



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUOERIORES
CUAUTITLÁN

T E S I S

DISEÑO DE UN MODELO DE PREVISIÓN PARA LA
CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DE
CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA EN
ESTADOS UNIDOS.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARTA EDITH DEL RAYO AGUILAR VALDOVINOS

ASESOR DE TESIS:

L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un modelo de previsión para la contratación en una
empresa pequeña de construcción en el Estado de California
en Estados Unidos.

que presenta la pasante: Marta Edith del Rayo Aguilar Valdovinos
con número de cuenta: 7600584-4 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de agosto de 2005

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO M.A. Ivonne Cerezo Pérez

PRIMER SUPLENTE L.A. Alvaro González Mendoza

SEGUNDO SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carreón

ÍNDICE

ÍNDICE.	2
INTRODUCCIÓN.	5
CAPÍTULO I	
ADMINISTRACIÓN.	
1.1 Antecedentes.	8
1.2 Definición de Administración.	9
1.3 Objetivo de la Administración.	11
1.4 Áreas Funcionales de la Administración	12
CAPÍTULO II	
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
2.1 Antecedentes.	17
2.2 Relación de la Administración con los Recursos Humanos.	21
2.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.	21
2.4 Contratación y Empleo.	22
2.4.1 Planeación de Recursos Humanos.	22
2.4.2 Reclutamiento.	23
2.4.3 Selección.	28
2.4.4 Contratación.	36
2.4.5 Inducción.	36
2.5 Capacitación y Desarrollo.	37
2.5.1 Entrenamiento.	37
2,5,2 Capacitación.	38
2.5.3 Desarrollo.	39

2.6 Sueldos y Salarios.	41
2.6.1 Definición.	41
2.6.2 Análisis de puestos.	43
2.6.3 Evaluación de puestos.	44
2.6.4 Calificación de méritos.	46
2.6.5 Rotación de personal.	47

CAPÍTULO III

REQUISITOS DE LA CONTRATACIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA – ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

3.1 Antecedentes	53
3.2 Código Laboral	53
3.3 Contratación de Empleados.	55
3.4 Horario de Trabajo.	57
3.5 Salarios.	57
3.6 Compensación por Desempleo.	59

CAPÍTULO IV

LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA –ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

4.1 Antecedentes.	61
4.2 Clasificación de las Licencias de Contratista.	62
4.3 Proceso para obtener una Licencia de Contratista en el Estado de California.	65
4.4 Razones por las que una Licencia de Contratista puede ser cancelada.	67
4.5 Acción Disciplinaria a una Licencia de Contratista.	68

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO.

5.1 Introducción.	70
5.2 Planteamiento del Problema.	71
5.3 Hipótesis.	72
5.4 Antecedentes de la Empresa.	73
5.5 Políticas Generales.	78
5.6 Diagnóstico.	79
5.7 Procedimiento.	81
5.8 Propuesta.	90

CONCLUSIONES. 92

ANEXOS.

ANEXO 1.	96
ANEXO 2.	98
ANEXO 3.	99

BIBLIOGRAFÍA. 100

INTRODUCCIÓN

Tanto en México como en el Estado de California en Estados Unidos de Norteamérica, la industria de la construcción arrastra a casi 40 ramas de actividad, ya que es una gran demandante de insumos y generadora de diferentes empleos.

Es importante lograr una alta calidad de vida laboral en las empresas, siendo el Departamento de Recursos Humanos el responsable de prever, planear, organizar, dirigir y controlar el capital humano. Cuando los integrantes de una empresa desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan lograrlo, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, mayor productividad, una mejor calidad de trabajo y por consiguiente el nivel de satisfacción ante el logro de los objetivos subirá considerablemente.

En el primer capítulo se enuncian los antecedentes del nacimiento de la administración científica así como algunas de las definiciones del concepto de Administración, su objetivo y sus diferentes funciones.

El segundo capítulo contiene una explicación del experimento Hawthorne; se menciona la relación de la administración con los recursos humanos y los objetivos del Departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa. Así mismo se mencionan y se definen algunas de las funciones de dicho departamento.

En el capítulo tercero se explican los requisitos de la contratación en el Estado de California en Estados Unidos y se señalan varios de los puntos importantes de el Código Laboral tales como lo que se debe preguntar en una entrevista de selección de personal, las bases que se toman en la elaboración de los sueldos y salarios y se describe la compensación por desempleo.

El cuarto capítulo describe al sector de la industria de la construcción en el Estado de California en Estados Unidos de Norteamérica, la clasificación y proceso para obtener una Licencia de Contratista y las razones por las que dicha Licencia pudiera ser cancelada o llevada a una acción disciplinaria (castigo).

El quinto capítulo es el caso práctico. Se hace el planteamiento del problema y su hipótesis. Se narran los antecedentes de la empresa en estudio, su diagnóstico y después de terminadas las investigaciones necesarias se crea una propuesta para la solución del problema con el que cuenta la empresa en estudio y se presentan las conclusiones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES.

El diseño de procesos y el estudio científico del trabajo puede ser ubicado a partir de la época de Frederick Winslow Taylor, ingeniero norteamericano, nacido en la ciudad de Germantown (Pennsylvania) en 1856 y muerto en Filadelfia en 1915. Frederick W. Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo.

La organización científica del trabajo o taylorismo se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX, auspiciada por los empresarios industriales, que veían en ella la posibilidad de acrecentar su control sobre el proceso de trabajo, al tiempo que elevaban la productividad y podían emplear a trabajadores no calificados, inmigrantes no sindicados, en tareas manuales cada vez más simplificadas, mecánicas y repetitivas.

Publicó varios libros defendiendo la "organización científica del trabajo" el principal fue Principios y Métodos de Gestión Científica en 1911.

Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Henry o Henri Fayol (Estambul, 1841 – París, 1925), ingeniero y teórico de la administración de empresas, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía de mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. De ésta manera es como Fayol pone cinco elementos en la administración: 1)Prever, 2)Organizar, 3)Mandar, 4)Coordinar, y 5)Controlar.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Definición etimológica.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministration”. Esta última viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. “Minister” expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

E. F. L. Brench:

“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”.

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”.

Peterson and Plowman:

“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Koontz and O'Donnell:

“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

G. P. Terry:

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”

F. Tannenbaum:

“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (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”.

Henry Fayol:

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

A.Reyes Ponce:

“La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.¹

“Administración es la técnica de la coordinación”.

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”

“La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.²

“La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como: el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.³

1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es el uso racional de los recursos que permite alcanzar el propósito de la empresa u organización.

Es lograr los fines de una empresa u organización mediante el uso racional de los recursos con que ésta cuenta.

¹ Reyes Ponce Agustín; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Primera Parte; Editorial Limusa; México; pp.26-27

² <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm>

³ http://usuarios.lycos.es/manuel/capitulo_II.htm

1.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La división del trabajo dio lugar a la especialización y perfeccionamiento del mismo, trayendo como consecuencia la necesidad de una jerarquización donde la efectividad de los departamentos dependerá de la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de dichas funciones. Las funciones básicas son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.

□ Producción:

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Sus funciones son:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta.
- Ingeniería industrial.
- Planeación y control de la producción.
- Abastecimientos.
- Fabricación.
- Control de calidad.

□ Mercadotecnia:

Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

- Investigación de mercados.
- Planeación y desarrollo del producto.

- Distribución.
- Ventas.
- Publicidad.

□ **Finanzas:**

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos. Sus funciones son:

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería
- Obtención de recursos.
- Inversiones.
- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoria interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

□ **Recursos Humanos:**

Su objeto es conservar un grupo humano de trabajo a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Las funciones de éste departamento son:

- **Contratación y empleo:**

- Planeación de recursos humanos.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.

- Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

- Sueldos y salarios:

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.
- Promoción, transferencias y ascensos.

- Relaciones laborales:

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

- Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

- Higiene y seguridad industrial:

- Servicio médico.

- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

- Planeación de recursos humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoria de personal.⁴

⁴ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez José II; Fundamentos de Administración; Editorial Trillas; México; Quinta Edición; pp.52-55.

CAPÍTULO II

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO II

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ANTECEDENTES.

George Elton Mayo (1880-1949). Psicólogo de profesión fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia. En 1922 emigró a los Estados Unidos de Norteamérica, fue profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Harvard.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento coordinado por el profesor Mayo en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, empresa que fabricaba material eléctrico y que contaba con cerca de treinta mil trabajadores. Dicho experimento se desarrolló de 1927 a 1932, con un costo muy elevado.

Durante la primera fase del experimento Hawthorne se trató de determinar los efectos que las variaciones en la iluminación producía en la productividad de los obreros. Después de ensayar diversos medios y sistemas de iluminación se dio cuenta que en aquel taller que se escogía para experimentar, siempre se producía un rendimiento superior al normal, independientemente de la intensidad y de los sistemas de iluminación ensayados. Se descubrió que las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo a sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba y producir menos cuando disminuía. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico ya que a las obreras se les hizo creer que

la intensidad de la luz variaba pero en realidad las lámparas que se cambiaron eran de la misma potencia.

Al reconocer que la existencia del factor psicológico, tenía una influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento.

En la segunda fase del experimento Hawthorne, el grupo experimental se sometería a la verificación de la fatiga en el trabajo. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo tales como periodos de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc. El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. La investigación se dividió en doce periodos. En todos ellos se combinaron el horario de trabajo, periodos de descanso, refrigerios, sistema de pagos, etc., pero no hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes.

Esta segunda fase dejó algunas conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida, lo que les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Debido a estas conclusiones nace la tercera fase del experimento Hawthorne. Los investigadores preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron

definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Se inició el programa de entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, e igualmente tomar sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualesquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exagerada ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento que pretendía analizar la organización informal de los obreros. El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en diversos factores y un salario mínimo para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios solo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Cuando el grupo alcanzaba lo que ellos consideraban su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro en que hubiese déficit; también solicitaban pago por exceso de producción. Esta cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Conclusiones del experimento Hawthorne.

- El nivel de producción depende de la integración social.

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia.

- El comportamiento social de los trabajadores.

Los trabajadores no actúan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se encuentran influenciadas por códigos de conducta grupal.

- Las recompensas y sanciones sociales.

Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros.

- Los grupos informales.

Los grupos informales, definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actividades y su comportamiento.

- Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

- La importancia del contenido del cargo.

El contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.⁵

Estas investigaciones aunque obtuvieron un resultado de algo distinto a lo que se investigaba son consideradas como el punto de partida de la importancia de las Relaciones Humanas en la empresa.

2.2 RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS.

La relación de la administración con los recursos humanos es lograr el equilibrio entre la satisfacción y calidad de vida laboral de los empleados y los objetivos de la empresa.

2.3 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo del departamento de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.

⁵ Chiavenato Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc Graw Hill; Colombia; Septiembre 2004; pp. 125-129

2.4 CONTRATACIÓN Y EMPLEO.

2.4.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación de recursos humanos es una actividad administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal a corto, mediano y a largo plazo dentro de una organización. Si la organización cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. No necesariamente se debe planear una expansión ininterrumpida; por el contrario, deben considerar una reducción en la escala de sus actividades o incluso una terminación total.

Las ventajas de la planeación de recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos de la empresa se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr una considerable economía en la contratación de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones de tamaño reducido pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar menor debido a la pequeña escala de sus operaciones. De hecho, en muchos casos las ventajas de la planeación de los recursos humanos no justifican sus costos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación de

los recursos humanos puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.⁶

2.4.2 RECLUTAMIENTO.

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutador debe tomar en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuáles se deben cubrir de manera interna. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede ser más reducido.

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Los departamentos de Recursos Humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que las cubren para que soliciten el puesto. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, o en boletines electrónicos, en los casos de organizaciones donde la mayor parte del personal o todos tienen acceso a computadoras personales. El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. La

⁶ Werther, Jr. William B.; Davis Keith; Administración de Personal y Recursos Humanos; McGraw-Hill; México; pp.123-124

promoción interna de vacantes es más común para posiciones que van de nivel bajo a intermedio. En algunos casos los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor a la empresa y postularse para puestos gerenciales. Ciertas posiciones gerenciales pueden llenarse por métodos distintos, como el mérito individual según lo determina la gerencia general, o recurriendo al mercado externo de trabajo.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo los denominados espontáneos que son personas que sencillamente se presentan en las instalaciones con la finalidad de buscar empleo. La práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presente una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierde su validez. Por lo común el lapso que se suele conceder a este proceso es de seis meses, después de lo cual se descartan las solicitudes.

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En tercer lugar, las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes e incluso suelen esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera especialmente deseable puede atraer a miles de solicitantes. En el de puestos que se consideran poco atractivos es posible que sólo generen un número mínimo de solicitantes. Otra desventaja consiste en que no es posible realizar un aviso "secreto", para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la compañía. Esta desventaja se supera mediante el uso de avisos no identificados, en los que no se menciona el nombre del empleador potencial y se instruye al solicitante para que envíe su solicitud y curriculum vitae al periódico o publicación, o a un apartado postal.

Este tipo de avisos permite que la vacante siga siendo confidencial, evita un elevado flujo de llamadas telefónicas y no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Un aviso que se redacta de manera muy especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que se redacta en forma muy general puede generar tantos solicitantes que el proceso de evolución será largo o costoso. Como el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso, transmitiendo al mismo tiempo la imagen y las expectativas de la compañía.

En el caso de avisos enfocados a la captación de recursos humanos de nivel profesional, el aviso va a llegar a manos de una persona que recibió un alto nivel de educación, por lo que el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Cuando se trata de empleos de nivel intermedio o bajo es poco

común emplear medios diferentes a la prensa y las revistas porque recurrir a otros medios como la radio o la televisión podría tener el efecto de incrementar considerablemente el costo del aviso.

Las agencias privadas de colocación funcionan a manera de puente entre las empresas y los candidatos que obtienen por medio de publicidad. Algunas seleccionan a sus candidatos con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran sumamente cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se realice el proceso de selección. El profesional de la administración de recursos humanos debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad si utiliza los servicios de una de estas agencias para auxiliario en su labor de reclutamiento de personal.

Las compañías de ubicación de profesionales operan a un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. Se les denominan "cazadores de cabezas" o "head-hunters" siendo su práctica muy cuestionada a nivel ético por ser acusadas de "piratería institucional".

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial. Muchos de los reclutadores mantienen pláticas directas con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos sin conformarse con tan solo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad. A menudo las universidades

consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.

Los sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y en algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, trabajadores de la construcción, etc. En algunos casos, sobre todo cuando se va a proceder a la contratación de más de una persona del gremio resulta indispensable contar con asesoría legal.

Las agencias de empleos temporales proporcionan o "prestan" trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo excepcionalmente se van a llevar a cabo, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización aún cuando éstos no tienen un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa. En ocasiones este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso y sus servicios pueden ser esenciales.

En muchos países latinoamericanos hay comunidades con vínculos con las instituciones militares, de las cuales suele separarse año a año un grupo considerable de personas capacitadas en diversas áreas especializadas como la mecánica de automóviles, pilotos de aviones ligeros y expertos en soldadura.

En Estados Unidos de Norteamérica, ya existen kioscos computarizados en varios centros comerciales en los cuales las organizaciones con vacantes las anuncian y las personas en busca de trabajo pueden responder a una serie de preguntas para determinar si cumplen el perfil deseado. (Newsweek, Diciembre 14, 1998).

- En el proceso de reclutamiento los candidatos ofrecen información detallada en su currículum vitae, sin embargo las empresas suelen exigir que se llene un formato de solicitud de empleo para contar con información comparable a la que se obtiene de los otros candidatos.

2.4.3 SELECCIÓN.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a alguno de los solicitantes. La evaluación de las habilidades y los atributos de las personas son fundamentales para la selección del personal.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y 3) los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función, que en muchas compañías pueden recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente

específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada es de alto riesgo. Si se le coloca en un puesto o trabajo para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, esta circunstancia puede convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y, por tanto, puede minarse su salud mental así como la de su familia, sus superiores, sus compañeros de trabajo y así sucesivamente.

Los favores especiales concedidos a los "recomendados" y toda otra práctica no ética de manera intencionada implica la selección de un candidato no idóneo para el puesto e impide el éxito de la organización.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Para cubrir algunas vacantes en ocasiones se procede a una selección interna. Los gerentes de diversos departamentos casi siempre desean llenar la vacante de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función. Tomar este tipo de decisión implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna utilizando sistemas computarizados con un programa especial que determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características compatibles con el puesto. Los que obtengan más alta puntuación se consideran los candidatos idóneos. Al operar un sistema de promociones internas por lo común no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de ocupar se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenarlo se define como un puesto de alta razón de selección. Razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos contratados y el número total de solicitantes. Se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Al no poder cubrirse la vacante de manera interna se recurre al mercado externo. El concepto global de selección consta de una serie de pasos. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección. Los pasos más comunes a seguir son:

- **Solicitud de empleo y currículum vitae.**

La solicitud de empleo consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. El currículum vitae es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades, experiencias, destrezas y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etc. Por lo regular solo se pide la presentación del currículum vitae cuando se trata de puestos para directivos o profesionales. Los siguientes pasos ayudarán a la verificación de los datos contenidos en estos documentos.

- **Entrevista de selección**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos que llevan a cabo estudios de validación de los resultados de sus entrevistas.

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa —el entrevistador— y un solo solicitante. Es posible emplear la entrevista de grupo que consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores, lo que permite que los entrevistadores evalúen a la persona con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Tipos de entrevista.

Entrevistas no estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de la confiabilidad ya que cada solicitante debe responder a diferentes

preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas. Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. En este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas. El entrevistador despliega con estrategia preguntas estructuradas con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales. También son llamadas de solución de problemas, se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Por lo regular se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de tensión. Consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La confiabilidad y validez de esta

técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.⁷

- **Administración de exámenes.**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Las que son utilizadas con mayor frecuencia en la selección de personal son:

Exámenes psicológicos:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. También proporciona información respecto a la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Diversas pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, en el temperamento, otras miden la habilidad lógica y el raciocinio y algunas la creatividad, por lo que se recomienda que antes de administrar cualquier tipo de prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo completamente.

Exámenes de conocimiento:

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Sin embargo, el encargado de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

⁷ Werther, Jr. William B.; Davis, Keith; Administración de Personal y Recursos Humanos; McGraw-Hill; México; pp.192-193

Exámenes de desempeño:

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Exámenes médicos:

Determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros. Los exámenes médicos pueden determinar el consumo de drogas, determinación de antecedentes genéticos para contraer determinadas enfermedades o puede analizar el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como altos niveles de humo, químicos peligrosos, etc.

El especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión.

Verificación de Referencias.

Las referencias personales por lo general son suministradas por amigos o familiares del solicitante, por lo que la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores del candidato pueden no ser del todo objetivos.

Por otro lado, es frecuente encontrar que si una persona resulta indeseable en una empresa, en vez de despedirla se le solicita su renuncia a cambio de una carta de recomendación.

Entrevista con el Supervisor.

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Cuando este es el caso, la función del departamento de personal consiste en proporcionar a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido la mayor puntuación. En algunas ocasiones la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos sobre todo cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron aceptados. El grupo de las

personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para construir un banco de recursos humanos potenciales.

2.4.4 CONTRATACIÓN.

La contratación se inicia en cuanto un candidato es aceptado. Una vez aceptado un candidato deben conservarse todos los documentos que le conciernen. Su solicitud, resultado de la entrevista, exámenes, referencias, etc., pues son el inicio de su expediente personal. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el examen psicológico y el examen médico formen parte de este expediente.

2.4.5 INDUCCIÓN.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual por lo regular resulta inolvidable para cualquier persona. Las primeras impresiones son muy fuertes y una mala inducción reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender.

Es importante que cuando el recién llegado inicie por primera vez sus actividades dentro de la organización sienta apoyo, seguridad y aceptación del grupo pues esto le ayudará a convertirse en un empleado productivo y satisfecho. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una

organización. Pueden utilizarse métodos formales como los programas de inducción ya establecidos los cuales cubren dos categorías: los temas de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes o Manuales de Bienvenida contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, la forma de pago (cheque, depósito en banco, efectivo, etc.). Los programas de inducción más complejos pueden incluir películas o audiovisuales de la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en video de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados.

2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

2.5.1 ENTRENAMIENTO.

Entrenamiento es todo procedimiento orientado a fomentar el aprendizaje entre los miembros que conforman una organización. En pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es necesario entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos precisan de entrenamiento para desempeñar en forma adecuada su trabajo. El entrenamiento puede ser efectuado en forma informal, pero se alcanzan mejores resultados con un programa de entrenamiento bien organizado y formal. El propósito principal de este entrenamiento es el de dar al empleado el conocimiento y las habilidades necesarias para el logro de los

objetivos generales de la organización, así como contribuir a la satisfacción de sus metas personales.

2.5.2 CAPACITACIÓN.

La capacitación en la organización se define como el aprendizaje continuo. Por lo regular la capacitación es de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

- Beneficios de la capacitación de los empleados.
 - A las organizaciones:
 - a) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - b) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - c) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
 - d) Crea una mejor imagen.
 - e) Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
 - f) Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
 - g) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - h) Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
 - i) Promueve la comunicación en toda la organización.
 - Al individuo:
 - a) Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - b) Alimenta la confianza.
 - c) Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
 - d) Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.
 - e) Permite el logro de metas individuales.
 - f) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

g) Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.⁸

Con el fin de sacar provecho a los beneficios antes mencionados, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un instructor del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización. Estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

El programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la organización no se contemplan o los participantes no perciben dicho programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, no se podrá lograr el fin esperado.

A los participantes se les aplica un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos y un examen posterior a la capacitación. La comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos, de no ser así el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

2.5.3 DESARROLLO.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y

⁸ Werther, Jr. William B. y Davis Keith; Administración de Personal y Recursos Humanos; McGraw-Hill; México; p. 243.

técnicos y la tasa de rotación de los empleados. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas.

Algunas organizaciones destinan recursos para continuar la tarea de la formación integral de la personalidad individual, la creatividad y otras facultades humanas que se convierten en elementos clave para la competitividad de la organización.

De manera interna, la organización planifica una serie de eventos de desarrollo tales como talleres o seminarios de: calidad, integración de equipos, desarrollo directivo, administración del estrés, creatividad, etc. Utiliza también la asignación de proyectos que consiste en detectar una problemática y se responsabiliza a una persona o a un equipo de la solución de la misma, lo cual puede contribuir enormemente al desarrollo del o de los involucrados.

La rotación de asignaciones pretende proporcionar experiencias en diversos trabajos dentro de la empresa, a fin de que las personas vayan enfrentándose a diversas problemáticas y las vayan dominando. Pueden seguirse dos políticas:

1) Rotación dentro de un área. En este caso, las personas son colocadas dentro de un mismo campo funcional.

2) Rotación de diversas áreas. La intención es proporcionar conocimientos y experiencias más amplias. Generalmente se utiliza con personas cuyo potencial se considera elevado, como preparación para trabajos directivos en donde se requiere tener perspectivas extensas de la organización.

De manera externa la organización recurre a fuentes ajenas para el logro del desarrollo del personal. Pueden mencionarse:

- Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares.
- Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas.
- Visitas a otras empresas.
- Pertenencia a sociedades.
- Viajes de estudio.
- Suscripción a revistas especializadas.
- Conferencias.
- Internet.

En ocasiones algunas organizaciones tratan de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo ni que tengan el intento de invadir la vida personal del individuo. Para tal fin pueden organizarse excursiones de tipo ecológico, arqueológico o visitas a museos, o en su defecto pueden organizarse concursos de fotografía, exposiciones de pintura, etc. Todo con el fin de llevar a la organización aspectos relacionados con los valores culturales y poder propiciar la formación integral.

2.6 SUELDOS Y SALARIOS.

2.6.1 DEFINICIÓN.

Su etimología:

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo, proviene de "solidus": moneda de oro de peso cabal.

Su diferencia:

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente. El sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole socioeconómica: el salario se aplica a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Su definición:

Aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse; "toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

Dicho de otro modo: "la remuneración por una actividad productiva".⁹

La Ley Federal del Trabajo define al Salario en su Artículo 82 de la siguiente manera:

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.¹⁰

La administración de esta vital área a través del departamento de recursos humanos garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con todas las dificultades que esto representa.

Al existir falta de satisfacción en la compensación que reciben, puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. El deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, aumentar el nivel de quejas o provocar ausentismo.

⁹ Reyes Ponce Agustín; Administración de Personal; Sueldos y Salarios; Segunda Parte; Editorial Limusa; México; p. 15

¹⁰ Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge; Ley Federal del Trabajo; Editorial Porrúa; México; p. 62

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución por su trabajo.

2.6.2 ANÁLISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos es una técnica que permite recopilar la información o diseñar las responsabilidades, las tareas y las condiciones necesarias para el desempeño de una función específica dentro de una organización.

En una empresa pequeña se puede contar con la información precisa requerida para un análisis de puestos, lo cual se logra mediante un sistema manual, mientras que en una organización más compleja será necesario acudir a un analista de puestos, quien deberá familiarizarse con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos o servicios de la organización.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento de la organización, el trabajo y los empleados, empieza su labor de obtener información para el análisis de puestos. Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar al personal las razones que llevaron a la organización a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, de esta forma se evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y se garantizará su colaboración.

Existen varias técnicas para obtener información de los distintos puestos laborales como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre

trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten realizar la descripción de los puestos.

2.6.3 EVALUACIÓN DE PUESTOS.

Evaluación de puestos es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Propósitos de la valuación de puestos.

- Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios.
- Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- Realizar la revisión periódica de salarios.
- Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.

Sistemas de evaluación de puestos.

- ▣ Sistema de Jerarquía o Rango de puestos.

El sistema de jerarquía es el más sencillo y más antiguo de valuación de puestos pero el menos preciso. El sistema consiste en ordenar los puestos en base a un valor o sueldo relativo asignado a cada uno. La técnica del método consiste en reunir a un grupo de evaluadores. A cada uno se le entrega un juego de descripciones de puestos de los que se desea evaluar, para que cada quien los

ordene por orden de importancia. Las diferencias en el orden hecho por cada miembro se promedian para obtener un orden final.

Posteriormente los miembros del comité asignan un salario a cada puesto, o bien corrigen la diferencia que pudiera haber entre el orden real o vigente y el orden propuesto por el grupo.

La desventaja básica de este sistema es que no provee una evaluación exacta y detallada del valor de cada puesto. Las comparaciones deben hacerse en base al puesto en total, y es bastante fácil que uno o más de los factores del puesto prejuicien al evaluador, en especial si dicho puesto es complejo. Además las posiciones indican la importancia relativa de los puestos.

■ Sistema de graduación de puestos.

La graduación o clasificación de puestos es un método más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Si existe un comité, se promedian los órdenes señalados por cada miembro de éste. Este método garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

■ Sistema de comparación de factores.

El método de comparación de factores requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; tales como grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

■ Sistema de puntuación.

El sistema de puntos fue desarrollado por la Western Electric de los Estados Unidos y desde su origen ha sido usado con éxito por todo tipo de organizaciones en diferentes partes del mundo, tanto grandes como pequeñas. La ventaja principal del sistema de puntos es que es relativamente sencillo de entender y de usar. Ofrece una base más objetiva para evaluar los puestos y por consiguiente puede producir mejores resultados.

Este sistema permite que los trabajos sean valuados cuantitativamente en base a factores o elementos del puesto. Los factores típicos son la habilidad, los esfuerzos, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Este método descompone los factores en elementos de los factores y estos a su vez en subfactores y en grados de dificultad. El sistema de puntos requiere el uso de un manual que contenga una descripción de los factores, los subfactores y los grados de dificultad. El manual también debe incluir la tabla de puntos asignados a los subfactores y grados.¹¹

Los sistemas de evaluación de puestos no determinan los sueldos. Dan solo la base para su determinación. El valor dado a cada puesto a través de cualquier sistema utilizado debe ser convertido al pago por hora, día, semana, mes o año.

2.6.4 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

La calificación de méritos se ayuda de todos aquellos medios que permitan valorizar separadamente, para un periodo preciso, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores.

¹¹ Hernández y Rodríguez Sergio Jorge, Sverdlik Mario y Bailey Alberto; Administración de Personal-Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo; Grupo Editorial Iberoamérica; México; p.119-126.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada. Solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo. A pesar de todos los medios de que se vale la calificación técnica de méritos no pueden eliminarse totalmente los peligros inherentes a toda apreciación subjetiva, ya que ésta es difícil de suprimirse, pero el conjunto sistemático de los medios en que se apoya reduce considerablemente las deficiencias y fallas que puede tener el juicio humano al calificar.

2.6.5 ROTACIÓN DE PERSONAL.

CONCEPTO.

La rotación de personal puede definirse como: "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

No se debe considerar formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen pero que no son sustituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, ya que lo más seguro es que se trate de un crecimiento para la organización.

DESVENTAJAS.

- El costo que representa. Por trámites de reclutamiento, selección, entrenamiento, y el costo de los errores cometidos durante su capacitación.
- La falta de integración y coordinación. Cuando el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la organización en forma de que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Por la misma razón, ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los trabajadores y empleados.
- La imagen de la empresa. Cuando una organización constantemente está viéndose en la necesidad de cambiar su personal, con frecuencia se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc. Existe la posibilidad que cuando un empleado salga de la organización, divulgue algún o algunos de los métodos o sistemas utilizados en su empresa anterior, ya porque le ayuden en su nuevo trabajo o se gane con ello la aceptación de sus nuevos jefes.

VENTAJAS.

- La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual puede ser una razón importante para aceptar la rotación de personal.
- El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.

- Se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Entre las causas de rotación forzosa podemos mencionar:

- Por muerte. Es obvio que al morir un trabajador por lo regular deba ser sustituido por otro.
- Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten u obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, combinados con cierta edad.
- Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad. Existen ciertas enfermedades crónicas que obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador podemos señalar:

- Por renuncia del trabajador. Esta es quizá la causa que mejor pueda controlarse y , por ello, deben investigarse, las verdaderas causas de la renuncia. Entre las más comunes podemos citar:
 - Búsqueda de mejores salarios.
 - Trato inadecuado por parte de algún jefe.
 - Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
 - Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
 - Condiciones de trabajo inadecuadas. Que pueden ser desde la falta de seguridad e higiene en el lugar de trabajo o la lejanía de su hogar.

- Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.
- Por mala selección y acomodación. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa.
- Por razones personales o familiares. Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- Por inestabilidad natural. Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Es importante vigilar este aspecto en la selección de personal, pues causarán gastos innecesarios a la empresa.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

Llevar índices de rotación para toda la organización y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados es importante a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Fórmulas para llevar índices de rotación:

$$\text{Rotación} = \frac{\frac{1}{2} \text{ del Número de entradas más salidas}}{\text{Núm. Total de trabajadores en la unidad}}$$

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

Cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero. Probablemente, nunca podrá evitarse, y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas, sin embargo resulta conveniente reducirla al mínimo, pues se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal y le permite una mejor integración y coordinación de la misma.

CAPÍTULO III

REQUISITOS DE LA CONTRATACIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA- ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

CAPÍTULO III

REQUISITOS DE LA CONTRATACIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA – ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

3.1 ANTECEDENTES.

Hace tiempo, los trabajadores no recibían buen trato por parte de sus patrones. Algunos adultos y menores de edad trabajaban muchas horas en condiciones peligrosas, contaban con salarios bajos y el riesgo de muerte o lesión era alto. Si un empleado se lesionaba, simplemente era reemplazado y olvidado.

Al principio del siglo XX, trabajadores en muchas ramas empezaron a organizarse. Formaron sindicatos y los patrones empezaron a cambiar al paso del tiempo hasta llegar a ser responsables por la salud y el bienestar de sus trabajadores. Nuevas leyes fueron aprobadas y se crearon diversas agencias que se encargarían de vigilar el cumplimiento de dichas leyes. Hoy en día, tanto empleados como patrones gozan de alguna forma de protección bajo la Ley.

3.2 CÓDIGO LABORAL.

Dichas leyes se encuentran en el llamado Labor Code of California (Código Laboral de California) y se encuentra formado por cinco Divisiones, cada una con funciones específicas.

DIVISIÓN 1 - DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

El Departamento de Relaciones Industriales tiene como funciones clave, fomentar, promover y desarrollar el bienestar de los trabajadores en el Estado de

California, sus condiciones laborales y crear oportunidades para lograr un empleo lucrativo.

DIVISIÓN 2 - REGULACIÓN DE EMPLEO Y SUPERVISIÓN.

La División de Regulación de Empleo y Supervisión esta encargada de los asuntos relacionados a salarios, jornadas laborales, trato de los patrones hacia los trabajadores y resuelve disputas entre trabajadores y patrones, así mismo se encuentran los asuntos relacionados al desempleo. El Comisionado Estatal de Trabajo encabeza esta división, pero también existen Comisionados Locales. El Comisionado Estatal o sus representantes tienen libre acceso a cualquier lugar de trabajo. El no permitirles el ingreso al lugar de trabajo es considerado un delito.

DIVISIÓN 3 - RELACIONES DE EMPLEO.

La División de Relación de Empleo se encarga de todos los asuntos relacionados a contratos de trabajo, a las obligaciones de patrones y empleados, despido a trabajadores. Investigación a empleados y los pasos a seguir en caso que algún de los empleados logre algún invento en horas de trabajo.

DIVISIÓN 4 - COMPENSACIÓN AL TRABAJADOR Y SEGURO.

La División de Compensación al Trabajador y Seguro inspecciona los resultados de las demandas de seguro de compensación al trabajador, beneficios otorgados y rehabilitación de lesiones en el trabajo sufrida por los trabajadores. La Junta de Apelaciones de Compensación al Trabajador es parte de esta división.

DIVISIÓN 5 - SEGURIDAD Y SALUBRIDAD LABORAL.

La División de Seguridad y Salubridad Laboral es responsable de la administración de leyes de seguridad y normas de salud. Esto incluye las

condiciones de trabajo tanto en un taller pequeño como en grandes organizaciones. Estas normas de seguridad son publicadas en el Título 8 del Código de Regulaciones de California y deben ser obedecidas por todos los contratistas del estado, es conocido con el nombre de CAL/OSHA (California/Occupational Safety and Health in California).¹²

3.3 CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS.

Las estipulaciones para la contratación de empleados se encuentran en el Código Laboral y algunas de ellas se enuncian de la siguiente manera:

- Cuando un empleador anuncia la vacante de un puesto, tiene que ser preciso en la descripción del tipo de trabajo que requerirá que el empleado desempeñe. También debe indicar el salario y los beneficios. Si una huelga se está llevando a cabo en ese momento y el empleador necesita contratar trabajadores de reemplazo, tiene que indicar en el anuncio que una huelga está en vigor. También debe indicar el tiempo que va a durar el trabajo y el nombre del empleador.
- Todos los solicitantes tienen derecho a quedarse con copias de cualquier solicitud de empleo que llenen o cualquier contrato que firmen.
- Si un empleador utiliza una solicitud que requiera la firma del solicitante, una copia de la solicitud debe ser registrada con la división encargada de ejercer normas laborales.
- Un empleador puede requerir que los empleados sean fotografiados y/u obtengan bonos. En caso de que esto ocurra, el empleador tiene que pagar por

¹² O'Neill, Margaret, J.D.; California Labor Code; Parker's & Son Publications, Inc.; Carlsbad, California; Año 1991; p. 1.

los costos de estos. Las fotografías son utilizadas para identificación. Los bonos son comprados para proporcionar protección de una pérdida financiera causada por las acciones de un empleado.

- Un empleador no puede requerir a sus solicitantes o trabajadores que tomen una prueba usando un detector de mentiras como condición de empleo, sin embargo, sí pueden ser usados por agencias federales, estatales, del condado y de la ciudad.

- Un empleador no puede preguntar la edad a un solicitante. Tampoco puede hacer preguntas que le permitan calcular la edad del solicitante, sin embargo, el empleador sí puede preguntar al solicitante si es mayor de 18 años y si puede mostrar algún comprobante en caso de ser contratado.

- Un empleador no puede preguntar al solicitante si es ciudadano de los Estados Unidos de Norteamérica. Tampoco puede preguntar dónde nació el solicitante ni ninguna otra pregunta con respecto a su nacionalidad, raza o descendencia. Aunque una vez contratado, el empleador tiene 3 días hábiles para pedir al nuevo empleado que llene la forma I-9. La forma I-9 requiere que todos los empleados presenten evidencia de su permiso para poder trabajar en Estados Unidos de Norteamérica. Los únicos documentos aceptables son:

- Pasaporte emitido por los Estados Unidos de Norteamérica.
- Acta de nacimiento americana.
- Certificado de naturalización.
- Tarjeta de residencia legal con fotografía.
- Pasaporte extranjero sellado con autorización para laborar en Estados Unidos de Norteamérica.

- El empleador no puede preguntar al solicitante su historial de arrestos, pero si puede preguntarle si ha sido declarado culpable de algún delito.

- Un empleador no puede hacer preguntas al solicitante referentes a su historial médico, pero si puede requerir que el solicitante se someta a un examen físico por el cual el empleador tiene que pagar. Después de un examen físico, un empleador se puede rehusar a contratar a alguien cuya condición física pueda crear algún daño tanto a si mismo como a otros si fuese contratado.

3.4 HORARIO DE TRABAJO.

La jornada normal de trabajo es de 8 horas. Un empleado y su patrón pueden extender este periodo si ambos llegan a un acuerdo; sin embargo, no se le puede requerir a un empleado que trabaje más de seis días consecutivos. Un empleado debe tener un día de descanso por cada seis que trabaje. De acuerdo con la Sección 1391 del Código Laboral, ningún menor de edad puede ser empleado por más de 8 horas en un día de 24 horas, ni tampoco más de 48 horas en una semana.

3.5 SALARIOS.

Algunas leyes relacionadas a los salarios son:

Los trabajadores generalmente deben ser pagados dos veces al mes y tienen que ser informados de cuando son los días de pago en el momento de ser contratados.

Trabajadores asalariados que trabajan entre el día 1º y 15º del mes tienen que recibir pago entre el 16º y el 26º del mismo mes. Los que trabajen entre el 16º y el último día del mes tienen que recibir pago entre el día 1º y 10º del siguiente mes.

Los trabajadores asalariados pueden ser pagados dos veces por mes. La ley, sin embargo no prohíbe a un empleador a que pague a sus trabajadores una vez por semana.

El patrón deberá pagar tiempo y medio (1 ½) por las horas extras trabajadas. Se considera hora extra el tiempo trabajado después de las ocho horas reglamentarias. Esto significa el valor de la hora más la mitad de la misma.

Si un patrón decide despedir a un trabajador, debe liquidarlo inmediatamente. Si el trabajador renuncia sin aviso alguno, el patrón tiene 72 horas para liquidarlo. Si el trabajador da aviso que va a renunciar entonces el patrón debe pagarle el día que el trabajador indique como último día de labor.

Es una violación al Código Laboral si el salario no es pagado a tiempo. Si un trabajador no recibe su pago a tiempo, este pago puede ser continuado hasta por 30 días. Esta regla aplica también cuando el patrón paga con un cheque sin fondos.

Un patrón tiene permiso de deducir del salario del trabajador si este llega tarde al trabajo. El patrón puede deducir hasta una media hora de trabajo por cualquier tiempo perdido durante los primeros treinta minutos que el empleado llegue tarde.

El Código Laboral requiere que un patrón al hacer su pago a los trabajadores especifique la retribución antes de impuestos. La declaración de deducciones debe incluir el nombre y dirección del trabajador, el número de horas trabajadas, el tipo de deducciones que hizo para llegar al pago neto, y el número de su Tarjeta de Seguro Social del trabajador. No es permitido aceptar un número de Tarjeta de Seguro Social memorizado.

Los patrones solo pueden pagarle a sus empleados con instrumentos negociables como dinero en efectivo o cheque.

Los menores de edad tienen que recibir por lo menos el salario mínimo.

Cuando un contratista trabaja en un proyecto público, debe pagarle a sus empleados el llamado "salario predominante" (prevailing wages). Estas tarifas son establecidas por el Director de Relaciones Industriales y deben ser colocadas en el lugar de trabajo.

3.6 COMPENSACIÓN POR DESEMPLEO.

La compensación por desempleo es una indemnización o pago temporal que recibe un trabajador que ha perdido su trabajo por despido debido a la carencia de empleo y no porque el trabajador haya cometido algún incumplimiento en el trabajo. Si el trabajador renuncia no tiene derecho a esta compensación. Esta compensación es un porcentaje del salario o sueldo que haya percibido en su último empleo y solo le será entregada mientras consiga un nuevo empleo o durante un tiempo definido, lo que sea en un momento dado el periodo más corto.

El empleador es el único responsable de este pago que hace tanto al Gobierno Federal bajo el impuesto conocido como FUTA (Federal Unemployment Tax Act) y al Gobierno Estatal quienes se comparten la administración de este impuesto. El pago es un porcentaje basado en la cantidad de sueldos pagados por el empleador.

CAPÍTULO IV

LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA – ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

CAPÍTULO IV

LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE CALIFORNIA – ESTADOS UNIDOS

4.1 ANTECEDENTES.

La industria de la construcción en este Estado es una de las mayores contribuidoras a la economía nacional. The Contractors State License Board (CSLB) fue establecido en 1929 y forma parte del Departamento de Ayuda al Consumidor (Department of Consumer Affairs).

El CSLB se encuentra integrado por quince miembros: cinco de ellos son contratistas activos, uno de los miembros debe ser trabajador de la construcción, ocho son personas físicas y un oficial debe estar especializado en la construcción. Este comité se reúne periódicamente a través de todo el estado para dar oportunidad a todo el público a opinar sobre los asuntos de la agenda así como contestar todas las preguntas que pudieran nacer con respecto al ejercicio en cualquier área de la construcción.

La oficina principal se encuentra en Sacramento y cuenta con alrededor de 450 empleados distribuidos en diferentes oficinas por todo el estado. La oficina de Sacramento recibe y procesa todas las solicitudes de los nuevos contratistas, mantiene el historial de las ya existentes, procesa la renovación de las que expiran y controla el registro de las clasificaciones adicionales que se le hagan a una licencia existente.

4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS LICENCIAS DE CONTRATISTA.

Las licencias de contratistas se dividen en tres oficios o campos:

- 1) El contratista de Ingeniería General, denominada Clasificación "A".
- 2) El contratista de Construcción General, denominada Clasificación "B".
- 3) El contratista de Especialidad, denominada Clasificación "C".

Contratista de Ingeniería General:

La clasificación "A" sección 7057. "Un contratista de ingeniería general es un contratista cuyo contrato principal de negocio está en conexión con trabajos fijos que requieren habilidad y conocimiento especializado de ingeniería, incluyendo las divisiones y asignaturas siguientes: riego, drenaje, energía de agua, abastecimiento de agua, control de inundación, corrientes de agua interiores, albergues, muelles y embarcaderos, astilleros y puertos, presas, proyectos hidroeléctricos, malecones, control de ríos, carreteras, calles y caminos, túneles, aeropuertos y aerovías, alcantarillados y plantas y sistemas de eliminación de aguas de albañal, plantas de reducción de desechos, puentes, viaducto, pasadizos bajos y otros trabajos similares..." Incluye también proyectos donde se requiere conocimiento especializado en excavar, nivelar, concreto y movimiento de tierra en conexión con los trabajos fijos antes mencionados.

Contratista de Construcción General:

La clasificación "B" Sección 7057. "Un contratista de Construcción General es un contratista cuyo contrato principal de negocio está en conexión con cualquiera estructura ya construida, en construcción o por construir, para el soporte, refugio y cercado de personas, animales, muebles o propiedad movable de cualquiera clase, requiriendo en su construcción el uso de más de dos oficios o habilidades de construcción no relacionadas o el hacer o dirigir toda o parte de ella"

Contratista de Especialidad:

La clasificación "C" Sección 7058. "Un contratista de Especialidad, es un contratista cuyas operaciones como tal son la ejecución del trabajo de construcción las cuales requieren una habilidad especial y cuyo contrato principal de negocio involucra el uso especializado de oficios o habilidades de construcción.

La clasificación C-61 es para un contratista de especialidad cuyo trabajo no concuerda con ninguna de las clasificaciones ya establecidas; por ejemplo, cerrajero, puertas, servicio de árboles, etc.

Ya que el CSLB no ofrece en este momento una clasificación especializada para los carpinteros, las personas que desempeñan solamente carpintería (áspera y/o terminada) califican para la clasificación "B".

Conforme al artículo 3 los contratistas de Especialidad se clasifican en 40 categorías diferentes de acuerdo al oficio que desempeñan.

Clase C-2: Contratista en la colocación de fibra de vidrio y acústico.

Clase C-4: Contratista para la instalación de calentadores de agua y artefactos de vapor.

Clase C-5: Contratista en la instalación de gabinetes.

Clase C-7: Contratista para la instalación de sistemas de bajo voltaje.

Clase C-8: Contratista para la colocación de concreto.

Clase C-10: Contratista para la elaboración de trabajos de electricidad.

Clase C-11: Contratista para la colocación de elevadores.

Clase C-12: Contratista para trabajos de terraplén y pavimento.

Clase C-13: Contratista para la colocación de cercos.

Clase C-15: Contratista para la instalación de pisos.

Clase C-16: Contratista para instalación o fabricación de sistemas contra el fuego.

Clase C-17: Contratista para la instalación de toda clase de vidrios y espejos.

Clase C-20: Contratista para la instalación de aire acondicionado y calefacción.

Clase C-21: Contratista en demolición y recolocación de estructuras.

Clase C-23: Contratista en trabajos de herrería.

Clase C-27: Contratista en trabajos de jardinería.

Clase C-28: Contratista en trabajos de cerrajería.

Clase C-29: Contratista en trabajos de albañilería.

Clase C-31: Contratista en control de tráfico y señalamientos en las zonas de Construcción.

Clase C-32: Contratista en el mejoramiento de estacionamientos y carreteras.

Clase C-33: Contratista en pintura y decoración.

Clase C-34: Contratista en la fabricación o instalación de tuberías.

Clase C-35: Contratista para la colocación de yeso y estuco.

Clase C-36: Contratista para la instalación de plomería.

Clase C-38: Contratista en refrigeración.

Clase C-39: Contratista para instalar o reparar techos.

Clase C-42: Contratista en sistemas de sanidad.

Clase C-43: Contratista en la fabricación o instalación de placas de metal.

Clase C-45: Contratista en anuncios luminosos.

Clase C-46: Contratista en sistemas de energía solar.

Clase C-47: Contratista en la instalación o reparación de casas prefabricadas.

Clase C-50: Contratista en la instalación de malla de metal o barilla.

Clase C-51: Contratista en estructuras de metal.

Clase C-53: Contratista en la construcción de albercas.

Clase C-54: Contratista en la colocación de mármol o mosaico.

Clase C-55: Contratista en la instalación de equipo de suavizador de agua.

Clase C-57: Contratista en la instalación o reparación de posos.

Clase C-60: Contratista en soldadura.

Clase C-61: Contratista en especialidad limitada.¹³

4.3 PROCESO PARA OBTENER UNA LICENCIA DE CONTRATISTA EN EL ESTADO DE CALIFORNIA.

Para poder calificar como contratista la persona debe tener por lo menos 18 años y demostrar que tiene la experiencia y la habilidad necesarias en el manejo de las actividades diarias en el área de la construcción.

Todo solicitante debe haber tenido dentro de los últimos 10 años antes de someter su aplicación, 4 años de experiencia como oficial, supervisor o presidente de empleados en la clasificación para la cual la solicitud es hecha. Para poder demostrar dicha experiencia de 4 años es necesario que el solicitante pida a alguno de sus supervisores o patrones que firme la hoja 3 de la solicitud en donde se hace constar tanto que conoce al solicitante como que certifica que el solicitante tiene los conocimientos y habilidades en el área de la construcción.

En lugar de una porción de cuatro años de experiencia manual, el CSLB otorgará crédito de 2 a 3 años según el caso mediante la presentación de un certificado oficial de estudios universitarios y/o certificados de aprendizaje, capacitación técnica o educación emitidos por algún Colegio. Dicho certificado debe sustentar conocimientos en el las áreas de ccntabilidad, negocios, tecnología de construcción, dibujo, economía, ingeniería, matemáticas o física.

¹³ Davis, Gray; California Contractor's License Law & Reference Book; California Contractor's State License Board; Sacramento, California; p. 3.

Al llenar la solicitud para hacer el examen se debe elegir el tipo de empresa o negocio bajo el cual se va a registrar. Las formas más comunes son:

- a) Individual: es la forma más simple de empresa o negocio, ya que el dueño y el negocio son uno mismo en términos de financiamiento, responsabilidad legal, pago de impuestos o control.

- b) Sociedad: es la unión contractual de dos o más personas que se unen en sociedad para iniciar un negocio o empresa, sin olvidar que uno de ellos debe ser un contratista con licencia otorgada por el CSLB. Es esencial que se haga un escrito donde se describan y especifiquen los derechos y obligaciones de los socios, especialmente lo relacionado a la administración del negocio y al reparto de pérdidas y utilidades.

- c) Corporación: es una entidad legal que se forma bajo las leyes del estado donde ésta se establece. Las corporaciones como entidades legales hacen contratos, pagan impuestos, contratan personal,

Toda organización, empresa o individuo que desee construir o alterar cualquier edificio, carretera, estacionamiento, vía de tren, excavación o cualquier otra clase de estructura deberá contar con una Licencia emitida por el CSLB.

El individuo y/o firma debe poseer una licencia válida expedida en California antes de enviar una propuesta de trabajo en la que el costo total del proyecto sea de \$500.00 (quinientos dólares) o más. Esto se produce invariablemente cuando dicho proyecto incluya mano de obra proveniente de un sindicato regulado CSLB. La "regla de los \$500.00 dólares" es aplicable a toda clase de formularios y contratos, incluyendo la mejora del hogar o los contratos establecidos en función de su duración o el material empleado.

Para que un contratista ajeno al estado pueda trabajar en California, deberá obtener la licencia estatal correspondiente.

Una vez procesada y aprobada la solicitud, el solicitante debe pasar dos exámenes: el primer examen es sobre leyes y administración de empresas y el segundo es sobre el oficio que el solicitante ha elegido.

Después que un solicitante pase ambos exámenes, tiene que decidir si activa o inactiva su licencia. En primer lugar para activar su licencia, un contratista tiene que tener archivado con el CSLB un bono por la cantidad de \$10,000.00 (diez mil dólares) para todas las clasificaciones a excepción de los contratistas en colocación o reparación de albercas, el cual deberá ser de \$12,500.00 (doce mil quinientos dólares). Un bono es un seguro. El bono es un beneficio del Estado de California que utiliza para la protección de dueños de casa y/o personas dañadas por la violación intencional y deliberada de cualquier porción de la Ley de Licencias de Contratistas. En segundo lugar deberá enviar el examen de asbesto que contiene alrededor de 10 preguntas y cuyas respuestas se encuentran en el mismo libro, por tratarse éste de un examen a libro abierto. Y en tercer lugar se requiere que todos los contratistas presenten prueba de seguro de compensación al trabajador llamada "Workers' Compensation Insurance"

Una Licencia Activa vence cada dos años el último día del mes en la cual fue emitida, mientras una Licencia Inactiva vence cada cuatro años.

4.4 RAZONES POR LAS QUE UNA LICENCIA PUEDE SER CANCELADA.

Una Licencia puede ser cancelada por cualquiera de las siguientes razones.

- Licencia Individual - fallecimiento del dueño.
- Licencia en Sociedad - por muerte o separación de los socios.
- Corporación - por fusión, renuncia o disolución de la corporación.

4.5 ACCIÓN DISCIPLINARIA A UNA LICENCIA DE CONTRATISTA.

Una de las responsabilidades del CSLB (California State License Board) es la de "disciplinar o castigar" a los contratistas con licencias por cualquier violación a la Ley de los Contratistas.

Las quejas pueden ser presentadas por cualquier persona, incluyendo a los miembros del público y cualquier otro contratista. Las quejas son reportadas por medio de un formulario de quejas. Todas las quejas en contra de un contratista deben ser presentadas por escrito dentro de los tres años siguientes de que el acto u omisión es alegada de haberse hecho.

Se pueden considerar causas de Acción Disciplinaria los siguientes hechos:

- Trabajar como Contratista sin haber obtenido una Licencia.
- Usar el número de Licencia de un Contratista fraudulentamente.
- El incumplimiento del Contratista principal en pagar a los Subcontratistas dentro de los 10 días siguientes después de haber recibido un pago por el progreso de un trabajo.
- Abandono de un trabajo o contrato sin excusa legal.
- Diversificación de fondos, es decir, invertir el dinero de un proyecto en otro.
- Intencionalmente o deliberadamente el fallar en pagar por materiales o servicios, cuando el Contratista era el responsable de dicho pago.
- Violando el Código Laboral con respecto a las condiciones de seguridad que resulte en muerte o daños serios a los trabajadores. (El alcance de esta violación se puede aplicar también a la muerte o daños serios de una persona no empleada.
- Incumpliendo en la terminación de cualquier proyecto de construcción al precio estipulado.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO V

ENUNCIACIÓN DEL CASO

HAMMER DOWN, INC.

5.1 INTRODUCCIÓN.

En Estados Unidos de Norteamérica las diferentes empresas estiman sus necesidades de personal a futuro ya sea a corto o a largo plazo a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

En la Industria de la Construcción por lo regular el nivel de rotación es elevado por la inestabilidad de la demanda de trabajo pero al mismo tiempo resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones. Es de importancia reconocer que en la Industria de la Construcción aunque en apariencia sea poco productivo invertir en el equipo de seguridad y capacitación para los trabajadores a la larga esos mismos trabajadores regresan o trabajan en las mismas empresas dependiendo de la demanda de fuerza de trabajo con la que cada una de ellas cuenta durante todo el año.

La disponibilidad de información adecuada y herramientas fáciles de usar hacen a los usuarios de un sistema empresarial más productivos. Se deben aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología y eliminar el procesamiento manual de información con el fin de poder tener la capacidad de manejar un mayor volumen de solicitudes de empleo pudiendo de este modo discernir con mayor facilidad las habilidades que cada solicitante ofrece a la empresa.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Por más de cinco años Hammer Down, Inc. ha presentado el problema de una demanda inesperada de trabajadores creándose un alto nivel de rotación de trabajadores calificados y no calificados para lograr terminar sus proyectos de manera satisfactoria. Sin embargo se ha notado que dicha satisfacción en el cumplimiento del proyecto y la falla en la obtención oportuna de trabajadores ha influido para cumplir debidamente con la calidad requerida.

5.3 HIPÓTESIS:

Si se conociera con anticipación la demanda de trabajadores necesarios para completar dichas obras de demolición se podría establecer las contrataciones necesarias requeridas con una mayor precisión.

5.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Hammer Down, Inc. fué constituida como corporación en el año de 1986, en la ciudad de Yorbalinda, California en Estados Unidos. La escritura constitutiva de esta sociedad indicaba que su objeto era la demolición parcial o total y la de cortar y quebrar cemento.

Su representante legal y dueño es el señor Bret Ralston quien decidiera abrir dicha empresa a raíz de un accidente de trabajo que le impidió regresar al puesto de operador que ocupaba en su último empleo.

Hammer Down, Inc. inició operaciones con dos personas y una camioneta pick up. Pasados seis meses de inicio de operaciones ya contaba con dos trabajadores más. La contratación se debió a que el trabajo empezó a incrementarse. Pidió a uno de sus trabajadores de confianza llamado Joel que buscara tres personas más para iniciar la remodelación de una tienda departamental que pertenecía a una cadena importante llamadas GEMCO STORES. Siendo ahora 7 trabajadores se dieron a la tarea de empezar con la demolición de paredes y divisiones del interior de la tienda, lo único que debería quedar en pie eran las cuatro paredes y el techo que formaban el edificio. La calidad y el tiempo en que terminaron este trabajo determinaron la satisfacción del contratista general y de los dueños de dicha tienda y le preguntaron al Sr. Ralston si podía hacer 4 tiendas más pero en las ciudades de San Francisco, Merced, Vaiselia y San José, todas ellas ubicadas en el Estado de California pero a algunas horas de distancia de la ciudad de Los Ángeles, donde se llevaba a cabo la mayoría de las actividades. El señor Ralston contaba con poco capital y unas cuantas tarjetas de crédito y pensando que sería suficiente para iniciar la próxima tienda decidió aceptar el trabajo. En ese momento decidió contratar a cuatro trabajadores más para llevarlos a todos juntos a iniciar el próximo proyecto. Por lo regular la forma de pago a este tipo de contratos son a 30, 60 y 90 días después de haber finalizado el proyecto por lo que cuando se dio término a la segunda tienda, el capital del señor Ralston casi se había agotado y

ya no tenía dinero para hacer el pago a los trabajadores y habló con Joel su trabajador de confianza y le explicó lo que pasaba, a sabiendas que quedaban dos tiendas más por empezar y que el capital con el que contaba apenas y sería suficiente para cubrir los gastos de los cuartos de hotel y las cajas donde se tira la basura. Se hizo una junta general y se informó a los trabajadores sobre lo que ocurría y todos estuvieron conformes en continuar trabajando y terminar las otras dos tiendas y que sus salarios semanales se fueran acumulando hasta que le pagaran al señor Ralston. En cuanto el señor Ralston recibió su primer pago, llamó a Joel para darle el dinero de los trabajadores y en agradecimiento por su ayuda y su espera regaló dos semanas de salario adicional a todos ellos. En cuanto el señor Ralston cobró el monto total de los cuatro proyectos se dio a la tarea de comprar dos camionetas Ford F-350 de una tonelada nuevas y herramienta. Contrató una secretaria para que le ayudara en el manejo administrativo y como se puede observar, en ese momento se contaba con una mesa directiva de manera informal en la que no existían departamentos o áreas con una base de administración formal. Trascurrido el primer año Hammer Down, Inc., contaba con cuatro camionetas, once trabajadores, una secretaria y dos supervisores.

Debido a que el número de contratos aumentaba, el señor Ralston se vio en la necesidad de contratar a un contador público y a un licenciado en derecho para empezar a darle a la corporación una administración formal. A medida que han pasado los años se han ido contratando nuevos trabajadores y supervisores y vale la pena mencionar que debido al buen desarrollo que se ha logrado con los trabajadores dentro de la organización varios de ellos forman parte de los supervisores.

Actualmente cuenta con cerca de veinte años de experiencia y sus proyectos se han extendido tanto en el área comercial e industrial como en varios proyectos de obras públicas. Se encuentra valorada en cerca de \$2'000,000.00 millones de dólares. Así mismo ahora el personal está integrado de la siguiente manera:

PRESIDENTE:

Vigila día a día las operaciones de la corporación.

Es el responsable en la toma de decisiones en cualquier asunto relacionado a la corporación.

CONTADOR GENERAL:

Vigila día con día la situación financiera de la corporación.

Es responsable de mantener al corriente todos los pagos relacionados a cualquier tipo de seguro que se relacionen con la corporación.

Reporta mensual y trimestralmente estados financieros.

Supervisa cuentas por cobrar y por pagar relacionadas con la corporación.

Efectúa la nómina de la corporación.

Reporta al Presidente.

ASISTENTE DE CONTADOR:

Apoya al Contador General.

ENCARGADO DE LICITACIONES:

Programa las fechas de los concursos.

Es el responsable de asistir a los concursos.

Mantiene control de los concursos de principio a fin.

Reporta al Presidente.

ASISTENTE DE LICITACIONES.

Apoya al Encargado de Licitaciones.

JEFE DE PERSONAL:

Se encarga del reclutamiento y selección del personal de la corporación.

Reporta al Presidente cualquier asunto relacionado a los trabajadores.

JEFE DE OPERACIONES:

Es el responsable de la planeación y ejecución de los proyectos.

Es responsable de prepararle al Presidente un reporte semanal sobre el avance de los diferentes proyectos.

SUPERVISOR:

Es responsable de revisar la lista de herramientas que debe traer en su camioneta.

Avisa al Jefe de Operaciones sobre cualquier faltante o sobre equipo descompuesto.

Es responsable de vigilar que los trabajadores cumplan con el trabajo designado a cada proyecto.

JEFE DE MANTENIMIENTO:

Repara o suple herramienta o equipo descompuesto.

Reporta al Jefe de Operaciones cualquier incidente relacionado con el equipo de trabajo.

TRABAJADORES CALIFICADOS;

Ayudan al cumplimiento de los proyectos bajo las órdenes de un Supervisor.

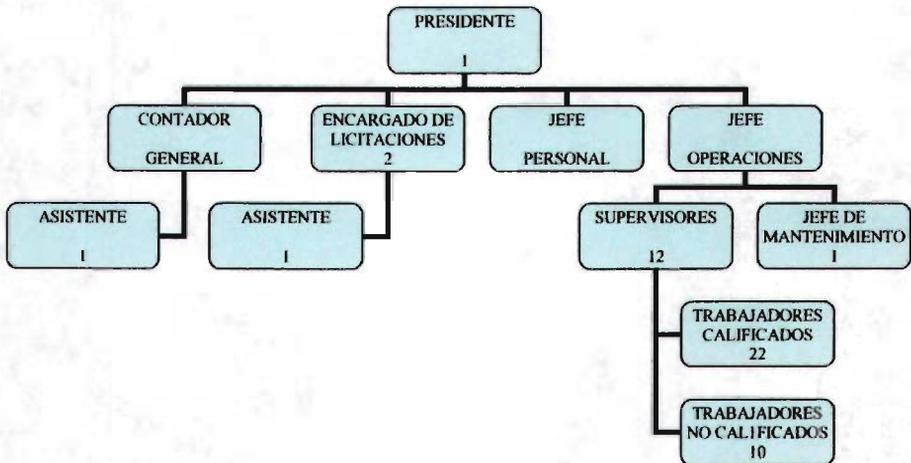
Son responsables de preparar su reporte de horas trabajadas.

TRABAJADORES NO CALIFICADOS.

Ayudan al cumplimiento de los proyectos bajo las órdenes de un Supervisor.

Son responsables de preparar su reporte de horas trabajadas.

ORGANIGRAMA



Hammer Down, Inc. ahora también cuenta con ocho Bobcats, maquinaria pesada y doce camiones totalmente equipados de herramientas necesarias para poder completar todos los proyectos en manera profesional y a tiempo. El señor Ralston siempre se ha preocupado por obtener el mejor equipo y personal altamente calificado para el logro de la satisfacción de sus clientes y seguridad de sus trabajadores.

Ha mantenido a través de estos años los mismos clientes altamente satisfechos así como nuevos clientes obtenidos por referencia de los mismos. Entre algunos de los clientes podemos citar:

Vons Grocery Company

Albertsons/Sav-On

Ralphs/Food 4 Less

Gelson's Market

J. C. Penney

Thrifty/Rite-Aid

Mervyn's Department Stores

Target Stores

The Home Depot

Best Buy

Otario Mills Mall

The Plaza at West Covina

The Grove at Farmer's Market

Temecula Promenade Mall

5.5 POLÍTICAS GENERALES:

Algunas de las políticas generales de Hammer Down, Inc. son:

- Selección de personal altamente calificado en todos los niveles para el logro de un alto prestigio para la empresa.
- Constante entrenamiento al personal para que puedan obtener un mejor desarrollo e incrementen sus conocimientos y experiencia.
- Estar en constante búsqueda de mejores condiciones de trabajo para incrementar las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa para poder contar con una alta reputación y atraer el mayor número tanto de trabajadores como de clientes satisfechos.

- Los sueldos y salarios son revisados de manera periódica con el fin de dar un aumento a los empleados o trabajadores como reconocimiento a su eficiencia en el trabajo, así mismo se considera su experiencia y antigüedad adquiridas dentro de la empresa.
- Todos los trabajadores o empleados de nuevo ingreso estarán sujetos a cuatro meses de prueba.

5.6 DIAGNÓSTICO.

Debido a que los clientes de Hammer Down, Inc. en su mayoría son tiendas departamentales y supermercados por comodidad se labora en horario nocturno que por lo general es de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. con el fin de aprovechar que dichos comercios están cerrados y se logra una mayor productividad en el trabajo. Aunque se ha ido incrementando en forma paulatina el número de trabajadores en la nómina por lo regular se necesita un mayor número de trabajadores al que se tiene contratado y esto trae un descontrol tanto para supervisores como para los mismos trabajadores. Por lo regular se llevan a cabo alrededor de seis proyectos por noche pero en ocasiones se deben realizar hasta once proyectos diferentes en una misma noche y es cuando se debe contratar personal de emergencia encontrándose la empresa con el problema que puede ser fácil reclutar y contratar trabajadores no calificados pero es difícil encontrar trabajadores calificados de última hora.

Un trabajador calificado es aquel capaz de manejar Bobcat, scissor lift, montacargas, saber utilizar el martillo eléctrico y sobre todo saber distinguir entre los diferentes tipos de tuberías de agua, gas, luz, teléfono, tubería de agua contra fuego, detectores de humo, etc., ya que se debe trabajar alrededor de todo esto con la mayor precaución posible para no dañar nada de lo antes

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

mencionado pues solo se deben demoler las paredes, cielos, cocinas o lo que se vaya a cambiar durante la remodelación del establecimiento. En tanto que un trabajador no calificado es fácil de encontrar pues ellos solo van a ayudar a sacar la basura o los escombros de lo demolido.

El alto nivel de rotación ha creado descontentos tanto entre trabajadores y supervisores como en los clientes pues el nivel de calidad ha disminuido en los últimos días por ser ahora más difícil encontrar trabajadores calificados.

Se ha tomado la decisión de hacer un estudio con el fin de encontrar la solución a este problema ya que de lo contrario si sigue disminuyendo la calidad e incrementándose la rotación de personal se pueden ir perdiendo los clientes al mismo tiempo.

Cabe mencionar que el problema de la rotación de personal es solamente en el nivel de trabajadores calificados y no calificados. Ya que los supervisores se han mantenido los mismos en su mayoría durante los últimos años y los nuevos supervisores son producto de la misma empresa esto es, han ascendido y solo han cambiado su nivel jerárquico de trabajadores calificados a supervisores.

Con el propósito de integrar una solución a éste problema, se observó que era necesario lo siguiente:

- 1) Investigar la demanda excesiva o sobre demanda que causaba el desfase entre los requerimientos y el personal que se tenía, para lo cual se utilizó el procedimiento de series de tiempo, en donde se considerará las épocas en las que se tiene mayor exigencia en trabajadores.

- 2) Se investigarán las características generales de los trabajadores mediante un inventario de recursos humanos.

5.7 PROCEDIMIENTO.

Con el objeto de poder dar solución al problema se recopiló la información necesaria que permitiera relacionar las variables demanda y tiempo. En primer lugar se tomó como base el número de trabajadores que se necesitaron mes a mes en un periodo que abarcaba del año 2000 al año 2005, al graficarlos se pudo comprobar que no había ningún dato significativo por lo que se decidió agrupar dicha información en bimestres, pero al graficar se notó que ninguno de los comportamientos era significativo por lo que se tomó la decisión de agrupar los datos en forma trimestral y esta vez al graficar se pudo comprobar que la demanda se incrementa en el tercer trimestre de cada año por lo que dichos datos fueron tomados como base para saber que la demanda de trabajadores aumenta año con año en el tercer trimestre de cada mes, (ver gráfica No. 1). Lo que significa que es el periodo de mayor demanda de trabajadores.

Los datos encontrados fueron los siguientes:

AÑO	TRABAJADORES EN EL TERCER TRIMESTRE
2000	925
2001	1,619
2002	1,446
2003	2,727
2004	1,962

x	y	xy	x²
-2	925	- 1,850	4
-1	1,619	- 1,619	1
0	1,446	0	0
1	2,727	2,727	1
2	1,962	3,929	4
∑ x = 0	8,679	3,187	10

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{8,679}{5} = 1,735.8$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{3,187}{10} = 318.7$$

Punto Pronóstico.

Para poder obtener el pronóstico para el año 2005:

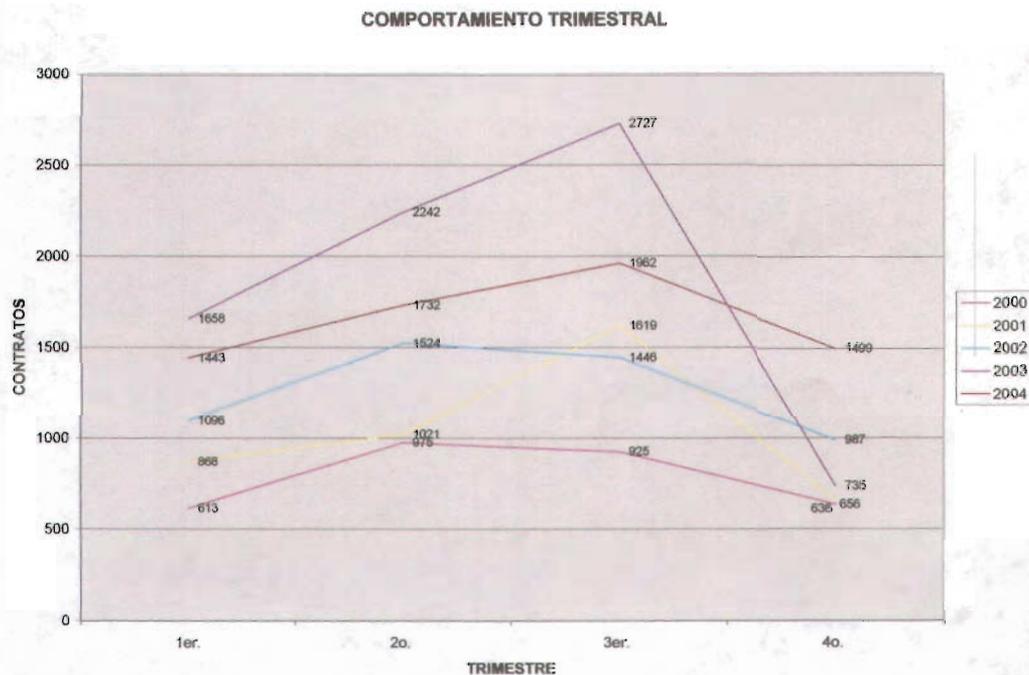
$$y_p = 1,735.8 + 318.7 (3)$$

$$y_p = 1,735.8 + 956.1$$

$$y_p = 2,691.9$$

	a + b	
y_{p-2}	1,735.8+318.7 (-2)	1,098.40
y_{p-1}	1,735.8+318.7 (-1)	1,417.10
y_{p0}	1,735.8+318.7 (0)	1,735.80
y_{p1}	1,735.8+318.7 (1)	2,054.50
y_{p2}	1,735.8+318.7 (2)	2,373.20

GRAFICA No. 1



Se habla de contratos porque un trabajador puede ser contratado varias veces. Las cifras anteriores son la base para poder desarrollar nuestro pronóstico de demanda de trabajadores mediante el uso de un modelo matemático de mínimos cuadrados. En donde para encontrar un punto futuro o pronóstico se utilizará la siguiente fórmula.

$$y_p = a + bx$$

En donde: **x** = al número de periodo.

y = a la cantidad obtenida o presupuestada.

Calculando la desviación para identificar un rango de probabilidad.

$y - y_p$	$y - y_p^2$
$925 - 1,098.40 = -173.4$	30,067.56
$1,619 - 1,417.1 = 201.9$	40,763.61
$1,446 - 1,735.8 = -289.8$	83,984.04
$2,727 - 2,054.5 = 672.5$	452,256.25
$1,962 - 2,373.2 = -411.2$	169,085.44
$\Sigma = 00$	776,156.90

Entonces sustituyendo en la fórmula:

$$S = \frac{\sqrt{\Sigma y - y_p^2}}{n - 1}$$

$$\frac{776,156.90}{4} = 194,039.225 = \sqrt{194,039.225} = 441$$

Encontrando una desviación de 441, se puede decir:

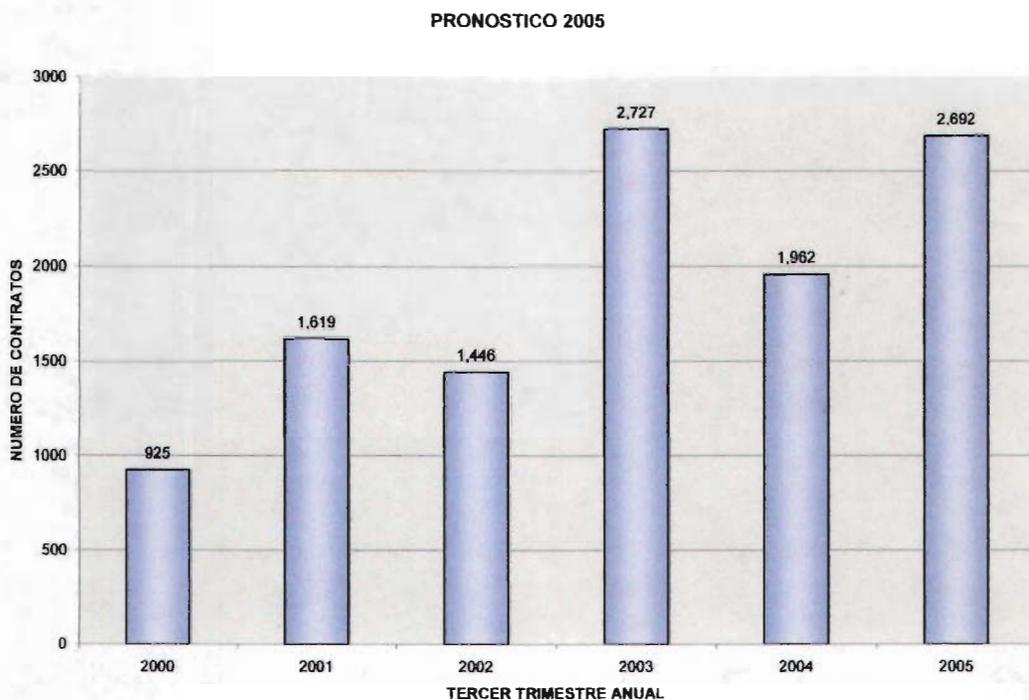
$$2,691.9 + 441 = 3,132.9$$

$$2,691.9 - 441 = 2,250.9$$

Por tanto el rango de variación estará entre las cifras 3,133 y 2,251, con un porcentaje de probabilidad de ocurrencia del 68.26%, valor resultante del área

bajo la curva o distribución normal y que corresponde a más o menos una vez la desviación estándar.

Mediante el uso del procedimiento matemático antes descrito se puede predecir el número de trabajadores necesario para cubrir el tercer trimestre del año y podrá ser utilizado como una herramienta para prever con anticipación la demanda y lograr un reclutamiento adecuado. A continuación se presenta una gráfica que muestra el tercer trimestre de cada año. (Ver gráfica No. 2)

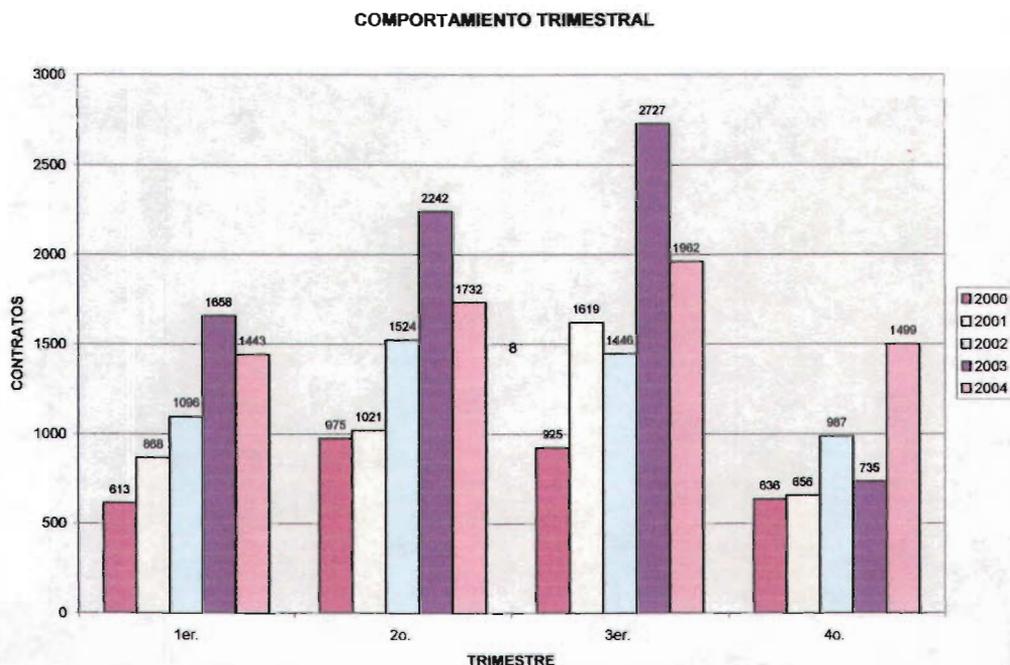


Después de hacer las investigaciones pertinentes a la empresa Hammer Down, Inc., y haberse llevado a cabo un inventario de recursos humanos encontramos lo siguiente:

- El 100% de los trabajadores son de nacionalidad mexicana. El 30% de los trabajadores cuenta con un nivel de escolaridad bajo, es decir, solo terminaron la Escuela Primaria y algunos de ellos lograron llegar al Segundo año de Escuela Secundaria en México. Mientras que el otro 70% terminaron la Escuela Preparatoria en el mismo país.
- Originarios en su mayoría de provincia pertenecientes al Estado de Sinaloa, México y cuya ocupación anterior ha sido las labores del campo.
- Su edad varía de los 18 a los 45 años o más.
- La mayor parte de su aprendizaje ha sido empírico y se basa en lo adquirido a través de la familia o en las mismas obras por medio de sus compañeros de trabajo o por los cursos de capacitación a los que han asistido en forma voluntaria u obligatoria con el fin de cumplir las políticas y reglamento de la empresa.
- El 80% de las familias de los trabajadores no radican en Estados Unidos por lo que ellos como jefes de familia trabajan durante temporadas y visitan a sus familias alrededor de dos o tres veces al año, predominando dichos viajes en los meses de Mayo y Diciembre.
- Con ayuda del Jefe de Personal se pudo obtener la información necesaria para conocer la demanda de trabajadores de los años 2000 hasta el año

2004 encontrándose los siguientes datos representados en gráficas con el fin de una mejor apreciación, (ver gráfica No. 3).

GRAFICA No. 3



Con ayuda del Jefe de Personal se llevó a cabo una auditoria de recursos humanos con la finalidad de precisar las habilidades de cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa y poder utilizarlo como el inventario inicial de recursos humanos. Obteniéndose el siguiente resultado.

TRABAJADORES CALIFICADOS

INFORMACION DEL TRABAJADOR		HABILIDADES TECNICAS									
NOMBRE	TELÉFONO	BACO	BOBCAT	SAW CUT	JACKHAMMER	SCISSOR LIFT	TRACTOR	TORCH	PICK	FORK LIFT	TOTAL
Acevedo Alfonso	448 3807	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cortez Heriberto	397 0626	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cota Francisco	312 3638	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cota Gonzalo.	337 3187	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cota Manuel	691 6074	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cota Rafael	337 2641	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Duran Guadalupe	385 6784	1	1	1	1	1	1			1	7
Galaviz Atasiano	438 0651		1	1	1	1	1	1	1	1	8
Galaviz Diego	359 9588	1	1	1		1	1	1	1	1	8
Galaviz Raúl	261 8853	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
García Carlos	359 4407	1	1	1	1	1			1	1	7
García Marcos	842 0967	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Gonzalez Jorge	569 2937	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Quintero Claudio	459 0913	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Román Eduardo	262 5695	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Santana Cirilo	566 2132	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Soto Cruz	258 0316	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Turrubiarres Eusebio	854 0741	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Turrubiarres Rogelio	221 8083	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Urías Fernando	262 5695	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Urías Inocente	351 0478	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

TRABAJADORES NO CALIFICADOS

INFORMACION DEL TRABAJADOR		HABILIDADES TECNICAS									
NOMBRE	TELEFONO	BACO	BOBCAT	SAW CUT	JACKHAMMER	SCISSOR LIFT	TRACTOR	TORCH	PICK	FORK LIFT	TOTAL
Albares Marcos	263 5707	1	1	1			1		1	1	6
Cota Feliciano	263 8971	1	1	1		1	1		1		6
Cota Matias	972 0639	1	1		1	1		1	1	1	6
Galaviz Luciano	526 0956		1	1	1	1			1		5
López José	438 0651	1	1		1			1	1		5
Meza Abelardo	268 1445	1	1		1				1		4
Orozco Rosario	755 6448	1	1	1	1	1			1		6
Ramos José	280 1794	1	1	1				1	1		5
Valdovinos Máximo	221 7268	1	1	1	1	1		1			6
Vega Ramón	265 1754				1	1		1	1		4

Se consideraron trabajadores calificados aquellos con puntuación de 7 a 9. Y los no calificados fueron considerados por puntuación de 6 o menos.

5.8 PROPUESTA.

En el capítulo II se habla de la importancia que tiene el reclutamiento de personal y la solicitud de empleo ya que por medio de ésta se pueden determinar los intereses y habilidades de los candidatos, por lo que se propone rediseñar la solicitud de empleo con el fin de enumerar una a una las habilidades de cada uno de los solicitantes y poder tomar la decisión de contratar con mayor precisión. (Ver anexo 1, pág. 96).

Se propone el uso de una técnica de matemáticas (Ver ejemplo pág. 81) que ayude a pronosticar el número de trabajadores necesarios en los meses de mayor demanda de trabajo y practicarla en forma rutinaria de año con año para que el último dato y su tendencia sirva para pronosticar el próximo año con mayor precisión.

En el capítulo II se habla de la selección del personal y se mencionan sus tres elementos esenciales, siendo uno de ellos los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, por lo que se le propone a la empresa el poder comprometerse a contratar cierto número de trabajadores calificados de manera anticipada dependiendo del pronóstico de demanda de trabajo obtenido.

Crear un banco o archivo de trabajadores potenciales con el fin de tener una respuesta inmediata a la demanda de trabajadores que pudiera surgir. Para el buen funcionamiento de dicho banco o archivo se recomienda crear un almacén de solicitudes de empleo, el cual a su vez debe mantenerse actualizado.

Debe mantenerse por lo menos un mínimo de 30 solicitudes de empleo para poder cubrir los contratos inesperados que pudieran surgir.

Dado que las prestaciones que Hammer Down, Inc. ofrece para sus trabajadores después de transcurridos cuatro meses de labores o de prueba y a sabiendas

que el incremento o la demanda de trabajadores será solo en ciertos meses del año se recomienda dar a estos trabajadores temporales un incentivo adicional a su salario con el fin de hacer más atractivas las vacantes. Un ejemplo pudiera ser el dar vales de gasolina o vales de despensa..

Motivar a los trabajadores a lograr una promoción dentro de la empresa, haciéndoles saber que dicha promoción se hará no solamente con base en la antigüedad sino con base en el mérito obtenido.

CONCLUSIONES

Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol fueron los primeros en realizar estudios científicos del trabajo y los trabajadores dando nacimiento a la Administración Científica. Conforme aumentó la complejidad de las labores, se incrementó la necesidad de contar con especialistas y crear nuevas áreas de responsabilidad o departamentos, naciendo así tiempo después el Departamento de Recursos Humanos.

Las funciones básicas de una empresa son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos. Cada una de ellas utiliza diferentes técnicas que permiten a la organización lograr sus objetivos.

La Administración de Recursos Humanos mediante el uso balanceado de las etapas del proceso administrativo y sus funciones puede lograr que la organización alcance sus objetivos e incremente su productividad.

En este trabajo se han expuesto solo algunas de las actividades del Departamento de Recursos Humanos como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, etc., con el fin de poder entender y desarrollar mejor el trabajo de investigación.

El reclutamiento adecuado permite identificar el número de candidatos interesados en obtener un trabajo. Si se utilizan las técnicas adecuadas para hacer una buena selección e inducción se podrá obtener el personal más idóneo para cubrir las vacantes de una organización. El desarrollo de los recursos humanos prepara a las personas para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, así mismo se puede decir que una compensación adecuada puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción. Está comprobado que

proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto incide de manera positiva en la reducción del índice de rotación de personal y del mismo modo se dice que los programas de compensación que no están bien conducidos pueden llevar a altas tasas de rotación, ausentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Con el propósito de investigar la aplicación de los conocimientos obtenidos en el estudio de esta Licenciatura, éste trabajo se enfocó a la previsión de la contratación del personal para la construcción en una empresa dedicada a la remodelación en la Ciudad de Los Ángeles, California en los Estados Unidos de Norteamérica.

Al revisar los requisitos de la contratación en el Estado de California en Estados Unidos se puede apreciar de gran similitud el Código Laboral de éste país y la Ley Federal del Trabajo en México. En particular existe una diferencia notoria en cuanto a la llamada Compensación por Desempleo que es la indemnización o pago temporal que recibe un trabajador por haber perdido su empleo ya que en las empresas del Estado de California no existe la liquidación o compensación que se da a un trabajador en México.

La Industria de la Construcción en el Estado de California en Estados Unidos requiere de la obtención de una Licencia de Contratista otorgada por el Estado, de acuerdo al oficio o campo en el que la persona física o empresa se quiera desarrollar.

Finalmente al llegar al caso práctico se tomó como modelo una empresa pequeña dedicada a la construcción en el Estado de California en Estados Unidos, la cual cuenta con el problema de un alto índice de rotación y después de hacer las investigaciones pertinentes se da una solución a dicho problema a lograr que la empresa llamada Hammer Down, Inc. sepa de manera anticipada

el número de trabajadores necesarios para poder cubrir la época del año de mayor demanda de proyectos.

En conclusión se puede precisar que las diferentes herramientas con las que cuenta la Administración son utilizadas en cualquier tipo de organización y si se logra hacer un buen uso de los recursos con los que cuenta cada organización aumentará no solo la productividad y satisfacción de los trabajadores sino que ayudará a la organización a seguir creciendo.

ANEXOS

ANEXO No. 1

HAMMER DOWN INC.

SOLICITUD DE EMPLEO

INFORMACION PERSONAL

Nombre del Solicitante _____

Domicilio _____

No. De Seguro Social ____-____-____ No. De Teléfono (____)_____

PUESTO QUE SOLICITA

Nombre del Puesto _____ Fecha en que puede iniciar _____

¿Trabaja actualmente? SI _____ NO _____

En caso afirmativo, podríamos contactarlos para pedir referencias. SI _____ NO _____

¿Ha llenado con anterioridad una solicitud de empleo en esta empresa? SI _____

NO _____

EMPLEOS ANTERIORES

Nombre de la Empresa	Mes y Año Salario	Puesto que Ocupaba	Razón de Abandono
----------------------	-------------------	--------------------	-------------------

(De ser necesario puede agregar hojas adicionales que completen la información).

SEÑALE SUS HABILIDADES LABORALES

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Baco | <input type="checkbox"/> Pick |
| <input type="checkbox"/> Bob cat | <input type="checkbox"/> Saw Cut |
| <input type="checkbox"/> Fork lift | <input type="checkbox"/> Torch |
| <input type="checkbox"/> Jack Hammer | <input type="checkbox"/> Tractor |
| <input type="checkbox"/> Scissor Lift | |

REFERENCIAS PERSONALES

Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos. ↗

AUTORIZACIÓN

Garantizo que la información es verídica y que cualquier inexactitud conducirá a la anulación de la solicitud.

Autorizo a los funcionarios de Hammer Down, Inc. para que verifiquen la información que he proporcionado.

FECHA _____

FIRMA _____

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO No. 1 PARA EL PRESIDENTE DE LA EMPRESA

1. Razón principal por la que no se puedan planear las obras.
2. ¿Con que frecuencia se reciben llamadas telefónicas solicitando personal de emergencia?
3. ¿Porqué existe un número desproporcionado de trabajadores día con día?
4. ¿Puede posponer los proyectos o decirle al cliente que espere?

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO No. 2 PARA SUPERVISORES DE LA EMPRESA

1. ¿Le afecta o no le afecta que en ocasiones lo cambien de proyecto a proyecto en la misma semana?
2. ¿Cómo cree usted que afecta el cambio repentino de trabajadores en un proyecto?
3. ¿Qué pasa o como se siente cuando no conoce a algunos o a varios de los trabajadores que llegan a su proyecto?
4. ¿Con que frecuencia nota usted estos cambios?

BIBLIOGRAFÍA

Adcock, Herschel C.; Hay, Michael D.; Householder, Jerry; Schmidt, Stephen P. and Vitali, Stephen; *Basic Business and Project Management for Contractors*; National Association of State Contractors Licensing Agencies; Scottsdale, Arizona.

Arias Galicia, L. Fernando; Heredia Espinosa, Víctor; *Administración de Recursos Humanos*; Editorial Trillas; Marzo 2004.

Chiavenato Adalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*; Editorial Mc Graw Hill; Septiembre 2004 Impreso en Colombia.

Davis, Gray; *California Contractors License Law and Reference Book*; California Contractors State License Board; Sacramento California; 2004 Edition.

Flippo, Edwin B.; *Principles of Personnel Management*; Mc Graw-Hill Book Co.; Año 1971.

Hernández y Rodríguez Sergio Jorge; Sverdlik, Mario y Bailey Alberto; *Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos*; Grupo Editorial Iberoamérica; México.

Hernández y Rodríguez Sergio Jorge; Sverdlik, Mario y Bailey Alberto; *Administración de Personal Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo*; Grupo Editorial Iberoamérica; México.

Meredith Jack R.; *Administración de las Operaciones un Énfasis Conceptual* Editorial Limusa Wiley; Año 1999.

Münich Lourdes; García Martínez José; *Fundamentos de Administración*; Editorial Trillas; México; Agosto 2004.

O'Neill, Margaret; *California Labor Code*; Parker & Son Publications, Inc.; Carlsbad, California; Año 1991.

Reyes Ponce, Agustín; *Administración de Empresas; Teoría y Práctica*; Primera Parte; Cuadrigesimooctava reimpresión; México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2000.

Reyes Ponce, Agustín; *Administración de Personal; Sueldos y Salarios*; Segunda Parte; Editorial Limusa; México; Año 2004.

Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge; *Ley Federal del Trabajo*; Editorial Porrúa; 84ª Edición, 2003; México.

Warner, Malcom; *The Concise; International Encyclopedia of Business & Management*; Editorial Board; International Thomson Business Press, 1997.

Werther, Jr. William B.; *Personnel Management and Human Resources*; McGraw-Hill Series in Management; Arizona State University; 1981.

SITIOS DE INTERNET

http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>