

NOMBRE	EDAD	ORIG. DE
DOM. ACTUAL		No. DE HIJOS
OCUPACION ANTERIOR	PESO	ESTATURA
COLOR DE PIEL		No. DE AFILIACION

ANTECEDENTES PERSONALES
NO PATOLOGICOS

Alimentación
Habitación
Cuántas personas viven en su casa
Fuma Bebe
Sueña con frecuencia
Estado de angustia

ANTECEDENTES PERSONALES
PATOLOGICOS

Amigdalitis
Diabetes
Epilepsia
Cititis
Alergias
Catarros frecuentes

ANTECEDENTES FAMILIARES

Sifilis
Tuberculosis
Diabetes
Obesos
Toxemias
Alergias
Enfermedades mentales

CABEZA FORMA

Cuello diametro
Orejas

EXAMEN OCULAR

Ojo D.
Ojo I.
Conjuntiva
Parpado D. Parpado I.
Heemeralopia
Daltonismo
Agudeza visual O. D. O. I.
Usa lentes adecuados
Reflejos Pupilares

Fig. 9 Examen Médico

EL EXAMEN MEDICO

APARATO RESPIRATORIO

Nariz forma

Cornetes

Fosa D.

Fosa I.

APARATO DIGESTIVO

Boca forma

Dent. Sup. D.

Dent. Sup. I.

Dent. Inf. D.

Dent. Inf. I.

Caries

Casquillos

Protesis

Faringe

Amígdalas

Hígado

Vesícula

Apendice

Colon

APARATO GENITO - URINARIO

Riñón D.

Riñón I.

Hernias

Testículos

Palp. Ovaricas

Hemorroides

SISTEMA NERVIOSO

Reflej. ADB:	Cremeriano
Patelar	Aquileano
Plantar	Romberg
Diesmetría	Disortría

SISTEMA LOCOMOTOR

Columna	
Dinametría M.D.	Dinametría N.I.
Brazo D.	Brazo I.
Antebrazo D.	Antebrazo I.
Mano D.	Mano I.
Muslo D.	Muslo I.
Pierna D.	Pierna I.
Pie D.	Pie I.

PADECIMIENTOS DER MATOLOGICOS

Manchas	Lunares	Cicatrices
Diámetro	Exp. Máx.	Exp. Mín.
Apnez		

TORAX FORMA

Derecho	Izq.
Perc. D.	Perc. I.
Auscultación D.	Auscultación I.

PULMONES

APARATO CIRCULATORIO

Corazón	Ruidos Car.	
Ritmo	Frecuencia	Intensidad
Timbre	Soplos	

PRUEBA FUNCIONAL CARDIO RESPIRATORIA

PRESION ARTERIAL

En reposo tens. máx.	mín.	pulso
----------------------	------	-------

EL EXAMEN MEDICO

Examen de Sangre

V.D.R.L.	Factor R. H.
Grupo sang.	Reacción Tuberculina
Tiempo coagulación	Glucosa

Examen Coproparasitoscopio

Examen de Orina

Albumina Hemoglobina P.H.

Examen Químico

Interrogatorios

Toma agua hervida de garrafón de llave

Lava las frutas al comerlas

Se lava las manos siempre al comer sus alimentos

Se lava los dientes después de las comidas

Se baña todos los días

Cuantas veces toma leche al día _____
a la semana _____
Al mes _____

Cuantos huevos come al día _____ a la semana _____
Al mes _____

Cuantos días a la semana come carne de res _____

Cuantos días a la semana come carne de puerco _____

Cuantos días a la semana come pollo _____

Cuantos días a la semana come pescado _____

Que cantidad de azúcar come al día _____

Come con manteca o con aceite _____

Que cantidad de agua toma al día _____

Que cantidad de sal toma al día _____

Inmunizaciones

Médico

México, D.F., _____ día ____ Año ____

Firma del médico

MODELO SENCILLO DE REPORTE DE EXAMEN MEDICO DE ADMISION⁴⁷

Nombre del candidato _____

Departamento _____

Trabajo a desempeñar _____

Sin limitaciones ()

Aceptable () Rechazado ()

Con limitaciones ()

Observaciones: _____

México, D. F., a _____ de _____ 19 ____

Depto. de Personal

Nombre y firma del médico

Fig. 10 Examen Médico

3.12 Contratación.-

Objetivo:

Formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

Importancia:

La falta de contrato escrito es sumamente riesgoso, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

No hay que olvidar que en la ley laboral se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Definiciones:

- Contrato Individual de Trabajo.-

Cualquiera que sea su forma o denominación, aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario. (Art. 20, párrafo segundo, de la Ley Federal del Trabajo).⁴⁸

- Contrato Colectivo de Trabajo.-

El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo).⁴⁹

- Contrato Ley. -⁵⁰

El contrato celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarando obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional (Art. 404 de la Ley Federal del Trabajo).

Una vez agotadas las diversas fases de la selección de personal, se procede a realizar la contratación del candidato - que seleccionamos para lo cual se recomienda tener siempre presente las disposiciones emanadas de nuestra legislación laboral.

Para poder ilustrar el punto anterior, mostraremos algunos contratos más importantes. (Ver Figs. 11, 12 y 13).

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO ⁵¹

En la ciudad de _____ a los _____ días del mes -
de _____ de 19 __, los que suscribimos el presente con-
trato, a saber, por una parte _____ representado por
_____, y por la otra _____ por sus pro-
pios derechos, con domicilios respectivos en _____,
hacemos constar que hemos celebrado un contrato individual de trabajo, -
que sujetamos al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA. Los contratantes se reconocen, expresamente, la persona-
lidad jurídica con que se ostentan para todos los efectos legales a que
haya lugar, y convienen que en el cuerpo de este contrato, en lo sucesi-
vo, se denominarán, respectivamente, patrón y trabajador.

SEGUNDA. El trabajador manifiesta, bajo protesta de decir verdad,
que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el
trabajo estipulado, y con tal efecto declara ser de nacionalidad _____
_____, estado civil _____, edad _____, sexo _____.

TERCERA. El patrón, por su parte, declara tener facultades lega-
les y la capacidad necesaria para celebrar el presente contrato de traba-
jo.

CUARTA. Este contrato se celebra por tiempo indefinido, y no po-
drá modificarse, rescindirse o terminarse sino en los casos y condicio-
nes especificados en la Ley Federal del Trabajo.

QUINTA. Patrón y trabajador convienen, expresamente, en que se es-
tablece, por medio de este contrato, un período de prueba, como mínimo, -
de 30 días, durante el cual el patrón podrá rescindirle sin ninguna res-
ponsabilidad.

SEXTA. El trabajador _____ se obliga a prestar sus-
servicios personales a _____ bajo su dirección, dependencia-
y subordinación, los cuales consistirán, precisamente, en _____.

SEPTIMA. El trabajador y el patrón convienen en que éste deberá de cambiar al trabajador de lugar o actividad, siempre y cuando se le respete, para todos los efectos legales, categoría y salario; y, asimismo, el trabajador se compromete a ejecutar sus labores en las oficinas o local de la empresa, en cualquier lugar donde éstas se encuentren, o don de el patrón desempeñe sus actividades.

OCTAVA. La duración diaria de la jornada de trabajo será de _____, de lunes a sábado, con el siguiente horario: el trabajador desempeñará sus labores, todos los días, precisamente de las _____ a las _____ horas, y de las _____ a las _____ horas.

NOVENA. Cuando por circunstancias extraordinarias el trabajador tenga que prestar sus servicios a la empresa, aumentándose su jornada de trabajo, se le pagará un salario a razón del 100% del establecido para las horas normales; quedando prohibido, expresamente, que el trabajador labore tiempo extraordinario, salvo que tenga permiso, por escrito, del jefe inmediato.

DECIMA. El trabajador está obligado a checar su tarjeta, o a firmar las listas de asistencia, a la entrada y salida de sus labores, en el caso que así lo requiera la empresa; por lo que el incumplimiento de este requisito indicará falta injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar.

DECIMAPRIMERA. Se conviene, como salario, que el patrón deberá pagar, por los trabajos personales que reciba del trabajador, la cantidad de \$ _____ (semanales o mensuales). El pago del salario se hará los días _____ de cada _____ en moneda del curso legal en el domicilio de la empresa.

DECIMASEGUNDA. El trabajador tendrá un día de descanso por cada seis días de trabajo, conviniéndose en que dicho día será el _____ de cada semana, en la inteligencia de que si el trabajador llegase a laborar el domingo, tendrá derecho a que se le pague una prima de un 25% sobre su salario tabulado.

DECIMATERCERA. Son días de descanso obligatorio el 1° de Enero, el 5 de Febrero, el 21 de Marzo, el 1° de Mayo, el 16 de Septiembre, el

20 de Noviembre, el 25 de Diciembre y el 1° de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

DECIMACUARTA. El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refieren los Artículo ---- 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMAQUINTA. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas de seis días laborables que se aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios, en la inteligencia de que a partir del noveno año de servicios dicho período se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

DECIMASEXTA. Se faculta expresamente al patrón, para que determine el período de vacaciones que deberá disfrutar el trabajador, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El trabajador recibirá un 25% de prima sobre el promedio de su salario en el último año de servicios o la parte proporcional en su caso.

Las vacaciones no podrán compensarse en una remuneración.

DECIMASEPTIMA. Ambas partes declaran que conocen las obligaciones que les impone, respectivamente, al patrón el Artículo 132, y al trabajador las impuestas por el Artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que cualquier violación a las mismas, será causal de rescisión del contrato de trabajo.

DECIMOACTAVA. Las partes convienen, expresamente, en que en el salario estipulado en la cláusula decimaprimeras de este contrato, se encuentra incluido el pago correspondiente al séptimo día.

DECIMANOVENA. La empresa reconoce, expresamente, al trabajador -- una antigüedad al servicio de la misma, a partir del día ____ de _____ de 19____.

VIGESIMA. Las partes convienen en que todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de la Junta _____

LEIDO que fue el presente contrato, por las partes ante los testigos que también firman, y sabedores de su contenido, lo firman por duplicado, quedando un tanto en poder de cada una de las partes.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA 52

En la ciudad _____, a los _____ días del mes de _____ del año de 19____, los que suscriben el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA, por una parte como patrón _____, y por la otra como trabajador _____, por sus propios derechos, con domicilios respectivos en _____, hacemos constar que hemos celebrado un contrato individual de trabajo, que sujetamos al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA. Los contratantes se reconocen, expresamente, la personalidad con que se ostentan, para todos los efectos legales a que haya lugar, y convienen que en el cuerpo de este contrato, en lo sucesivo, se denominarán, respectivamente, patrón y trabajador.

SEGUNDA. El trabajador manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado, y para tal efecto declara ser de nacionalidad _____, edad _____, sexo _____, estado civil _____.

TERCERA. El patrón, por su parte, declara estar en uso de sus facultades legales, teniendo la capacidad necesaria para celebrar el presente contrato de trabajo.

CUARTA. Este contrato se celebra por obra determinada, misma que consistirá en _____, y al concluirse la obra que le dió origen, se dará por terminado este contrato, sin responsabilidad alguna para el patrón, con fundamento en los Artículos 35 y 36 de la Ley Federal del Trabajo.

QUINTA. Patrón y trabajador convienen, expresamente, que se establece, por medio de este contrato, un período de prueba, como mínimo, de _____, durante el cual el patrón podrá rescindirle sin ninguna responsabilidad.

SEXTA. El trabajador se obliga a prestar, bajo la dirección, de--

pendencia y subordinación del patrón sus servicios personales, consistentes en _____.

SEPTIMA. El trabajador y el patrón convienen en que, a juicio de éste, podrá cambiarlo a cualquiera de sus trabajos u obras, y el trabajador acepte a que se le modifique su horario, siempre y cuando se le garanticen su categoría y salario.

OCTAVA. La duración diaria de la jornada de trabajo será de _____ horas, diarias de lunes a sábado, por el siguiente horario: el trabajador desempeñará sus labores todos los días, precisamente a las _____ a las _____ horas, y de las _____ a las _____ horas; prohibiéndose, expresamente, que labore tiempo extraordinario, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón la jornada de trabajo se iniciará en el momento preciso en que empieza a laborar.

NOVENA. Se prohíbe, expresamente, al trabajador, que labore los domingos, días festivos y descansos obligatorios, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

DECIMA. El trabajador percibirá un salario de \$ _____ mensual, el cual le será pagado los días _____ de cada _____. En esta cantidad se encuentra incluido el pago correspondiente al séptimo día.

DECIMAPRIMERA. El trabajador tendrá un día de descanso semanal, que será el _____ de cada semana, y causará salario, de acuerdo con el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMASEGUNDA. El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refieren los Artículos --- 153-A al 153-X, inclusive, de la Ley Federal del Trabajo, en los términos de los planes y programas establecidos o implantados en la empresa.

DECIMATERCERA. Ambas partes declaran que conocen las obligaciones que les impone, respectivamente, al patrón el Artículo 132 y al trabajador las impuestas por el Artículo 134 de la Ley Federal de Trabajo, en la inteligencia de que cualquier violación a la misma, será causal de rescisión del contrato de trabajo.

DECIMACUARTA. Las partes convienen en que todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del -

Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo,--
se someten, expresamente, a la jurisdicción y competencia de la Junta --
_____.

LEIDO que fue por ambas partes este contrato, ante los testigos --
que también lo firman, e impuestos todos de su contenido, y sabedores de
las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la ciudad y fe
cha ya señalados.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO 53

En la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ de 19____, los que suscriben el presente contrato individual de trabajo por tiempo determinado, por una parte como patrón _____, representado por _____, y por la otra como trabajador _____, por sus propios derechos, con domicilios respectivos en _____, hacemos constar que hemos celebrado un contrato individual de trabajo, - que sujetamos al tenor de los siguientes antecedentes y cláusulas.

A N T E C E D E N T E S

I. El patrón declara que desde el año de 19____ tiene a su servicio al señor _____, con un salario de \$ _____, y con una categoría de _____.

II. En virtud de que el trabajador mencionado en el punto que antecede se ausentará provisionalmente de la empresa por _____, el patrón tiene necesidad de suplirlo durante todo el tiempo que dure su ausencia.

III. Patrón y trabajador están de acuerdo en celebrar el presente - contrato, y manifiestan que son ciertas las manifestaciones contenidas - en estos antecedentes, y al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA. Los contratantes se reconocen, expresamente, la personalidad con que se ostentan, para todos los efectos legales a que haya lugar, y convienen que en el cuerpo de este contrato, en lo sucesivo, se - denominarán, respectivamente, patrón y trabajador.

SEGUNDA. El trabajador manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado, y para tal efecto declara ser de nacionalidad _____, edad _____, sexo _____, estado civil - _____.

TERCERA. El patrón, por su parte, declara estar en uso de sus facultades legales, teniendo la capacidad necesaria para celebrar el presente contrato de trabajo.

CUARTA. Este contrato se celebra por tiempo determinado, y para suplir al trabajador _____, durante todo el tiempo que dure su ausencia en la empresa, de acuerdo con los puntos I y II de los antecedentes de este contrato, y con fundamento en el Artículo 37, fracción II, de la Ley Federal del Trabajo.

QUINTA. Este contrato se dará por terminado el día _____, sin responsabilidad alguna para la empresa cuando el trabajador sustituido se reintegre normalmente a sus labores, independientemente de que la empresa podrá rescindirlo en los casos y condiciones especificados en la Ley Federal del Trabajo.

SEXTA. Patrón y trabajador convienen, expresamente, que se establezca por medio de este contrato, un período de prueba, como mínimo, de _____ durante el cual el patrón podrá rescindirlo sin ninguna responsabilidad.

SEPTIMA. El trabajador se obliga a prestar, bajo la dirección, dependencia y subordinación del patrón, sus servicios personales, consistentes en _____.

OCTAVA. El trabajador percibirá un salario de \$ _____ mensuales, el cual será pagado los días _____ de cada _____. En esta cantidad se encuentra incluido el pago del séptimo día.

NOVENA. El trabajador reconoce que la categoría y el salario a los que se refieren las cláusulas séptima y octava de este contrato, son las mismas que desempeñaba y tenía el trabajador sustituido.

DECIMA. El trabajador tendrá un día de descanso semanal, que será el _____ de cada semana, y causará salario, de acuerdo con el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMAPRIMERA. La duración diaria de la jornada será de _____ horas, de las _____ a las _____ horas, y de las _____ a las _____ horas. Se prohíbe expresamente al trabajador que labore tiempo extraordinario, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

DECIMASEGUNDA. El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refieren los Artículo 153-A al 153-X, inclusive, de la Ley Federal del Trabajo, en los términos de los planes y programas establecidos, o que se implanten en la empresa.

DECIMATERCERA. Las partes convienen en que todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten, expresamente, a la jurisdicción y competencia de la Junta --

DECIMACUARTA. Se prohíbe, expresamente, al trabajador, que labore los domingos, días festivos y descansos obligatorios, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

LEIDO que fue por ambas partes este contrato, ante los testigos -- que también lo firman, e impuestos todos de su contenido, y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la ciudad y fecha ya señalados.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

3.13 Inducción.-

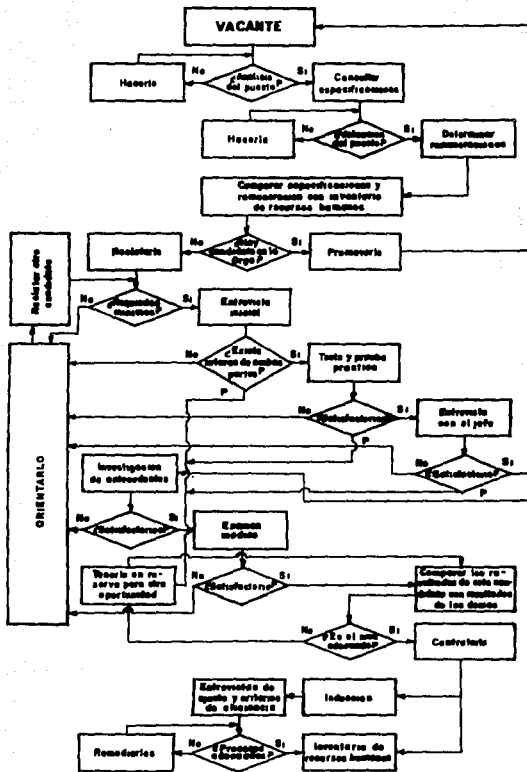
La Inducción de Personal por su importancia la trataremos en el siguiente capítulo.

4. Elementos de la Selección Técnica de Personal.-

Aclarando que el sistema técnico de Selección de Personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso utilizando el diagrama de flujo elaborado por Fernando Arias Galicia (ver - fig. 14), quien señala todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste. Cada organización debe adoptar ese proceso a sus propias necesidades. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no sólo en la organización, sino con el tipo, nivel de puesto que deba ocuparse y a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito -- con sólo unos pocos pasos, ya sea una entrevista, alguna prueba psicológica y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de pruebas psicológicas e investigaciones elaboradas para otros puestos.

Indicaciones al diagrama:

- Rectángulo de líneas quebradas - (Inicio del proceso).
- Rectángulo de líneas continuas - (Operaciones que son necesarias efectuar).
- Rombos - (Fases del proceso en las cuales es necesario tomar decisiones).
- Flechas - (Simbolizan la dirección de cada paso).



P = POSIBLEMENTE

Fig. 14 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal. 54

5. Importancia de los Tests Psicológicos.

Una organización esta integrada por varios miembros, dentro de -- ella existe la división del trabajo; es decir, todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y fracciona das en diversas operaciones o puestos. Cada uno de éstos requiere conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vacaciona les, etc., (Recursos Humanos) diferentes.

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus apti tudes físicas, temperamentos, experiencias, intereses, capacidades y conocimientos, por lo que al tener tales diferencias lógicamente también difieren en la manera en que hacen sus trabajos.

Se considera conveniente que desde las primeras etapas escolares - se inicie la orientación profesional; además en las organizaciones es necesario continuar esta labor mediante una selección y orienta ción de personal especialmente si se considera que la organización debe coordinar el esfuerzo de muchas personas y que éstas difieren entre sí en muchas de sus características.

La orientación profesional es adecuada si se logra que la persona - se dedique a la ocupación en la cual tendrá mayores probabilidades de triunfo.

Es muy importante para las organizaciones que sus miembros desempe ñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes. Así se incremen tará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo.

A partir de algunos años atrás, se ha apreciado en las empresas el uso de los exámenes psicológicos para la selección de personal, lo que demuestra que tal procedimiento es sin duda un medio útil en - la administración de Recursos Humanos.

La aplicación conjunta del criterio psicológico a la organización de la empresa ha traído aparejadas siempre beneficios " positivos " no solamente para las empresas sino también para los trabajadores, pues han logrado incrementar la producción y productividad (como

ya habíamos mencionado), abaratar el costo del producto, mejorando además, su calidad y a la vez logrando la seguridad ocupacional -- que trae como consecuencia la baja del índice de rotación de personal en las empresas.

Los exámenes psicológicos complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso y sus resultados al ser cotejadas con las fases posteriores, permite obtener un retrato hablado del candidato lo más cercano posible.

La parte difícil de dicho estudio consiste en gran parte, en la articulación de las características de distintos individuos y en su valoración con respecto a los requisitos y exigencias del trabajo que se les va a destinar.

A fin de articular las características de las personas, se emplean los tests psicológicos, objeto de este capítulo.

Un auxiliar valiosísimo en el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades son los " tests o pruebas psicológicas ". Un test no es más que un experimento en donde se procura que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente no varíen;⁵⁵ mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos, colocadas en estas condiciones.

Elijamos, entre las muchísimas definiciones que se han dado, la siguiente: al test le podemos considerar como una situación problemática previamente estudiado y ensayado, a lo que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones.⁵⁶

El fin que persiguen estas pruebas psicológicas es el de permitir seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible, acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además, la prueba psicológica realiza una función específica, que es la de predecir quienes van a producir más, quienes van a dar más calidad, quienes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades para que posteriormente puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

5.1 Antecedentes Históricos.-

Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para estimar el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales.

Desde su fundación en la Edad Media, las universidades europeas se basaron en exámenes regulares para conceder grados y honores. Sin embargo, para descubrir los principales acontecimientos que modelaron los exámenes actuales no se necesitó remontarnos más allá del siglo XIX.

El término test mental fué utilizado en 1890 por James McKeen Cattell por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto con Theodore Simon, publicó un artículo titulado "Nuevos Métodos para el Diagnóstico del Nivel Intelectual de los Anormales". Esto fué en Francia. Hasta la Primera Guerra Mundial el mé todo de los tests mentales quedó limitado ante todo a los de inteligencia y de aptitudes, aplicados a la educación y en segundo lugar, a la orientación profesional. En 1917 -- los E.U.A., tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaba con reservistas.

La Segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y aptitudes, ésto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los de personalidad.

Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países de América Latina. Sin embargo, parece ser que sólo se quedó en el puro interés, dado - que su evolución no ha tenido el desarrollo esperado.

De la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado pruebas psicotécnicas a algunas formas -- cuando de hecho no tienen esas características, en virtud - de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica, o bien porque teniendo esa categoría existen - entre otras situaciones las siguientes:

- a. Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincracia.
- b. Falta de preparación profesional de quien las aplica -- (interpreta).
- c. Presencia de personas con poca ética existen en todas - las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Entre otras causas encontramos que, en un gran número de empresas (desde las más pequeñas hasta las más grandes) el --- personal dedicado a la labor de selección carece de los conocimientos necesarios para la aplicación de esta técnica. - Muchas de estas personas, incluso las mismas empresas, han incurrido en grandísimos y gravísimos errores, dado que han puesto en práctica pruebas que se venden en el mercado, sin tomar en cuenta que las necesidades de las mismas difieren-

de una u otra y querer estandarizar es un gran error.

Del mismo modo se incurre en un error cuando pruebas que -- han sido mostradas y estandarizadas en países extranjeros, -- han sido aplicadas sin considerar que los niveles escolares intelectuales, educacionales, sociales, industriales y económicos son diferentes en cada caso.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no -- son ni buenos ni malos, depende para que han sido diseñados, sus limitaciones en que se utilizan, quien las utiliza, etc., tales métodos en sí no constituyen una panacea ni están lle vadas a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y si a proporcionar información complementaria a lo obtenido en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen -- médico, investigación socio-económica, etc.

Es por ello que las pruebas que vayan a ser aplicadas, deben ser seleccionadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y esta tarea corresponde, por lo regular, al psicólogo -- industrial, ya que sólo él puede valorar el material obteni ble en el mercado, e incluso encontrar y si es necesario, -- desarrollar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

La Psicología Industrial es una ciencia aplicada y desarrol lada a partir del tronco de la Psicología general. Es la Psicología Industrial la base teórica del conocimiento de -- la conducta humana en el trabajo y la situación a la que -- pretenden aplicarse estos conocimientos. Puede por lo tanto, definirse la Psicología Industrial como: "La ciencia -- psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio del -- comportamiento humano en el trabajo y por fin el manejar es te comportamiento, haciéndolo más satisfactorio para el in-

dividuo y más útil para la sociedad".⁵⁷

Dicho lo anterior, con este estudio no se pretende, de una manera exhaustiva, dar un conocimiento (porque no se tiene aún) de lo que se refiere al aspecto psicológico en el proceso de selección de personal, ni abundar en los tecnicismos e innumerables pruebas o tests psicológicos que existen actualmente, sino dejar por sentado las bases de la importancia del conocimiento de causa, tanto del proceso de selección como de la incidencia que tienen las pruebas psicológicas en el mismo.

5.2 La Técnica Psicométrica.-

La adopción de la metodología científica y experimental en la investigación psicológica lleva implícita entre otras cosas, la utilización de mediciones exactas y técnicas o recursos cuantitativos en el tratamiento de los datos. El método de los tests psicométricos puede someterse a esas exigencias.

El test es un instrumento de medida y diagnóstico. Su eficacia depende tanto de su validez y precisión como de la competencia y pericia del que lo usa. El resultado de un test puede y debe expresarse mediante un número. Pero este número debe ser interpretado en relación con el comportamiento del sujeto durante el examen y en función de las circunstancias de su conducta.

Los cuestionarios vinculados con la valoración de los tests, su validez y confiabilidad, los errores de medición, la precisión, etc., han dado lugar al desarrollo de esta nueva disciplina.

Los resultados obtenidos en los tests están subordinados a las leyes de la probabilidad y constituyen instrumentos eficaces y útiles, habiendo ganado un lugar definitivo entre los recursos que han contribuido a la objetividad de las apreciaciones en el campo de la psicología.

El resultado de un test es un número que llamamos "Puntuación Directa". Este número no indica nada si prescindimos de su comparación con los resultados obtenidos por una muestra representativa de la población a la que el sujeto pertenece. (Pueden considerarse poblaciones tales como adolescentes de 14 a 18 años, administrativos, técnicos superiores, licenciados, obreros no calificados, etc).

5.3 Diferencia entre Técnica Psicométrica y el Experimento Psicológico.

Hacemos notar la distinción que existe entre la técnica psicométrica y el experimento psicológico, ya que éste tiene como objetivo establecer una generalización sobre los hechos sometidos a investigación, y la técnica psicométrica ofrece apreciaciones cuantitativas de los fenómenos psicológicos, y con ello la manipulación estadística de los datos obtenidos.

Las características fundamentales de todo instrumento de medida son: validez, confiabilidad y objetividad. Un instrumento de medida es válido cuando mide precisamente aquello por lo cual se le destina. Es confiable cuando arroja dos o más veces los mismos resultados. Es objetivo cuando sus resultados no dependen de los juicios, opiniones o prejuicios de aquellos que las utilizan.

La psicometría sólo tiene significado en función de los procedimientos estadísticos, los cuales permiten elaborar e interpretar los resultados de las pruebas.

5.4 Método sencillo para elaborar un test.-

Para la elaboración de un test comúnmente se debe tomar en cuenta:

- a. la planeación de su diseño en base a los objetivos que se pretenden;
- b. la organización propia del test: instructivo, material a utilizar, precisión del tipo de comportamiento a suscitarse, precisión de la votación, adaptándola a las características de la población donde se desea utilizar;
- c. aplicaciones de prueba del diseño para verificar tanto los aspectos señalados como la objetividad y adaptación;
- d. aplicación extensiva del test para obtener normas cuantitativas en un grupo que posea las características de la población donde se debe utilizar;
- e. experiencia de comprobación de la validez, comparando los resultados obtenidos mediante el test con informes suficientemente confiables logrados por otros procedimientos relacionados con las características de las personas que desean ser diagnosticadas o pronosticadas.

Sin embargo, debe tenerse en consideración los siguientes puntos:

1. Los tests no deben suponerse como un medio eficaz para resolver todos los males de la selección de personal.
2. Su uso no corrige los resultados de la mala dirección, ni los descuidos de la supervisión.
3. No deberán suponerse los resultados de los exámenes como perfectos e infalibles.
4. Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfección, sino en las de reducción de diferencias.

5. No debe criticarse porque hubiera permitido de uno o -- dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de si selecciona o no menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente.

En cuanto al especialista en administrar los exámenes psico técnicos se recomienda que siga de muy cerca los siguientes aspectos:

- a. Tener planeado lo que se vaya a realizar,
- b. exprese poco sus sentimientos,
- c. esté muy atento al grupo y a la tarea,
- d. mantener una posición ecuaníme y paciente,
- e. mantener ordenado el sitio de trabajo,
- f. tener listo equipo y materiales necesarios,
- g. anotar aquello que salga de lo ordinario para su estudio,
- h. durante la prueba mantenerse quieto y en silencio,
- i. después de terminar, recoger el equipo y materiales.

5.5 Clasificación de los tests.-

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlos, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas.

A continuación se mencionarán los principales de ellos:

Clasificación de los Tests	Formas de Realización	Ejecución Lápiz y papel Orales
	Formas de Aplicación	Individuales Colectivas
	Tiempo	Velocidad Potencia
	Características Medidas	Inteligencia Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses

Formas de realizarlos:

- Pruebas de ejecución.
En éstas, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejem--plo reunir ambos, manejar un torno, un pantógrafo, etc.
- De papel y lápiz.
En ellas la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.
- Orales.
En éstas la persona responde, asocia una palabra a otra, --etc.

Formas de administrarlas:

- Individual.

La administración de una prueba de este tipo requiere que - por cada sujeto esté presente un examinador que se realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma de como se elaboran las preguntas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

- **Colectiva.**

En este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

Tiempo empleado en realizarlas:

- **De velocidad.**

En este caso la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aún cuando no haya contestado todas las preguntas.

- **De capacidad o potencia.**

Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que - no todos los sujetos responden rápidamente, por lo que sus resultados en ese tipo de pruebas son más bajos que los de los sujetos que sí responden rápidamente; para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no dependen del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Características medidas por ellas:

- **De inteligencia.**

Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, ya sea definida a priori, ya sea correlacionada a un criterio externo o definida en función a un análisis factorial.

- **De aptitudes.**

Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica; como ejemplo, -

la capacidad de deducción, para manejar herramientas, etc.

- De rendimiento.

Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba como un hecho actual.

- De intereses.

Son pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan sólo -- nos indica si le gusta realizar una tarea o no, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).

- De personalidad.

Son todas aquellas pruebas que miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea los aspectos no intelectuales.

Como se puede observar la gran variedad de pruebas de las que hemos hecho mención estudian los aspectos cognitivos de la personalidad: inteligencia, aptitudes, conocimientos.

Las pruebas de inteligencia y de aptitudes miden, en principio, cualidades fundamentales del candidato, independientemente de las adquisiciones que haya hecho durante su vida. Las pruebas de conocimiento, en cambio, miden precisamente las adquisiciones realizadas.

Los estudiosos de la materia han considerado que por la enorme variedad de pruebas o tests es necesario mostrar otro enfoque diferente en cuanto a la clasificación que hacen de los tests, y es como sigue:

1. De nivel mental.

Proporcionan una idea general del nivel mental del examinado, resultando superior, igual o inferior al promedio del de su grupo de edad.

2. De conocimiento.

Investigan el grado de información o "saber" que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.

3. De rendimiento.

Miden la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz. Existe el inconveniente de que en la mayoría de este tipo de pruebas se califica la eficiencia solamente en función de la velocidad y no toman en cuenta el estilo, la resistencia y la regularidad.

4. De aptitud.

Son también llamadas pruebas de ejecución. Sirven para medir la habilidad del candidato para llevar a cabo algunas de las actividades más comunes del puesto.

Es necesario tomar en consideración que debido a la importancia que ésto tiene para el solicitante, éste estará actuando bajo presión, por lo que no dará el pleno rendimiento que pudiera dar ya en el ejercicio normal de esa labor.

Miden las aptitudes potenciales de los sujetos, tales como: relaciones especiales, habilidad numérica, habilidad mecánica, inteligencia mecánica, así como diversos tipos de destrezas. También incluyen medidas de funciones sensoriales, tales como la visión, el oído y el equilibrio. El objetivo de estas pruebas es saber antes del adiestramiento, si un hombre tiene posibilidades de realizar bien una tarea después de ser entrenado para ella.

Asimismo, son destinadas a evaluar la aptitud aritmética, la capacidad para el dibujo, la aptitud musical, etc. Dichos "tests" permiten clasificar al candidato -

respecto rendimientos, medios de su grupo de edad ante situaciones que están relacionadas con las que se encuentran predominantemente en diversos trabajos profesionales. Y de ahí que sean, sobre todo, aprovechables con fines de selección y orientación profesional.

El número de pruebas de este tipo que han sido publicadas, usadas y estandarizadas es enorme. Cualquiera de ellas será buena o mala, según el criterio con que sea aplicada y la base estadística con que se proceda a evaluar los resultados individuales.

5. De intereses.

Elaboradas para descubrir los modelos del interés personal y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos. En la selección, el análisis de intereses es importante para descubrir tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo o con varias clases de labor.

6. De personalidad o estabilidad emocional.

En estas pruebas el candidato "proyecta", es decir reacciona de acuerdo con sus características de personalidad frente a los distintos estímulos que le son presentados. En estos tests se hace una evaluación estimativa de su comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

7. De realización o habilidad.

Miden la pericia real del candidato tal como es y su alcanze. Dentro de estas pruebas se consideran dos aspectos: uno sería la habilidad propiamente dicha que se desarrollará con el entrenamiento posterior; y el otro, la capacidad de realización que comprende los efectos del entrenamiento. Por tanto, una prueba de realización mide lo resultante conjunta de la habilidad y el entrenamiento, y estos resultados pueden ser mejorados-

con el entrenamiento posterior. Un ejemplo de estas -- pruebas son las de oficios, que involucran el conoci-- miento cierto grado de habilidad especializada.

8. De inteligencia.

Suministrar formas de evaluar la inteligencia general a través de su coeficiente intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento, tales como: memoria, razona-- miento, percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc.

La evaluación definitiva deberá ser un síntesis de las rela-- ciones y correlaciones que arrojen las distintas pruebas pa-- ra dar una aproximación de las capacidades que el sujeto -- tiene para un determinado trabajo.

La mejor decisión que puede adoptarse a este respecto es se-- leccionar que tipo de pruebas deben aplicarse, en que cir-- cunstancias y como valorar sus resultados. Por estas razo-- nes, la selección, aplicación y valoración de una batería - de pruebas requiere un alto grado de competencia especiali-- zada, que corresponda sin lugar a dudas, en el mejor de los casos al psicólogo industrial (como ya se había mencionado-- anteriormente).

5.6 Integración de baterías de Tests Psicológicos.-

La persona encargada de la selección de personal tiene que-- afrontar la responsabilidad de seleccionar o crear los exá-- menes que van a integrar sus baterías. No olvidando, que - no hay prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las-- capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. -- Por tal motivo se hace imprescindible el empleo de un con-- junto de exámenes.

Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en el diseño-- de las baterías son sin lugar a dudas, las especificaciones que nos marque el análisis de puestos, las pruebas ya exis-- tentes de acuerdo a las necesidades y el tipo de reporte -- que se va a utilizar.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada de varios exámenes que consideren la prueba de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para diagnóstico diferencial.

Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto - de acuerdo con la base del análisis de puesto se establece que funciones psicológicas son deseables que midan en un candidato aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo - debe existir en las pruebas poca inversión de tiempo tanto en administración, clasificación e interpretación de datos.
- c) Según el costo - seleccionar pruebas económicas y que -- además se ajusten a lo que requerimos.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, con relación al puesto, para el cual es candidato la persona que se va a examinar.

Una técnica para la construcción de baterías es la siguiente:

- 1) Se definen los objetivos para quienes es dirigida la batería y a que nivel (nivel ejecutivo, mandos intermedios, profesionistas, secretarial y obreros).
- 2) Se definen los factores psicológicos que nos interesan - explorar, se debe saber cuales son medibles y detectables y cuales no lo son.
- 3) Se ensayan las pruebas que se presupone miden con efectividad las áreas establecidas.
- 4) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- 5) Se determinan cuales son los porcentajes idóneos para el puesto y para la empresa.

En general, el diseño de baterías comprenden las siguientes clases de exámenes:

- 1) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal,
- 2) pruebas de aptitudes y/o intereses,
- 3) pruebas de personalidad, actitudes, motivación, contenido ideacional, etc.

5.7 Factores que se investigan en las baterías de pruebas.-

- Rendimiento intelectual
- Capacidad para planear y organizar
- Tipo de inteligencia
- Responsabilidad
- Juicio práctico
- Don de mando
- Iniciativa
- Método de trabajo
- Relaciones interpersonales
 - a) con subordinados
 - b) con personas de su misma categoría
 - c) con público en general
- Seguridad de sí mismo
- Estabilidad emocional
- Motivaciones
- Intereses
- Agresividad y manejo de ella
- Experiencia y preparación
- Estabilidad ocupacional
- Capacidad para identificarse con las metas de la empresa
- Memoria, atención y concentración
- Rasgos de psicopatología

5.8 Baterías de Pruebas sugeridas para diversos niveles de puestos (sujetas a cambios, de acuerdo con las especificaciones de las mismas).-

La experiencia obtenida en la exploración psicológica, al seleccionar personal, ha permitido observar que existen fac

tores psicológicos que tienen una fuerte repercusión en el -
desenvolvimiento y eficiencia laboral. También se ha obser-
vado que una buena selección proporciona, como resultado, -
un índice menor de rotación, mayor eficiencia en el perso-
nal y por consecuencia, un crecimiento favorable de la em-
presa.

En forma teórica se establecen las siguientes categorías de
puestos, que están sujetas como lo indicamos anteriormente,
a los cambios resultantes de las especificaciones de los -
mismos.

Nivel "A":

Este nivel incluye directores generales, subgerentes, con-
tralores, auditores y similares:

Batería propuesta:

- Entrevista psicológica
- Psicodiagnóstico de Reschach
- Test de percepción temática (Murray)
- Prueba de inteligencia de Wechsler
- Cuestionario socio-económico Machover (H.T.P.)
Bender

Nivel "B":

Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamento,
jefes de oficina, subcontadores, secretarias ejecutivas y -
similares:

Batería propuesta:

- Entrevista psicológica
- Cuestionario socio-económico
- Inventario multifacético de la personalidad (M.M.P.I.) (6)
- Prueba de inteligencia de dominios de Austey.
- Prueba de inteligencia beta revisada a Wechsler
- Frases incompletas, Machover (H.T.P.), Bender.

Nivel "C":

Comprende empleados especialistas, tales como programadores de máquinas, operadores de máquinas de contabilidad, vendedores, secretarias y similares:

Batería propuesta:

- Entrevista psicológica
- (M.M.P.I.) abreviado (8)
- Questionario socio-económico
- Beta revisada
- Frases incompletas Machover (H.T.P.)

Nivel "D":

Entrarían oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas y similares:

Batería propuesta:

- Entrevista psicológica breve
- Questionario socio-económico
- Beta revisada
- Machover (H.T.P.)

CAPÍTULO VI
INDUCCIÓN DE PERSONAL

Cuando hemos seleccionado y contratado al prospecto más idóneo para ocupar un puesto dentro de la organización, es preciso tener bien presente el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, 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 objeto será acelerar la integración del trabajador en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recopilación del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Por éso, hemos considerado necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes trataremos de explicar.

De una forma breve, haremos mención de los procedimientos que con carácter obligatorio o bien administrativo deben seguirse para la correcta -- aplicación de un programa de inducción.

1. Procedimientos Básicos en la Inducción de Personal:

1.1 Contrato de Trabajo.-

1.1.1 Necesidad legal:

Nace ésta de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo "Art. 1º", la presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123-apartado "A" de la Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe; por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

1.1.2 Necesidad Administrativa:

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el patrón como para la empresa.

- Para el trabajador: Porque ese documento le brinda certeza de:
 - a. sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
 - b. la contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
 - c. su estabilidad relativa en el empleo.

- Para la organización:

- a. Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o cuando menos su descripción.
- b. Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c. Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

1.2 Afiliación al I.M.S.S.-

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de 5 días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que constituye un requisito de carácter legal. (Esto tiene su origen en lo dispuesto por la ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, Artículo 12, fracciones I, II y III y Artículo 13, fracciones I, II, III, IV, V y VI de la misma ley donde nos habla de quienes son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio).⁵⁸

1.3 Infonavit.-

El 24 de Abril de 1972 entró en vigor la ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores. El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas. (Ver Art. 29).⁵⁹

1.4 Sindicato.-

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionar-

los en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato.

1.5 Registro.-

Después de haber visto los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las diversas leyes y que componen una parte del programa de inducción, pues bien, ahora haremos mención de aquellos que por iniciativa propia de la organización componen el aspecto administrativo del mismo programa.

Los registros juegan un papel bien importante en el programa de inducción de personal, el número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización; dos tipos de registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador son los siguientes:

1.5.1 Expediente.

Está compuesto por todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la empresa. Una lista de verificación de documentos nos ayudará a tener un expediente completo que nos muestre una verdadera historia del empleado.

El expediente contendrá: solicitud de empleo, copia de contrato de trabajo, aviso de alta al sindicato (en su caso), al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, incapacidades, cursos de capacitación, copia del acta de nacimiento, fotografías, cartas de referencias personales, ascensos, entre los más importantes.

1.5.2 Hoja de Servicio.

El fin que se busca a través de la hoja de servicio es el de tener de una forma resumida y clara -

toda la información acerca del trabajador en lo -- que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación y desarrollo y superación. - Realmente la hoja de servicio nos facilita una consulta rápida de los aspectos más importantes del trabajador; además, el conjunto de éstas (hojas de servicios) es parte primordial para el control del inventario de Recursos Humanos.

Hoy en día, las grandes empresas han incluido toda esta información en tarjetas o cintas magnéticas a fin de manejar datos estadísticos o localizar datos para ascensos o entrenamiento por medio de la computadora.

A manera de ejemplo, mostraremos los datos más sobresalientes que componen una hoja de servicio:

- N° asignado al trabajador y nombre completo -- del mismo.
- Fecha de ingreso: día, mes y año.
- Contratos: en caso de que exista más de un -- contrato, (ejemplo para sustituir a trabajadores enfermos, por obra determinada, etc.), para tal efecto se debe considerar la fecha de cada uno de ellos, duración y las observaciones pertinentes al término del contrato.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil.
- Afiliación al I.M.S.S., I.S.S.T.E. o clínica a la que está adscrito.
- Registro Federal de Causantes.
- N° Cartilla.
- Licencia de manejo.

- Estatura, peso, color de piel y ojos.
- Foto y firma.
- Domicilio.
- Nombre, domicilio y N° de teléfono de la persona a la que se le avisará en caso de alguna -- emergencia.
- Antecedentes de trabajo: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto, sueldo, promociones, ascensos y causas de separación.
- Promociones y transferencias: fecha de ingreso, departamento y puesto a que haya sido asignado y categoría que le corresponda.
- Calificación de méritos: fecha, la puntuación y las observaciones del calificador, así como el nombre del mismo.
- Control de Asistencia: se anotará el total -- anual de días trabajados, vacaciones, faltas - injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con o sin percepción de sueldo, castigos y retardos. Esto con la finalidad de tener un historial -- del cumplimiento del empleado, reparto de utilidades y pago de primas por otros conceptos.
- Capacitación y desarrollo: fecha, descripción y comentarios sobre todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización.
- Separación: fecha y causa de la misma, gratificación o indemnización principalmente.

2. Importancia de la Inducción de Personal:

Ya se ha mencionado, el activo más valioso que posee una empresa - es su recurso humano, y el capital más importante que se adquiere y se paga es la capacidad, iniciativa, inteligencia, creatividad y esfuerzo del trabajo humano principalmente. Por lo tanto, el costo verdadero de toda empresa se encuentra reflejado en el costo de adquirir y conservar al elemento humano.

Estamos de acuerdo a que lo anterior nos lleva a una plena justificación de la importancia que tiene para las empresas los recursos humanos con que cuentan.

Por ello, hemos considerado a la inducción de personal, a pesar - de ser la última etapa del proceso de selección, una parte vital - del mismo, y de la Administración de Recursos Humanos, ya que su - función tiene una trascendencia e importancia mayor en la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

En verdad, podemos considerar que la inducción inicia en el momen - to en que por vez primera la persona es recibida para presentar - su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que - se identifique con su nueva empresa, se procederá a la presenta - ción de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la - empresa, así como de su sitio de trabajo y material a su disposi - ción. Se procederá a preparar al trabajador para el puesto que - va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la misma empresa para evitar desperdiciar tanto tiempo como recursos.

Sin lugar a dudas, los primeros días para cualquier trabajador en su nuevo trabajo (valga la redundancia) son críticos. Es por --- ello que, independientemente de su contenido técnico, es importante considerar que cuando se inicia por vez primera las activida--des en una organización, los individuos requieren de apoyo, segu--ridad y aceptación, de tal suerte que las actividades que se rea--licen deben estar matizadas por una actitud cordinal. Para ésto, es de suma importancia preveer esta situación, teniendo a la mano un programa de inducción debidamente planeado y organizado con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante - su nuevo empleo.

Posteriormente a todo proceso de reclutamiento, selección y con--tratación de un trabajador, la empresa espera que éste pronto em--piece a producir; sin embargo, salvo que sea integrado rápida y a decuadamente en su ambiente de trabajo a través de un adecuado -- programa de inducción de personal se logrará.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estará determinado por el tipo de organización de que se trate, de la situación so--cio-económica y política de la misma organización y de las activi--dades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contie--nen información sobre la organización, políticas de personal, con--diciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, -- trabajo a desempeñar, etc.

El primer antecedente para el tratamiento de los empleados y obre--ros, es el Reglamento Interior de Trabajo, que comprenderá el lis--tado de los derechos y obligaciones de los trabajadores dentro de la organización.

Considero pertinente afirmar que la importancia del Programa de - Inducción también radica en el hecho de considerar las primeras - impresiones que tienen los trabajadores de su nuevo empleo, éstos tienden a ser duraderos y progresistas.

Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabaja

dor ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un trabajador medio que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. - Con facilidad pierde todo interés y a la postre se separa de la - empresa. Generalmente se observa la relación del elevado índice de rotación de los trabajadores con buena o mala inducción que re cibieron.

3. El Programa de Inducción de Personal:

Ya hemos mencionado la importancia y lo que es en sí el Programa de Inducción de Personal, en esta parte del tema explicaremos los aspectos más sobresalientes del mismo.

3.1 Objetivos del Programa de Inducción.-

- Buscar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarle que se acople a su nuevo ambiente.
- Darle a conocer las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Establecer una actitud positiva hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado...
- Ahorrar tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que le rodean.

3.2 Contenido y Técnica del Programa de Inducción.-

- El contenido de cada programa de inducción dependerá principalmente de los objetivos propios de la empresa.
- El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.
- No existe un programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de las necesidades de la empresa.
- Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo-beneficio.

3.3 Aspectos Básicos del Programa de Inducción.-

- a. Palabras de bienvenida
- b. Historia de la organización
- c. Políticas de la empresa
- d. Artículos que produce o servicios que presta
- e. Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
- f. Políticas de personal
- g. Reglamento Interior de Trabajo
- h. Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, -- etc.
- i. Prestaciones para los trabajadores
- j. Pequeño plano con las instalaciones
- k. Políticas de higiene y seguridad
- l. Planes de capacitación
- m. Información general que pueda presentar interés al nuevo empleado.

3.4 Elaboración del Programa de Inducción.-

Por todo lo visto anteriormente, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no sólo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juega un papel importante en ese proceso de integración.

Al área staff (relaciones industriales, personal, etc) podrá crear el programa de inducción, implementándolo con ciertas técnicas, tales como:

1. Conferencias, discusiones de grupo, juntas, etc.
2. Mediante ayudas audiovisuales, como láminas fotográficas con sonido, exhibición especial de productos, dia-

gramas de la disposición de la planta general, rotafolios, películas.

3. Utilizando literatura impresa de la compañía: guías para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones, etc.
4. Notificando por escrito la contratación, especificando cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo.
5. Y, de preferencia, acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo; o en su defecto, y en el último de los casos, una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado recae claramente sobre quien será su jefe inmediato. Es a través del jefe inmediato donde recibe el trabajador su entrenamiento, el cual suele consistir en:

1. Descripción específica del trabajo, deberes y normas.
2. Presentación, por el jefe inmediato, a sus compañeros.
3. Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deben de utilizar, etc.
4. En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gafete de identificación, ropa y equipo especial, o de seguridad, etc.
5. Recorrido a la planta o departamento, según el caso, ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.

3.5 Apoyos que requiere el Programa de Inducción.-

- El programa debe estar apoyado y aprobado por la Dirección y gerencia de la empresa.
- Así también, por los departamentos staff como son: personal, selección, capacitación o el departamento especializado en relaciones industriales.
- Así como por la propia línea de operación de la empresa.
- Para garantizar el éxito de un programa de inducción se requiere invariablemente en la realización del mismo, la estrecha colaboración y apoyo del personal staff y de línea.

4. Evaluación del Programa de Inducción de Personal:

A manera de evaluar nuestro programa de inducción de personal, hemos considerado pertinente tomar muy en cuenta lo siguiente:

- a. Evaluación: mediante cuestionario elaborado expresamente para investigar la información que el personal pudo detener en la sesión recibida.
- b. Entrevista de ajuste: al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; por ejemplo 3 meses, se efectuará generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Ya para finalizar y para cerciorarnos de que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado, sugerimos - en cada caso que la persona encargada de la inducción en la empresa llene la siguiente lista de comprobación.

Claro está, que la lista puede ser enriquecida con mayores datos o eliminando otros, de acuerdo con las necesidades propias de cada empresa, y sea el inductor de cada empresa quien diseñe la propia, tomando como muestras las que a continuación se detallan en los cuadros siguientes: (Ver figs. 15 y 16)

Lista de verificación para el uso de los supervisores*
en la introducción del nuevo personal ⁶⁰

	Nombre del nuevo trabajador				
	Sr. X	Sr. Y	Sr. Z	Sr. N	Sr. P
1. Cómo puede llegar a su trabajo					
2. Recorrido del departamento					
3. Explicación sobre:					
a) El trabajo que se hace en el departamento					
b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero					
c) Cómo marcar la entrada y la salida					
d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio					
e) La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona					
f) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta					
g) Horario de trabajo					
h) Comedor					
i) Tiempo disponible para comedor					
j) Cómo opera el servicio de comedor					
k) Enfermería y servicios médicos					
l) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo					
m) Sanitarios y lavabos					
n) Tableros y boletines					
o) Dónde conseguir herramienta					

Fig. 15 Inducción de Personal

6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:

- a) Preparar al operario
- b) Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)
- c) Probar el desempeño del entrenado
- d) Inspeccionar continuamenteal entrenado

* El supervisor usará esta lista para asegurarse que ha comentado cada uno de los puntos esenciales para la introducción correcta del nuevo elemento. Marcará con una X los espacios que se localizan enseguida de cada tópico. Por supuesto, lo importante no es marcar los espacios, sino comentar los puntos con los trabajadores de reciente ingreso. Recuérdese bien: la actitud del supervisor es tan importante como el tema sobre el cual está hablando.

Lista de Verificación⁶¹

Nombre del nuevo empleado: _____ Fecha: _____
 Departamento o sección _____ Puesto: _____
 Jefe Inmediato: _____

Señale con palomita (✓) la información que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

A. Información general de la empresa

- | | |
|---|-----|
| 1. Manual corporativo de bienvenida | () |
| 2. Organigrama de la empresa | () |
| 3. Organigrama de su área/departamental | () |
| 4. Reglamento Interior de Trabajo | () |
| 5. Directorio telefónico interno | () |
| 6. Contrato de trabajo | () |
| 7. Programa de seguridad | () |
| 8. Programa de capacitación | () |
| 9. Reglamento caja de ahorros | () |
| 10. Fianza | () |
| 11. Sindicato | () |
| 12. Normas de puntualidad y asiduidad | () |
| 13. Formas de autorización de salida materiales de la empresa | () |
| 14. Formas para solicitar compras | () |
| 15. Formas para autorización de tiempo extra | () |

B. Información económica

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. Días de pago | () |
| 2. Horarios de pago | () |
| 3. Lugar para pagos | () |
| 4. Descuentos por nómina: | () |
| ___ I.S.R. | () |
| ___ Seguro Social | () |
| ___ Caja de ahorros | () |

Fig. 16 Inducción de Personal

Otros descuentos:

- Cuotas sindicales ()
 Seguro de vida ()

C. Ubicación de la planta

Al nuevo empleado se le mostró la localización y las normas de:

1. Almacén ()
2. Caja ()
3. Botiquín primeros auxilios ()
4. Salidas de emergencia ()
5. Elevadores ()
6. Escaleras ()
7. Lugares para fumar ()
8. Estacionamiento ()
9. Servicio médico ()
10. Cafetería ()
11. Baños ()
12. Lugar para guardar herramientas ()
13. Zonas o áreas de peligro ()
14. Tienda ()
15. Reloj checador ()
16. Lugar para tarjeta, horarios ()
17. Departamento de seguridad ()
18. Departamento de vigilancia ()
19. Teléfonos ()
20. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su trabajo ()
21. Comedor ()

D. Horario de trabajo

1. Horario matutino ()
2. Tolerancia entrada matutina ()
3. Horario vespertino ()
4. Tolerancia entrada vespertina ()
5. Horario total de jornada semanal ()
6. Día de descanso semanal ()
7. Horario para descansos ()

- 8. Horario para comidas ()
- 9. Tiempo extra ()
- 10. Días festivos ()
- 11. Vacaciones ()

E. Otros aspectos de importancia

- 1. Recorrido por la planta ()
- 2. Presentación personal del jefe inmediato ()
- 3. Presentación personal del jefe de área ()
- 4. Presentación personal de los compañeros de trabajo ()
- 5. Actividades sociales de la empresa ()
- 6. Actividades recreativas/deportivas de la empresa ()

F. Observaciones y recomendaciones

Nombre de la persona que efectuó la inducción: _____

Firma del nuevo empleado: _____

CASO PRACTICO

Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas

El siguiente Caso Práctico tiene la finalidad de mostrar de una manera objetiva, cual es la importancia y aplicación --- práctica que se le está dando al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas, y que consecuencias - tiene en el logro de sus objetivos.

Para ello hemos cuestionado a las personas encargadas del Departamento de Recursos Humanos de algunas empresas, ubicadas en las zonas aledañas a la F.E.S. Cuautitlán, (Cuautitlán y Tepetzotlán), buscando alcanzar los objetivos antes señalados.

Anticipadamente podemos señalar, el buen uso que haga una -- persona conocedora de la materia de las fuentes de reclutamiento disponibles, hará posible una mejor selección de personal, a un costo y tiempo accesible a la misma y con un bajo riesgo de rotación.

Para tales efectos se ha diseñado un cuestionario, a través del cual se conocerá la estructura orgánica y funcionamiento actual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas. A continuación su diseño.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

TESIS PROFESIONAL
CUESTIONARIO

El presente trabajo tiene como finalidad conocer la estructura orgánica y funcionamiento actual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas, con objeto de determinar en que medida contribuye éste en el logro de los objetivos de las mismas.

La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente y con fines de estudio.

TEMA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION, FUENTE DE ABASTECIMIENTO DEL PERSONAL NECESARIO EN LA ORGANIZACION.

SUSTENTANTE: Juan Francisco Peña Yáñez

CARRERA: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

AREA: Recursos Humanos.

I. GENERALES.

Nombre o Razón Social

Domicilio

Calle

Nº

Colonia

Población

Entidad

Código Postal

Teléfono

G i r o

(Marque con una X la descripción que mejor corresponda a la actividad primordial que realiza la empresa).

Comercio

Servicio

Ind. Transformación

Ind. Extractiva

Nº de Trabajadores

Empleados

Obreros

Nombre del Entrevistado

P u e s t o

Cuestionario Nº _____

Fecha _____

19 ____.

II. PREGUNTAS.

1. ¿Existe actualmente en esta empresa un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

SI _____ NO _____

2. Describa brevemente:

3. ¿Cuál es el objetivo de este proceso?

4. ¿Qué enfoque se le ha dado a este proceso?

Práctico _____ Científico _____

a) ¿Por qué? _____

5. ¿Quién se encarga de reclutar y seleccionar al personal?

Reclutar _____ Seleccionar _____

6. ¿Cuántas personas trabajan o colaboran en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?

7. Mencione el puesto, categoría o cargo y características de cada una de estas personas:

8. ¿Ha sido capacitado el personal sobre métodos modernos de Reclutamiento y Selección de Personal?

SI _____ NO _____

a) ¿En qué forma? _____

9. Fuente de reclutamiento utilizada:

Interna _____ Externa _____

a) ¿Por qué? _____

10. Medio(s) de reclutamiento utilizado(s) en la(s) fuente(s):

Interna

Externa

a) ¿Por qué? _____

11. ¿Existe alguna fuente y medio de reclutamiento que más utilice o de su preferencia?

SI _____ NO _____

a) ¿Cuál? _____

b) ¿Por qué? _____

12. ¿Qué porcentaje de acierto tiene el utilizar tanto la fuente como el medio de reclutamiento seleccionado?

13. ¿Qué tiempo se le dedica a la selección de personal?

a) ¿Planean sus entrevistas? SI _____ NO _____

- b) ¿Planean las necesidades de personal por jubilaciones, -
renuncias, incapacidades, transferencias, promociones, -
etc?

SI _____ NO _____

- c) ¿En qué forma? _____

14. ¿Se hacen pruebas de selección de personal?

SI _____ NO _____

- a) ¿En qué consisten? _____

- b) ¿Son a su juicio adecuadas con la empresa?

SI _____ NO _____

- c) ¿Por qué? _____

15. ¿Quién las hace?

16. ¿Cómo obtiene la información del personal solicitado o requeri
do?

- a) Personalmente _____
b) Telefónicamente _____
c) Carta _____
d) Memorándum _____
e) Requisición _____
f) Otro _____ Especifique _____

17. ¿Qué datos recaba sobre las requisiciones de personal?

18. ¿Qué datos se proporcionan a los solicitantes sobre las vacantes de trabajo?

19. ¿Cómo se proporciona la información a los solicitantes?

a) Personalmente _____ b) Teléfono _____
c) Carta _____ d) Periódico _____
e) Folleto _____ f) Desplegado _____
g) Revista _____
h) Otro _____ Especifique _____

20. ¿Cómo se adquiere la información de los solicitantes?

21. ¿Aproximadamente cuántas requisiciones de personal recibe al mes?

22. ¿Aproximadamente cuántas solicitudes de empleo recibe al mes por parte de candidatos?

23. ¿En qué porcentaje las requisiciones de personal son cubiertas con los candidatos de la fuente y medio de reclutamiento seleccionado?

24. ¿Existe rotación de personal?

SI _____ NO _____

a) ¿En qué grado? _____

25. ¿Causa de la rotación de personal?

26. ¿Cada cuándo se actualiza la información sobre la cartera de -
solicitud de empleo?

27. ¿Existe un intercambio de personal que permanece en cartera --
con otras compañías?

SI _____ ¿En qué forma? _____

NO _____ ¿Por qué? _____

28. ¿Existe una descripción de puestos bien definida y actualizada?

SI _____ NO _____

a) ¿Cuándo se revisó por última vez? _____

29. ¿Qué trato se le dá al personal recomendado?

30. ¿En qué medida cree Usted que el proceso de Reclutamiento y Se-
lección de Personal está contribuyendo en la eficacia de la -
empresa?

31. ¿En su opinión, obtiene los beneficios esperados de su proceso
de Reclutamiento y Selección de Personal?

SI _____ NO _____

a) ¿Por qué? _____

32. ¿Qué lugar ocupa el elemento humano dentro de la empresa?

Antes de hacer nuestra tabulación de los resultados, es necesario proporcionar la siguiente información.

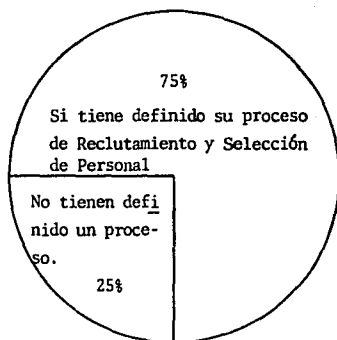
Se visitaron 20 empresas del área de Cuautitlán y Tepotzotlán.

El giro primordial de estas empresas está dado por el 85% dedicadas a la industria de la transformación, 10% al comercio y 5% al servicio.

El número de trabajadores:

<u>Empleados</u>		<u>Obreros</u>	
mínima	40	mínima	100
máxima	700	máxima	1,055

Ahora sí, la tabulación es la siguiente:



Gráfica de Pastel en donde se muestra el porcentaje de empresas que cuentan con proceso de R. y S. de P. bien definido.

<u>Pregunta N°</u>	<u>i</u>	<u>C o n c e p t o</u>
1	75	Cuentan con un proceso de R. y S. de P. -- bien definido.
	25	No tienen definido su proceso de R. y S. - de P.
2	75	Hacen una descripción, aunque breve, aceptada de lo que es un proceso de R. y S. de P.
	20	No marcan de una forma concreta la secuencia del proceso de R. y S. de P.
	5	No contestó.
3	80	Buscan la rápida colocación del personal - necesario al perfil buscado (vacante).
	15	No supieron definir el objetivo por carencia del proceso.
	5	No contestó.
4	75	Le dan un enfoque práctico al proceso de R. y S. de P.
	15	Enfocan al proceso de R. y S. de P. en <u>for</u> ma científica.
	10	Restante dan las dos opciones.
5	35	El R. y S. de P. están bajo cargo del Jefe de Reclutamiento y Selección.
	30	El R. y S. de P. están bajo cargo del Jefe de Personal o de Recursos Humanos.
	5	El R. y S. de P. está bajo cargo de <u>Contra</u> loría.
	5	El R. y S. de P. está bajo cargo del Jefe- de Capacitación.

NOTA: R. y S. de P. = Reclutamiento y Selección de Personal.

<u>Pregunta N°</u>	<u>%</u>	<u>C o n c e p t o</u>
	5	El R. y S. de P. está bajo cargo de Relaciones Industriales.
	20	No respondió. Además, sólo el 35% del total involucran en la selección al Jefe Inmediato, Gerente de Area y Gerente de Recursos Humanos.
6	30	Cuentan con sólo una persona para el proceso de R. y S. de P.
	40	Cuentan con dos personas para dicho proceso.
	20	Cuentan con tres personas.
	10	Cuentan con cuatro personas.
7	95	Se maneja a nivel jefatura (R.H., Personal, R.I., Administrativo, Capacitación, Reclutamiento y Selección)
	5	A nivel gerencia. Sólo el 70% del total trabaja con asistentes o auxiliares.
8	55	Si capacitan a su personal sobre técnicas modernas de R. y S. de P.
	40	No capacitan a su personal sobre dichas técnicas.
	5	No contestó.
9	85	Utilizan tanto F. internas como F. externas de reclutamiento.
	10	Solamente utilizan F. externas de reclutamiento.
	5	No contestó.

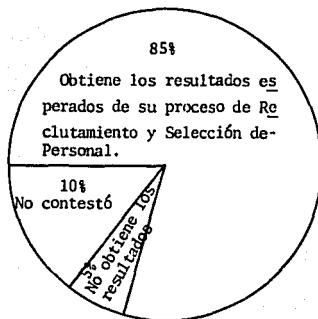
<u>Pregunta N°</u>	<u>%</u>	<u>C o n c e p t o</u>
10	75	En sus F. externas utilizan más de tres medios de reclutamiento.
	10	Solamente utilizan uno ó dos medios de reclutamiento.
	10	No supieron definir sus medios de reclutamiento.
	5	No contestó.
	75	En cuanto a F. internas, por lo menos utilizan las promociones de su personal como medio de reclutamiento.
	10	Las recomendaciones.
	15	No contestó. Del total de las empresas que utilizan las F. externas de reclutamiento, el 100% utiliza los grupos de intercambio como medio de reclutamiento, 60% escuelas y universidades y el 50% anuncios en periódicos.
11	75	Tienen tanto una fuente como un medio de reclutamiento de su preferencia.
	20	No tienen preferencia.
	5	No contestó.
12	70	Muestra sus resultados en forma numérica y nos dicen que tienen un 90% de acierto utilizar tanto la fuente como el medio de reclutamiento seleccionado.
	15	Nos dicen que el % está en función de la época y experiencia de quien las utiliza.
	15	No contestó.

<u>Pregunta N°</u>	<u>%</u>	<u>C o n c e p t o</u>
15	5	Le dedican 80% de su tiempo.
	5	Le dedican 70% de su tiempo.
	15	Le dedican 50% de su tiempo.
	10	Le dedican 40% de su tiempo.
	20	Le dedican 30% de su tiempo.
	5	Le dedican 20% de su tiempo.
35		Le dedican variable de su tiempo.
	5	No contestó.
14	95	Sí practica exámenes de selección a su personal.
	5	No practica exámenes.
15	55	Las lleva a cabo el área de R. H.
	35	Además de R.H. las áreas involucradas.
	5	Servicio externo.
	5	No contestó.
16	70	Por lo menos por requisición (además de -- personalmente y telefónicamente).
	15	Personalmente.
	5	Telefónicamente.
	10	No contestó.
17	95	Perfil del puesto.
	5	No contestó.
18	90	Perfil del Puesto.
	5	Ninguna.
	5	No contestó.
19	90	Personalmente, aunque a veces algunas de - éstas también se auxilian del teléfono y - el periódico.
	10	No contestó.

<u>Pregunta N°</u>	<u>§</u>	<u>C o n c e p t o</u>
20	55	Por una solicitud o curriculum.
	25	Personalmente o telefónicamente.
	20	No contestó.
21	20	Entre 1 y 4 requisiciones.
	20	Entre 10 y 15 requisiciones.
	25	Entre 20 y 30 requisiciones.
	30	Variable.
	5	No contestó.
22	15	Entre 3 y 15 solicitudes.
	20	Entre 20 y 35 solicitudes.
	10	Entre 50 solicitudes.
	10	Entre 60 y 90 solicitudes.
	15	Entre 100 y 160 solicitudes.
	25	Variable.
	5	No contestó.
23	35	En un 70%.
	55	En un 95%.
	5	En un 40%.
	5	No contestó.
24	100	Existe rotación (mínima pero existente).
25	50	Por bajos ingresos o mejoras económicas.
	35	Está dado por terminación de contrato, lugar de vivienda, rotación de turnos, cambios de estructura, etc.
	15	No contestó.

<u>Pregunta N°</u>	<u>§</u>	<u>C o n c e p t o</u>
26	5	Cada dos años.
	15	Cada año.
	45	Cada 6 meses.
	5	Cada 3 meses.
	15	Cada mes.
	5	Cada semana.
27	10	No se hace.
	95	Efectúan intercambio con otras compañías.
	5	No se lleva a cabo.
28	45	No tienen una descripción de puestos bien-definida. (actualizada)
	40	Sí tienen una descripción de puestos bien-definida (se actualiza cada año).
	5	Sí tienen una descripción de puestos y se actualiza cada dos meses.
	5	Sí tienen una descripción de puestos y se actualiza cada mes.
	20	Preferencia sobre recomendados.
29	65	Se dá el mismo trato como si no lo fuera.
	10	No aceptan recomendados.
	5	No contestó.
	80	Lo califican de satisfactoria ya que hasta la fecha lo siguen llevando a cabo.
30	15	No supieron definirlo por carencia del <u>pro</u> ceso.
	5	No contestó.

<u>Pregunta N°</u>	<u>%</u>	<u>C o n c e p t o</u>
31	85	Si obtienen los beneficios esperados.
	10	No contestó.
	5	No obtiene los beneficios esperados.
32	85	Lo consideran como primer elemento.
	10	No contestaron.
	5	Están por mejorar el concepto que se tiene del elemento humano.



Gráfica de Pastel en donde se muestran los resultados obtenidos del proceso de R. y S. de P. seleccionado.

Es necesario aclarar que para hacer el análisis y comentario de la información antes señaladas, haremos uso de aquellos comentarios que en forma verbal se proporcionaron, como una retroalimentación de lo plasmado de puño y letra en los cuestionarios.

De la misma manera, haremos mayor énfasis sobre aquellos puntos que hemos considerado de mayor importancia, sin tratar de menospreciar a los restantes.

Iniciaremos con aquellos que afirmaron categóricamente no contar con un proceso de R. y S. de P.

En forma de lista y para posibles comparaciones, señalaremos cual es el proceso de R. y S. de P. que hemos considerado en este trabajo.

1. Requisición de Personal y Descripción del Puesto.
2. Reclutamiento.
3. Recepción del Solicitante.
4. Solicitud de Empleo.
5. Entrevista Preliminar.
6. Pruebas de Preselección.
7. Entrevista Profunda.
8. Examen Psicológico.
9. Opinión del Jefe Inmediato.
10. Estudio Socio-Económico.
11. Examen Médico.
12. Contratación.
13. Inducción.

Hemos señalado este proceso de R. y S. de P., ya que no solamente aquella persona que cumpla en la secuencia y totalidad de pasos para llevarlo a la práctica, se le pueda considerar tenedora de un proceso tal.

La secuencia, cobertura, aplicación, etc., siempre estarán en función de las necesidades de la empresa, así como de la capacidad de la persona para ponerlo en práctica.

Considero que la negativa expuesta en los cuestionarios está enfocada, -

más que nada, en considerar no óptimo ni actualizado su proceso de R. y S. de P. en esos momentos y no a la inexistencia de éste.

Sin embargo, debemos hacer hincapié, que por mínimos que sean estos pasos, su aplicación y secuencia sí deben ser congruentes en su aplicación, ya que como nos muestra la respuesta N° 2, existe un porcentaje del 20% en donde no están bien definidos, limitándose solamente al reclutamiento o llamado de los candidatos, una pequeña práctica y contratación.

Esto trajo como consecuencia que en la pregunta N° 3, el 20% no pudieran contestar cual era exactamente el objetivo de su proceso, reflejando que sus objetivos están dados en cuanto al proceso que lleva a cabo.

Los porcentajes que se manejan en la respuesta N° 4 están dados más que nada a las necesidades que tiene la empresa por encontrar a la persona buscada. En otras palabras, si buscó a una persona para un trabajo común y corriente en donde no entran en juego conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., hago una selección fácil y práctica. Sin embargo, si lo que necesito es una persona a nivel ejecutivo, que tomara decisiones importantes para el bien de la empresa, hago una selección minuciosa y científica, en donde utilice todas las formas habidas y por haber que me garanticen seleccionar a la mejor persona.

Desde mi punto de vista, considero que tal distinción está dado por la conceptualización que se tiene de la Administración como técnica o como ciencia.

¿Tanto quién?, ¿como cuántas? y ¿qué? características debe tener la persona que se encarga de reclutar y seleccionar al personal, estará en función de las características de la misma empresa; volumen de trabajadores (obreros-empleado), jerarquías (gerencias, jefaturas), recursos, organización, etc.

En ocasiones, son personas que aún sin los conocimientos necesarios puedan estar ocupando dichos puestos, ya sea por necesidad, desubicación o ahorro económico de las empresas.

Como se podrá observar en la respuesta N° 8, hemos notado que el 55% ha-

manifestado estar a favor de la capacitación sobre los métodos de R. y S. de P. considerando que una persona mejor preparada podrá desarrollar (y no ocupar) su puesto favorablemente.

Los cursos que van desde ensayos de acierto y error hasta aquellos de especialización, reafirman los conocimientos teóricos-prácticos y dan más opciones a nuestros problemas de hoy en día.

Sin embargo, aún quedan a otras por convencer.

No cabe duda, que los conocimientos y la experiencia bien adquirida, han hecho que se seleccionen las fuentes y medios de reclutamiento más apropiados para la compañía.

El bajo costo económico, la comunicación, tiempo y abastecimiento de personal al momento, han hecho que los grupos de intercambio tomen mayor auge entre las empresas (claro sin olvidar las escuelas y universidades y anuncios en periódicos), ayudando así al logro de sus objetivos (90% de acierto).

Algo que no debemos perder de vista es el tiempo que se le dedica al R. y S. de P., ya que estará en función al número de actividades e importancia de cada una. Sin embargo, la planeación de sus entrevistas y la planeación de las necesidades de su personal dependerán en gran parte -- del tiempo que se le dedique.

Con respecto a practicar pruebas de selección de personal, el 95% contestó que sí; contenido, volumen e importancia están en función de la persona a seleccionar y van desde aquellas de conocimientos generales hasta la batería de tests psicológicos.

Su aplicación estará condicionada por la razón anterior, dado que R.H. - con un 55% se limitará a hacer aquellas de escritorio y las áreas involucradas (además de R.H. 35%) aquellas en el campo de acción.

No se debe dejar pasar por alto que también agencias o despachos externos pueden realizar dichas pruebas (escritorio).

Un antecedente a la rotación de personal lo podemos observar en el número

ro de requisiciones de personal recibidas por R. y S. de P. al mes. Los porcentajes mostrados en los resultados, los podemos considerar hasta -- cierto punto como normales, ya que son índices menores ocasionados principalmente por la búsqueda de mejores ingresos, terminación de contrato, domicilio, rolar turnos y en ocasiones por cambios de estructura (algunas empresas requieren para ciertos períodos de año, un cierto número de personal extra para atender los problemas de sobreproducción que demanda el mercado).

Sin embargo, aunque el 100% de las empresas tiene rotación de personal - (mínimo, como ya dijimos), gracias a sus fuentes y medios de reclutamiento puede hacerse de posibles candidatos a las vacantes disponibles. Esto lo podemos observar en el número de solicitudes recibidas mensualmente, ya que están en razón de las necesidades de cada empresa.

El punto que nos habla de que cada cuándo se actualiza la información sobre la cartera de solicitudes de empleo, no fué entendida del todo por - los entrevistados.

Si consideramos el volumen de solicitudes recibidas en un mes por mínimo que sea, consideramos impertinente que su revisión y actualización se - haga seis meses y más aún cada año ó dos años y todavía lo peor, que no se haga.

Sin embargo, no podemos desechar por completo que dicha información sea verdadera.

La descripción del puesto bien definida y actualizada es otros de los -- puntos de atracción; 55% afirmaron tener definida y actualizada su relación de puesto en el año de 1988. Sin embargo, la incógnita queda en el 45% restante, quienes afirmaron no tener definida ni actualizada su descripción de puestos, en que se basaron para determinar las necesidades - de personal, sueldos y salarios, promociones, actividades, etc.

El personal recomendado puede ser una navaja de dos filos; por un lado - negativo, ya que se puede incurrir en el compadrazgo ocasionando que los grupos informales tomen mayor auge en las empresas. Por el otro lado po sitivo, ya que el haber hecho una acertada selección de nuestro personal,

nos garantiza por medio de ellos hacernos de personal calificado.

En nuestra investigación encontramos que el 20% acepta tener preferencia sobre el personal recomendado, ya que ha experimentado el aspecto positivo antes mencionado.

De una forma satisfactoria han calificado (80%) al proceso de R. y S. de P. en la medida que contribuye a la eficacia de la empresa. Además, el 85% ha declarado obtener los resultados esperados de su proceso y considerándolo vigente hasta la fecha.

Para finalizar nuestros comentarios o análisis, hemos de señalar que día a día la conceptualización que se tiene del elemento humano está mejorando (aparentemente); 85% de la gente entrevistada ha manifestado que el elemento humano es parte primordial dentro de la empresa; sin embargo, -anda por ahí alguna gente que se abstuvo de contestar y otras tantas que tratan de mejorar el concepto que se tiene del elemento humano.

A manera de conclusión podemos decir:

Todas las empresas cuestionadas cuentan con un proceso de R. y S. de P.- La mayoría conscientes de la finalidad, estructuración y aplicación, --- otras tantas con pequeñas imperfecciones y la minoría inconscientes de su existencia.

La situación de cada empresa como es el giro, cobertura en el mercado, - tamaño, N° de trabajadores y recursos, son factores determinantes para - la correcta aplicación del proceso de R. y S. de P., ya que éste debe -- ser adaptado a las necesidades de cada empresa.

Hemos observado que la mayoría de las personas que llevan a cabo la función de reclutar y seleccionar al personal, aunque no son unas expertas, si se pueden considerar dentro de sus funciones. (Aunque no falta alguna que no lo esté).

Es por ello, que estas personas han considerado la mejor forma disponible de hacerse de personal idóneo a sus necesidades de una forma rápida y a un costo muy accesible. Esta forma son los grupos de intercambio, - que por su variedad en cuanto a cantidad y calidad han facilitado la selección de personal, incurriendo así en la baja rotación de personal --- existente en las empresas.

Por último, en la medida que el personal de R. y S. de P. sea capacitado y dedique el tiempo necesario a la actualización de su información, - (descripción de puestos) podrá contar con diversas soluciones a nuestros problemas y sobre todo podrá obtener mejores resultados, a los obtenidos, en el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

Pues bien, con las conclusiones hemos llegado a la parte final del presente trabajo. El poco espacio que me resta tiene una especial importancia para mí.

Sin buscar otro objetivo que no sea el de demostrar la importancia que tienen las Relaciones Humanas en las organizaciones y aún más la influencia reflejada del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el logro de los objetivos institucionales, me limitaré a mencionar de una manera muy breve y desde mi punto de vista muy particular, cual ha sido la aplicación práctica que se le ha dado al estudio que está por terminar.

La Administración nace hace muchos años atrás, por una necesidad humana más que por otra cosa, el hombre se agrupa en sociedad y coordinando sus actividades logra sus objetivos que por sí sólo no puede alcanzar.

Con el paso de los años, el constante crecimiento de la población, así como de las actividades y necesidades de los miembros que la componen, hacen de la Administración una disciplina amplia y compleja.

Hoy en día, la Administración ha tenido que dividirse en áreas como Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos para atender las diversas necesidades que de ella emanan.

Hablando concretamente del área de Recursos Humanos, nos encontramos que también aquí el avance tecnológico, el crecimiento de los centros de trabajo y la división del trabajo han hecho que exista un cambio estructural en sus funciones.

Ya no sólo es necesario aquella persona que se encargaba de elaborar la nómina del personal o aquella que se encargara del cálculo y pago de impuesto, ahora más que éso se necesitan personas conocedoras o especialis

tas que se dediquen al buen desempeño de lo que representa cada una de las fases de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección de Personal, por mencionar sólo una fase de Recursos Humanos, requiere de una persona conocedora de la importancia que representa cumplir de la mejor manera posible con ese compromiso.

Al igual que la división del trabajo, la división de estudios ha sido -- tal, que en estos días podemos contar con profesionistas graduados de -- las universidades, dedicados a desempeñar las tareas más desconocidas o conocidas de cualquier puesto.

Sin embargo, no solamente se necesitan los conocimientos teóricos para -- desempeñar adecuadamente un puesto, tan importante como éso, y más dire-- mos, es que las personas cuenten con los atributos personales al puesto, los conocimientos técnicos-prácticos necesarios al mismo, la voluntad e interés para poderlos llevar a cabo y sobre todo el sentido humanitario- que le permita desenvolverse de la mejor manera posible.

Sin adelantarme a los hechos, he considerado que una de las razones por las cuales no se le ha dado aún en su totalidad un sentido práctico adecuado a las técnicas administrativas de las que tanto hemos hablado, ha sido porque aún en nuestros días, se siguen haciendo uso de las técnicas más rudimentarias para dar solución a nuestros problemas, haciendo caso- omiso de los estudios que en materia administrativa se han hecho.

Hay que reconocer que la vida ha cambiado tremendamente en un lapso muy- reducido de tiempo. La tecnología y todo lo que compone la vida en so- ciedad del ser humano y su progreso han transformado al mundo y a noso- tros mismos.

Sin embargo, que ha pasado principalmente con aquellas personas que tie- nen a su cargo la Dirección o Administración de una empresa o departamen- to de ésta, seguirán cometiendo los mismos errores en vez de solucionar- los o simple y sencillamente pasan desapercibidos, seguirán considerando

al hombre como un cuerpo que ocupa un lugar en el espacio sin saber que es un ser dotado de inteligencia y libertad que la visión que se tiene de éste debe cambiar de acuerdo al tiempo y espacio donde se desarrolle, que hay que observarlo como un ser humano que vive en la realidad y aunque su esencia no cambie, la concepción de su vida expresada en inquietudes, anhelos y esperanzas sí tiene que cambiar.

Será esta gente la que se ha encontrado desplazada en tiempo o en el espacio del momento o del área de sus actividades y que aún se niega a comprender que los cambios suscitados están enfocados al ser humano y que éste debe ser el principal beneficiario en uno de sus aspectos más prácticos e importantes: su mejor integración en la comunidad del trabajo en forma tal que logre su máxima realización.

No obstante, este tipo de gente sigue ocupando (y no desarrollando) puestos muy representativos dentro de las organizaciones.

En donde habrán quedado las enseñanzas y los libros que alguna vez pudieron conocer (si es que las conocieron) será que junto con las técnicas y procedimientos sobre conducta humana se han quedado guardados en el cajón del olvido. Será también que estas personas han llegado a su nivel de incompetencia o que simple y sencillamente por encontrarse fuera del área de sus actividades nunca han estado en el margen de competencia y que ahora por su inexperiencia, inmadurez, incomprensión, etc., etc., pasan a ser miembros activos del monopolio de la ineptitud.

O por el contrario, la agitada vida está haciendo surgir una nueva especie egoísta, materialista y falta de escrúpulos para con sus semejantes.

Pues bien, sea una cosa o la otra, nos preguntamos en dónde está aquel especialista que haciendo uso del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal nos garantiza contratar al mejor candidato al puesto? Será que hasta ahora ni dicho proceso, ni aquella batería de pruebas psicológicas (última moda que nos sirve para conocer mejor al personal antes de contratarlo) han podido salir adelante? o más bien, es la gente que ha-

ciendo uso de ésto desconoce tanto la aplicación como la finalidad que persiguen, que no comprenden que dichas técnicas no deben ser motivo de improvisación por parte del que aplica, sino que debe tener una metodología y estructuración técnica.

Lo anterior significa que debemos estar conscientes al cambio, que la persona que goza de poder y autoridad para desempeñar un puesto, sea aquella que brinde oportunidades, que proporcione las soluciones más razonables apegadas a la realidad, y que además de un espíritu emprendedor demuestre el sentido humanitario del que se ha valido para lograr su objetivo.

Este espíritu emprendedor debe consistir en una aptitud innata con vehemente inclinación para intuir las aspiraciones necesarias o convenientes de las personas de la sociedad, para captar la satisfacción de ellas como un reto y una oportunidad de desplegar la imaginación creativa, la inteligencia práctica y la fortaleza de una decisión constante, y para lograr por esa satisfacción o servicio un reconocimiento social, económico y sobre todo humano unido a un gozo íntimo de autorrealización personal.

Y en este espíritu se debe hacer a un lado todo paternalismo que servilice en vez de emancipar, toda política autoritaria que aplaste y enajene en lugar de levantar, toda asistencia puramente rutinaria que busque ansiosamente aquella acción promotora del hombre que produzca las condiciones necesarias para que sea plenamente libre y responsable y no crea un ambiente de malicia y desagrado.

Quien tiene un espíritu así, tiene valor y audacia para comprender que existen hombres que movidos por las inquietudes, deseos conscientes de su dignidad y derechos quieren encontrar un sitio en la sociedad (trabajo) en donde debe existir un profundo sentido humano, un clima de justicia, respeto, confianza y afecto y que el hombre a través de su "trabajo" (y no de otras cosas) sienta que su labor es necesaria y valiosa que lo hace sentirse útil y satisfacer sus necesidades y la de otros, ya que ésto se realiza cuando hace uso de sus cualidades de una manera positiva y

constructiva en beneficio suyo y de la sociedad en la que vive.

Sin embargo, aunque parezca difícil, si no se puede crear a las personas con espíritu emprendedor, si se puede además de cuidar su aprovechamiento en bien de la sociedad, fomentar su mejoramiento.

El espíritu emprendedor no ha de ser limitado, su necesidad social hoy es clara. El que lo tiene ha de hacerlo fructificar, no tiene derecho a hacerlo improductivo. Su propio beneficio, el de los suyos y el de la sociedad lo reclama.

Sin embargo, si empezamos por comprender que en esta época en que nos tocó vivir, cuando más difícil le ha resultado al ser humano precisamente-éso, ser humano, disminuirémos considerablemente nuestro problema que -- aún nos atañe y estaremos en posibilidades de comprender que hoy más que nunca debemos contar con gente que comprenda la importancia que tiene el desempeñar adecuadamente sus funciones, que en la medida de sus conocimientos y esfuerzos podemos salir adelante.

COLOFON

El ser humano es la parte más importante dentro de una organización y -- una administración eficaz y eficiente es la que tanto pone atención en -- seleccionar cuidadosamente a las personas que van a ocupar los puestos -- de trabajo establecidos en la estructura organizacional para que sean -- ocupados por personas competentes, como brindar oportunidades a los em-- pleados para usar su máximo potencial.

NOTAS DE REFERENCIA

- (1) HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO Y BALLESTEROS INDA, NICOLAS
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"
Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M. Sistema Universidad Abierta.
Nueva Editorial Interamericana México, D.F. 1987
1a. Edición 1980, pág. 51
- (2) Ob. cit. 1 pág. 56
- (3) Ob. cit. 1 pág. 56
- (4) Ob. cit. 1 pág. 63
- (5) Ob. cit. 1 pág. 111
- (6) Ob. cit. 1 pág. 113
- (7) Ob. cit. 1 pág. 114
- (8) Ob. cit. 1 pág. 123
- (9) Ob. cit. 1 pág. 137
- (10) CRUZ SANCHEZ, TERESA
"APUNTES DE ADMINISTRACION"
Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"
- (11) REYES PONCE, AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA (PRIMERA PARTE)"
Editorial Limusa México, D.F.
1a. Edición 1966, Decimoctava Reimpresión 1976, pág. 16
- (12) Ob. cit. 11 pág. 16
- (13) Ob. cit. 11 pág. 16
- (14) Ob. cit. 11 pág. 16
- (15) Ob. cit. 11 pág. 16
- (16) Ob. cit. 11 págs. 16 - 17
- (17) Ob. cit. 11 pág. 17

- (18) ROMERO BETANCOURT, SAMUEL
"PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
Editorial Limusa México, D.F.
1a. Edición 1986, pág. 15.
- (19) Ob. cit. 18 pág. 15
- (20) Ob. cit. 18 pág. 15
- (21) Ob. cit. 10
- (22) Ob. cit. 11 pág. 17
- (23) FLIPPO, EDWIN B.
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Libros McGraw Hill de México México, D.F.
1a. Edición en Español 1978
4a. Edición en Inglés 1982
pág. 5.
- (24) ARIAS GALICIA, FERNANDO
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Trillas México, D.F.
1a. Edición 1975 Decimosexta Reimpresión 1986, pág. 27
- (25) Ob. cit. 24 pág. 27
- (26) Ob. cit. 24 pág. 28
- (27) BYARS LLOYD, L. Y RUE LESLIE, W.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (CONCEPTOS Y APLICACIONES)"
Nueva Editorial Interamericana
1a. Edición en Español 1983
pág. 42
- (28) Ob. cit. 27 pág. 43
- (29) REYES PONCE, AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA (SEGUNDA PARTE)"
Editorial Limusa México, D.F.
1a. Edición 1968 Decimosexta Reimpresión 1980, pág. 241

- (30) TRUEBA URBINA, ALBERTO Y TRUEBA BARRERA, JORGE
"LEY FEDERAL DEL TRABAJO"
Editorial Porrúa México, D.F.
49A Edición 1982, pág. 36
- (31) Ob. cit. 30 pág. 86
- (32) Ob. cit. 29 pág. 262
- (33) OROZCO R., JORGE ENRIQUE
"PROCESO PRACTICO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL"
COPARMEX, FONDO EDITORIAL
1a. Edición 1980, 3a. Edición 1986 México, D.F.
pág. 24
- (34) BLANCO COHEN, C.
"COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL (TECNICAS MODERNAS DE SELECCION)"
Editorial Limusa México, D.F.
1a. Edición 1975, 3a. Reimpresión 1982
pág. 35.
- (35) Ob. cit. 33 pág. 37
- (36) Ob. cit. 33 pág. 43
- (37) Ob. cit. 33 pág. 44
- (38) Ob. cit. 33 págs. 45 - 47
- (39) Ob. cit. 33 págs.113 - 116
- (40) Ob. cit. 33 págs.117 - 120
- (41) Ob. cit. 33 págs.125
- (42) READER'S DIGEST MEXICO
"GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO"
Editorial Reader's Digest México 1977
8A. Edición, pág. 3674

- (43) Ob. cit. 24 pág. 271
- (44) Ob. cit. 24 pág. 272
- (45) Ob. cit. 24 pág. 272
- (46) Ob. cit. 33 págs.296 - 299
- (47) Ob. cit. 33 pág. 300
- (48) Ob. cit. 30 pág. 33
- (49) Ob. cit. 30 pág. 180
- (50) Ob. cit. 30 pág. 186
- (51) Ob. cit. 33 págs.269 - 270
- (52) Ob. cit. 33 págs.271 - 272
- (53) Ob. cit. 33 págs.273 - 274
- (54) Ob. cit. 24 pág. 261
- (55) Ob. cit. 33 pág. 179
- (56) Ob. cit. 34 pág. 89
- (57) MAIER NORMAN, R.F.
"PSICOLOGIA INDUSTRIAL"
Editorial Rialp Madrid 1975
6A. Edición, pág. 9
- (58) LEY DEL SEGURO SOCIAL Y DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS
Vigésima Tercera Edición
Editorial Porrúa, S.A.
Colección Porrúa, págs. 9 - 10
- (59) Ob. cit. 24 pág. 284
- (60) Ob. cit. 24 págs.289-290
- (61) Ob. cit. 33 págs.309-311

BIBLIOGRAFIA

1. AMARO GUZMAN, RAYMUNDO
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Editorial LIMUSA México, D.F.
Primera Edición 1981 - 352 páginas
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Trillas México, D.F.
Preedición 1973, Primera Edición 1975
Decimosexta Reimpresión 1986 - 528 páginas
3. BLANCO COHEN, C.
"COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL (TECNICAS MODERNAS DE SELECCION)"
Editorial LIMUSA México, D.F.
Primera Edición 1975, Tercera Reimpresión 1982 - 208 páginas
4. BYARS LLOYD L., Y RUE, LESLIE W.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (CONCEPTOS Y APLICACIONES)"
Nueva Editorial Interamericana
Primera Edición en Español 1983, traducida por Francisco Gutiérrez Noriega y Antonio Garst Thalheimer - 432 páginas
5. CHRODEN, HERBERT J., Y SHERMAN, ARTHUR W.
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Cía. Editorial Continental México, D.F.
Novena Impresión 1985, traducida por Alfonso Vasseur
672 páginas

6. CRUZ SANCHEZ, TERESA
"APUNTES DE ADMINISTRACION"
Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"
7. FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO"
Editorial Diana México, D.F.
Primera Edición 1977, Onceava Edición - 248 páginas
8. FLIPPO, EDWIN B.
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Libros McGraw Hill de México México, D.F.
Primera Edición en Español 1978
Cuarta Edición en Inglés 1982
Traducción: Instituto de Promoción Organizacional Suizo-Colombiano
- 502 páginas
9. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO Y BALLESTEROS INDA, NICOLAS
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"
Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M., Sistema Universidad abierta
Nueva Editorial Interamericana México, D.F.
Primera Edición 1980 - 422 páginas.
10. KOONTZ, HAROLD Y O'DONNELL, CYRIL
"ADMINISTRACION"
Editorial McGraw Hill México, D.F.
Octava Edición, Tercera Edición en Español 1985
Traducción: Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata
- 760 páginas
11. LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER
"ADMINISTRACION INTEGRAL (ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION EN TODAS -
SUS ETAPAS)"
Editorial C.E.C.S.A.
Nueva Edición

12. "LEY DEL SEGURO SOCIAL Y DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS"
Vigésima Tercera Edición, Primera Edición 1955
Editorial Porrúa, S.A. Colección Porrúa
13. MAIER NORMA, R.F.
"PSICOLOGIA INDUSTRIAL"
Editorial Rialp Madrid 1975
Sexta Edición, traducida por Fernando Ontiveros - 634 páginas
14. OROZCO R., JORGE ENRIQUE
"PROCESO PRACTICO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL"
COPARMEX Fondo Editorial (Confederación Patronal de la República-
Mexicana)
Primera Edición 1980, Tercera Edición 1980 México, D.F.
- 324 páginas.
15. READER'S DIGEST MEXICO
"GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO" 8A. Edición México
Editorial Reader's Digest 1977
16. REYES PONCE, AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA (PRIMERA PARTE)"
Editorial LIMUSA México, D.F.
Primera Edición 1966, Decimoctava Reimpresión 1976
- 190 páginas
17. REYES PONCE, AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA (SEGUNDA PARTE)"
Editorial LIMUSA México, D.F.
Primera Edición 1968, Decimasexta Reimpresión 1980
- 392 páginas
18. RIOS SZALAY, ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA, ANDRES
"ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"
Editorial Trillas México, D.F.
Primera Edición 1977, Cuarta Reimpresión 1981 - 212 páginas
19. ROMERO BETANCOURT, SAMUEL
"PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
Editorial LIMUSA México, D.F.
Primera Edición 1986 - 188 páginas

20. TERRY, GEORGE R.
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
Cía. Editorial Continental México, D.F.
Cuara Reimpresión 1980, traducido por Alfonso Vasseur Walls, C.P.
- 704 páginas

21. TRUEBA URBINA, ALBERTO Y TRUEBA BARRERA, JORGE
"LEY FEDERAL DE TRABAJO"
Editorial Porrúa México, D.F.
Primera Edición 1970, 49A Edición 1982 - 942 páginas

22. "UN MODELO DE SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Sub-Dirección General Administrativa
Jefatura de Planeación y Organización de Recursos Humanos
Sub-Jefatura del Sistema I.M.S.S. Personal - 140 páginas