

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL
HOSPITAL GENERAL DE LA S.S.A.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

MA. ALICIA EUGENIA GONZALEZ MORALES

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

MÉXICO, D. F.

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

SELECCION DE PERSONAL EN EL HOSPITAL GENERAL DE
LA SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

I N D I C E

INTRODUCCION		1
CAPITULO I	TEORIA GENERAL DE ADMON. DE R. H. . . .	3
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	3
1.2	IMPORTANCIA DE LA ADMÓN. DE R. H. . . .	17
1.3	OBJETIVO DE LA ADMÓN DE R. H.	18
1.4	RECURSOS CON LOS QUE CUENTA	20
CAPITULO II	IDEAS GENERALES DE ADMÓN. DE R. H. . . .	22
II.1	DEFINICIÓN DE ADMÓN. DE R. H.	22
II.2	CARACTERÍSTICAS	25
II.3	APROVECHAMIENTO DE LOS R.H.	26
II.4	PRINCIPALES TÉCNICAS CON QUE CUENTA .	27
CAPITULO III	SELECCION DE PERSONAL Y SUS TÉCNICAS MÁS IMPORTANTES	36
III.1	ANÁLISIS DEL PUESTO	37
III.2	GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN	40
III.3	CUÁL ES LA MATERIA HUMANA CON QUE CON TAMOS	42
III.4	ENTREVISTA	44
III.5	INDUCCIÓN	74
CAPITULO IV	HOSPITAL GENERAL DE LA SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	77
IV.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOSPITAL.	77
IV.2	OBJETIVOS DEL HOSPITAL GENERAL	83
IV.3	POLÍTICAS DEL HOSPITAL GENERAL	84
CAPITULO V	SELECCION DE PERSONAL EN EL HOSPITAL GENERAL DE LA SECRETARIA DE LA S.S.A.	92
V.1	RECLUTAMIENTO	93
V.2	SOLICITUD DE EMPLEO	93

V.3	ENTREVISTA	93
V.4	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLÓGICA	94
V.5	EXAMEN MÉDICO	95
	CONCLUSIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	100

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

COMO YA SABEMOS QUE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CUBRE VARIAS TÉCNICAS COMO LO SON: EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN, DESARROLLO DE EJECUTIVOS, PROGRAMAS DE EVALUACIÓN E INCENTIVOS, ADMINISTRACIÓN DE SUELTOS Y SALARIOS, MOTIVACIÓN, HIGIENE Y SEGURIDAD DEL EMPLEADO Y SERVICIOS ADICIONALES AL PERSONAL.

TODAS ESTAS TÉCNICAS PARCIALMENTE EN SU TOTALIDAD, SON DESEMPEÑADAS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN, ENFOCANDO SU ATENCIÓN AL RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FACTOR HUMANO, DADA LA IMPORTANCIA QUE ÉSTE TIENE EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, POR LO QUE AFIRMA GEORGE TERRY "EL PRESENTE Y EL FUTURO DE TODA EMPRESA DEPENDE EN MUCHO DE LO BIEN QUE SE ADMINISTRE EL RECURSO DEL PERSONAL"

POR LO DICHO ANTERIORMENTE EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO, TUVE LA OPORTUNIDAD DE ESTAR EN CONTACTO DIRECTO EN ESTA ETAPA CON EL HOSPITAL GENERAL Y ELABORAR EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EN FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE R. H.

EN VIRTUD DE QUE ES UN ASPECTO MUY IMPORTANTE Y NECESARIO PARA EL DESARROLLO DEL HOSPITAL, SE ENFOCÓ ESTE TRABAJO ESPECIALMENTE A LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

CONSIDERANDO QUE NUESTRO PAÍS ESTÁ PASANDO POR UNA CRISIS MUY DIFÍCIL, YA QUE LA DEUDA EXTERNA CADA VEZ ES MAYOR Y POR TAL MOTIVO LE ES MUY NECESARIA E INDISPENSABLE EL RECURSO HUMANO, PUES EN EL ESTÁ BASADA LA ECONOMÍA DEL PAÍS, SE CREÓ ESTE HOSPITAL CON EL FIN DE AYUDAR A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SALUD DE ENFERMOS DE CLASE BAJA, BRINDAR UN SERVICIO PÚBLICO DE BENEFICENCIA AL PUEBLO EN GENERAL E IMPARTIR ENSEÑANZA.

ES POR ÉLLO QUE ME SIENTO SATISFECHA Y AGRADECIDA POR LA AYUDA QUE ME PROPORCIONARON PARA EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

CAPITULO I

TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD ESTÁ CARACTERIZADA POR UN CONSTANTE DESARROLLO DE LA MISMA. SON DIVERSOS CRITERIOS QUE TRATAN - DE EXPLICAR LAS CAUSAS QUE HAN PROPORCIONADO ESE PAULATINO Y - DECISIVO PROGRESO DE LA ESPECIE HUMANA.

PARA LOS REPRESENTANTES DE LA RELIGIÓN EL DESARROLLO OBSERVADO ESTÁ EN FUNCIÓN DE LA VOLUNTAD DIVINA, CRITERIO POR DEBÍAS CUES TIONABLE, YA QUE LA CIENCIA Y LA PRÁCTICA HAN DEMOSTRADO LA - INEXISTENCIA DE FUERZAS SOBRENATURALES.

MUCHOS HOMBRES DE CIENCIA, AÚN OPINAN QUE EL FACTOR DECISIVO - EN EL DESARROLLO DE LA HUMANIDAD ES EL MEDIO GEOGRÁFICO, PERO A PESAR DE QUE ÉSTE CONSTITUYE UNA DE LAS CONDICIONES NECESA RIAS PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD, NO LO ES TODO ABSOLUTA MENTE, PRUEBA TAL ES LA EXISTENCIA DE DIFERENTES REGÍMENES SO CIALES EN UN DETERMINADO MEDIO GEOGRÁFICO ESTABLE. PARA OTROS ES DETERMINANTE LA ACTUACIÓN DE PERSONALIDADES EMINENTES, HOM BRES DE ESTADO, JEFES MILITARES, ETCÉTERA, SIN EMBARGO, LA VO LUNTAD DE ÉSTOS SÓLO ACELERAN O RETARDAN LOS ACONTECIMIENTOS -

HISTÓRICOS.

OTRO PUNTO MUY IMPORTANTE ES EL SABER QUE LOS HOMBRES NECESITAN ALIMENTOS, VESTIDO, CALZADO, VIVIENDA Y OTROS BIENES MATERIALES QUE TIENEN QUE PRODUCIRLOS A EFECTO DE CONTINUAR LA EXISTENCIA DE LA ESPECIE HUMANA, SE CONCLUYE QUE LA PRODUCCIÓN DE LOS BIENES MATERIALES A TRAVÉS DEL TRABAJO, ES LA BASE DE LA VIDA Y DEL DESARROLLO DE CUALQUIER SOCIEDAD.

EL HOMBRE NO SE VALE DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN (INSTRUMENTOS DE TRABAJO CREADOS Y CONSTRUÍDOS POR LA SOCIEDAD) PARA CREAR BIENES MATERIALES TRABAJANDO AISLADAMENTE, SINO QUE LO HACE EN COMÚN, FORMANDO GRUPOS O SOCIEDADES SURGIDOS DURANTE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN ECONÓMICAS, QUE FORMAN CONJUNTAMENTE CON FUERZA PRODUCTIVA, EL MODO DE PRODUCCIÓN; CORRESPONDIENDO AL HOMBRE COMO FACTOR DINÁMICO, EL MODIFICAR Y PERFECCIONAR CONTINUAMENTE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO Y EL ACUMULAR LA EXPERIENCIA PRODUCTIVA EN BIENES DE LA COMUNIDAD.

EN EL RÉGIMEN DE LA COMUNIDAD PRIMITIVA, AL PRINCIPIO EL HOMBRE SALVAJE SE ENCUENTRA INDEFENSO ANTE LA NATURALEZA, POR LO QUE DESARROLLA INSTRUMENTOS DE TRABAJO, LOS CUALES SON UNA PROLONGACIÓN ARTIFICIAL DE SU ÓRGANOS NATURALES Y QUE PRETENDEN SUBSANAR SU INSUFICIENCIA FISIOLÓGICA; A TRAVÉS DE ÉLLOS PRODUCEN O CONSIGUEN LOS ALIMENTOS NECESARIOS PARA SUBSISTIR (RECO-

LECCIÓN DE FRUTAS SILVESTRES Y LA FORMA MÁS ELEMENTAL DE LA CAZA Y LA PESCA).

EN TANTO NO SE ASEGURE LA CANTIDAD SUFICIENTE DE ALIMENTO, EL HOMBRE NO SE PODRÁ DEDICAR DE MANERA CONSECUENTE A OTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE NO SEAN LAS DE PRODUCCIÓN DE VÍVERES.

EL INVENTO DEL ARCO Y LA FLECHA PROPICIAN EL DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS DE CAZA DE ANIMALES; DE ESTE DESARROLLO SURGE LA GANADERÍA PRIMITIVA, ES DECIR, LOS CAZADORES COMIENZAN A DOMESTICAR ANIMALES. POR OTRO LADO, LA AGRICULTURA QUE SE HABÍA MANTENIDO A UN NIVEL PRECARIO, SE CONVIERTE EN BASE FIRME EN EL PROGRESO DE LA SOCIEDAD, AL EMPLEAR BESTIAS DE TIRO. ASÍ EL HOMBRE PRIMITIVO COMIENZA A PASAR A UNA VIDA SEDENTARIA. ES POR PRIMERA VEZ QUE EL HOMBRE SOMETE BAJO SU CONTROL DIRECTO A LA PRODUCCIÓN DE LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA AL DESARROLLAR LA AGRICULTURA Y LA DOMESTICACIÓN DE ANIMALES.

LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN EN LA SOCIEDAD PRIMITIVA SE HALLABAN DETERMINADAS POR EL ESTADO DE LAS FUERZAS PRODUCTIVAS. EN DIFERENTES COMUNIDADES LA PROPIEDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO Y LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN ERA COLECTIVA. DADO LO RUDIMENTARIO DE LOS INSTRUMENTOS, LOS HOMBRES VIVÍAN EN GRUPOS O COMUNIDADES PARA DEFENDERSE MUTUAMENTE.

EN LA SOCIEDAD PRIMITIVA EL TRABAJO ERA MUY POCO PRODUCTIVO, -

DE SUERTE QUE NO PERMITÍA EXCEDENTE ALGUNO SINO LOS MÁS INDISPENSABLE PARA LA VIDA.

LA ACTIVIDAD LABORAL SE BASABA EN LA COOPERACIÓN SIMPLE, DE MANERA QUE MUCHAS PERSONAS EJECUTABAN UN MISMO TRABAJO, ALLÍ NO HABÍA EXPLOTACIÓN DEL HOMBRE POR EL HOMBRE, SINO QUE SE PRACTICABA LA DISTRIBUCIÓN IGUALITARIA DE LOS ESCASOS ALIMENTOS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD. EN ESTA ETAPA DEL PERFECCIONAMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO, SURGE LA DIVISIÓN NATURAL DEL TRABAJO; ENTRE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES, ENTRE LOS ADULTOS, LOS NIÑOS Y LOS ANCIANOS. SE ORIGINA UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.

AL PASAR A LA GANADERÍA (PASTOREO) Y AL CULTIVO DE LA TIERRA - SURGE LA DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO, ES DECIR, UNA PARTE DE LA SOCIEDAD SE DEDICA A LA AGRICULTURA Y LA OTRA A LA GANADERÍA. AL LADO DE LOS PUEBLOS DEDICADOS AL CULTIVO DE LA TIERRA APARECEN LOS PUEBLOS DEDICADOS AL PASTOREO. A PARTIR DE ENTONCES SE ELEVA LA PRODUCTIVIDAD EN LAS TRIBUS Y APARECE UN CIERTO EXCEDENTE EN LA PRODUCCIÓN. SIN EMBARGO, TAL EXCEDENTE NO LIBERA AL ARTESANO DE PRODUCIR SU PROPIO ALIMENTO Y DEDICARSE INTEGRAMENTE A DESARROLLAR SU PROPIO OFICIO.

A MEDIDA QUE DESARROLLA SUS INSTRUMENTOS DE TRABAJO Y EN CONSECUENCIA MEJORA LAS TÉCNICAS DE CAZA Y PESCA, LENTAMENTE VA APARECIENDO UN EXCEDENTE CONSTANTE AL LADO DE LA PRODUCCIÓN NE-

CESARIA DE ALIMENTOS PARA SUBSISTIR, ÉSTA ES UNA PRIMERA FORMA DE SOBREPDUCCIÓN SOCIAL CUYA FUNCIÓN ESENCIAL ES LA DE CONSTITUIR UNA RESERVA DE VÍVERES. EN SEGUNDA INSTANCIA PROMUEVE UNA DIVISIÓN AL TRABAJO MÁS PERFECCIONADA, LA CUAL PERMITE DEDICAR ALGÚN TIEMPO A LA PRODUCCIÓN DE OBJETIVOS NO ALIMENTICIOS. Y EN TERCER LUGAR, LOGRAR UN EQUILIBRIO ENTRE EL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y LAS DISPONIBILIDADES ALIMENTICIAS. EN CONCLUSIÓN, LA DISPOSICIÓN DE LA HUMANIDAD POR MEDIOS DEL INCREMENTO DE LA POBLACIÓN Y LA ESPECIALIZACIÓN DE SU TRABAJO.

EL DESCUBRIMIENTO DE LA IRRIGACIÓN Y DE LOS EFECTOS DE BARBECHO CAMBIAN RADICALMENTE LA TÉCNICA AGRÍCOLA.

POSTERIORMENTE, EL HOMBRE DESCUBRE Y APRENDE LA UTILIZACIÓN DE LOS METALES Y EN CONSECUENCIA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA INTENSIVA. ASÍ CREA LA CONDICIÓN MATERIAL PREVIA PARA EL IMPULSO DE LAS TÉCNICAS ARTESANALES Y LA SEPARACIÓN DE LA CIUDAD Y EL CAMPO. EL ARTESANO ADQUIERE AUTONOMÍA DEFINITIVA CON EL FORJADO DE LOS METALES.

ESTO DA LUGAR AL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DEL HOMBRE Y SU DOMINIO SOBRE LA NATURALEZA LE PROPORCIONAN MÁS ARTÍCULOS DE CONSUMO. SURGIENDO EL TRABAJO INDIVIDUAL QUE ENGENDRA LA PROPIEDAD PRIVADA DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN. DESAPARECE LA IGUALDAD PATRIMONIAL ENTRE LOS HOMBRES, COMIENZA A DIVIDIRSE ENTRE RICOS Y POBRES.

EN TANTO LA SOCIEDAD NO DISPONÍA DE UN EXCEDENTE CONSTANTE, LA DESIGUALDAD SOCIAL APENAS PUEDE DESARROLLARSE. EN CAMBIO LA CONSTITUCIÓN DE UN EXCEDENTE PREMIANTE PLANTEA LA POSIBILIDAD DE UNA FRACCIÓN DE LA SOCIEDAD, SE APROPIA DE ÉSTE Y SE LIBERA DEL TRABAJO MATERIAL, DISFRUTANDO DE OCIO A EXPENSAS DE LA OTRA PARTE DE LA SOCIEDAD.

ASÍ ES COMO EL HOMBRE EMPEZÓ A POSEER YA MÁS MEDIOS DE SUBSISTENCIA DE LO NECESARIO PARA LA VIDA. SON LOS ESCLAVOS QUE TRABAJAN EN LA HACIENDA LOS QUE PRODUCEN LOS ARTÍCULOS QUE LA CLASE POSEEDORA ACUMULA Y CAMBIA POR OTRO QUE NO SE OBTIENE EN LA HACIENDA. LA GUERRA ES EN PRIMERA INSTANCIA, LA QUE SUMINISTRA ESCLAVOS A LAS HACIENDAS Y POSTERIORMENTE LA MISMA COMUNIDAD LO HACE POR MEDIO DE SUS MIEMBROS EMPOBRECIDOS O EMPLEADOS. EL TRABAJO DE LOS ESCLAVOS AUMENTA CADA VEZ MÁS LA DESIGUALDAD. SI EN UN PRINCIPIO LA ESCLAVITUD TUVO CARÁCTER PATRIARCAL (DOMÉSTICO), POSTERIORMENTE SE CONVIERTE EN LA FORMA PRINCIPAL DE EXISTENCIA DEL NUEVO RÉGIMEN.

DURANTE LA ÉPOCA DEL RÉGIMEN ESCLAVISTA, AL HABERSE APRENDIDO A FUNDIR EL HIERRO, COMIENZAN A PREDOMINAR LOS INSTRUMENTOS DE DICHO METAL, QUE AYUDARON A ENSANCHAR EL MARCO DE LA ACTIVIDAD LABORAL DEL HOMBRE. LA FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS METÁLICOS DIO LUGAR A LA APARICIÓN DE UN GRUPO DE HOMBRES APARTE, LOS ARTESANOS, CUYO TRABAJO FUE TOMANDO UN CARÁCTER CADA VEZ MÁS IN-

DEPENDIENTE. LOS OFICIOS SE SEPARAN DE LA AGRICULTURA PRODUCIENDO LA SEGUNDA GRAN DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO.

EL SURGIMIENTO DEL DINERO COMO MERCANCIA, JUNTO CON EL PROGRESO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, PROPICIA LA APARICIÓN DE PERSONAL DEDICADO A COMPRAR Y VENDER MERCANCIAS, Y ASÍ, LA TERCERA GRAN DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO APARECE.

LAS CIUDADES CONCENTRAN LOS OFICIOS Y EL COMERCIO Y SE SEPARAN DEL CAMPO. CRECE LA DESIGUALDAD PATRIMONIAL. APARECE LA GRAN HACIENDA ESCLAVISTA (LATIFUNDIOS). LOS ESCLAVOS RICOS LLEGAN A POSEER CENTENARES HASTA MILES DE ESCLAVOS. SE ADUEÑAN DE ENORMES EXTENSIONES DE TIERRA Y FUNDEN GRANDES HACIENDAS ESCLAVISTAS. LOS ESCLAVOS SON PROPIEDAD DEL ESCLAVISTA RICO, AL IGUAL QUE LA TIERRA, LOS APEROS, EL GANADO, LA CAZA Y TODO ABSOLUTAMENTE. SE PRIVA A LOS ESCLAVOS DE TODO DERECHO LEGAL Y HUMANO. EL ESCLAVISTA LOGRA POR MEDIO COERCITIVO Y EXCEPCIONALMENTE CRUELES EL MÁXIMO RENDIMIENTO EN LA PRODUCCIÓN, A LA VEZ QUE SE APROPIA DE TODO EL PRODUCTO DE TRABAJO Y DEL ESCLAVO. ESTE SÓLO RECIBE A CAMBIO UNA CANTIDAD INSIGNIFICANTE DE MEDIOS DE SUBSISTENCIA, APENAS SUFICIENTES PARA NO MORIR DE HAMBRE Y PODER SEGUIR LABORANDO EN PROVECHO DEL AMO. SE ORIGINAN FRECUENTES SUBLEVACIONES DE ESCLAVOS CONTRA LAS BÁRBARAS FORMAS DE EXPLOTACIÓN.

LA CAUSA PRINCIPAL DE LA DESAPARICIÓN DE ESTE SISTEMA ES QUE

LA FORMA ESCLAVISTA DE EXPLOTACIÓN ANICUILABA A LOS PROPIOS ESCLAVOS, LA PRINCIPAL FUERZA PRODUCTIVA DE LA SOCIEDAD. OTRA CAUSA IMPORTANTE SE REFIERE AL PROBLEMA DE ABASTECIMIENTO DE ESCLAVOS, LOS CUALES ERAN OBTENIDOS A TRAVÉS DE LAS GUERRAS CON OTROS PAISES. EN GENERAL EL SISTEMA ESCLAVISTA DE PRODUCCIÓN AL HACER SU APARICIÓN CONTRIBUYE AL AUMENTO DE LAS FUERZAS PRODUCTIVAS Y SU POSTERIOR DESARROLLO, DETERMINÓ LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MISMAS FUERZAS PRODUCTIVAS POR LO QUE SURGIÓ LA NECESIDAD HISTÓRICA DE SUSTITUIR LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN ESCLAVISTA POR OTRAS QUE MODIFICASEN LA SITUACIÓN DE LOS ESCLAVOS, LA PRINCIPAL FUERZA PRODUCTIVA DE LA SOCIEDAD.

LA RUINA DE LAS GRANDES HACIENDAS Y EL DESARROLLO DE LA HACIENDA PEQUEÑA, PRODUCE EL AUMENTO DEL NÚMERO DE ESCLAVOS LIBERADOS Y LA REPARTICIÓN DE LATIFUNDIOS EN PEQUEÑOS CAMPOS CULTIVADOS POR COLONOS (ESCLAVO CONVERTIDO EN AGRICULTOR). AL COLONO SE LE OTORGA EL DERECHO DE UTILIZAR LA TIERRA MEDIANTE EL PAGO EN DINERO O PRODUCTOS, SIN PODER ABANDONAR LA PARCELA, POR LO CUAL ÉSTE PUEDE SER VENDIDO JUNTO CON ÉLLA. LAS CONSTANTES LUCHAS DE LOS ESCLAVOS UNIDOS CON LOS CAMPESINOS Y ARTESANOS LIBRES EN CONTRA DE LOS GRANDES PROPIETARIOS DE TIERRAS Y EL ESTADO ESCLAVISTA, ORIGINAN EL HUNDIMIENTO DEFINITIVO DE ESTE SISTEMA.

EL RÉGIMEN FEUDAL, SE APOYA EN LA PROPIEDAD PRIVADA DEL SEÑOR

FEUDAL Y EL USUFRUCTO, POR CIERTO HEREDITARIO, CONSISTE EN QUE LOS FEUDALES ASEGURABAN ASÍ LA MANO DE OBRA NECESARIA PARA LABORAR SUS TIERRAS A CAMBIO DE LA PROTECCIÓN DEL AMO Y EL DERECHO DE UTILIZAR LAS TIERRAS DE LA PARCELA, A LA CUAL EL CAMPESINO LE DA UN CARÁCTER NATURAL AL DESTINAR LA PRODUCCIÓN AL CONSUMO PERSONAL Y NO AL CAMBIO.

EL SIERVO REALIZABA UN TRABAJO QUE SE DIVIDÍA EN DOS PARTES; TRABAJO NECESARIO EN SU PARCELA Y SOBRE TRABAJO EN EL CAMPO DEL SEÑOR FEUDAL. MEDIANTE EL PRIMERO SE SUMINISTRA EL PRODUCTO NECESARIO PARA SUBSISTIR LOS PRODUCTORES Y MEDIANTE EL SEGUNDO SE SUMINISTRA EL PRODUCTO NECESARIO PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS CLASES POSEEDORAS QUE NO PARTICIPAN EN LA PRODUCCIÓN DE UNA MANERA DIRECTA. DE ESTA ÚLTIMA ES DE LA QUE SE APROPIA EL SEÑOR FEUDAL BAJO EL SISTEMA DE RENTA DEL SUELDO CONSTITUYÓ EL CARÁCTER FUNDAMENTAL DEL FEUDALISMO EN LA HISTORIA DE TODOS LOS PUEBLOS. RECRUDECIDA ÉSTA BAJO LA RENTA EN DINERIO, DIO LUGAR A QUE SE FUESE AGUDIZANDO MÁ S Y MÁ S LA LUCHA ENTRE LOS SEÑORES FEUDALES Y LOS CAMPESINOS.

EN EL RÉGIMEN GREMIAL, SE ENCONTRABA A LA PAR CON EL AVANCE DE LA GANADERÍA Y LA AGRICULTURA EN CAMPO, SE PERFECCIONAN POCO A POCO EN LA CIUDAD LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO, LOS PROCEDIMIENTOS DE TRATAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA Y LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS OFICIOS. SE MEJORA LA FUNDICIÓN Y EL TRATAMIENTO DEL HIE-

RRO, SURGEN NUEVAS INDUSTRIAS ARTESANAS; ARMAS, CLAVOS, CUCHILLOS, CERRAJERÍA, ZAPATERÍA, ETCÉTERA.

ESTE SURGE Y SE DESARROLLA PARALELAMENTE CON EL FEUDALISMO. MIENTRAS QUE EN EL CAMPO LOS SIERVOS SE ENFRENTAN A LA DEPENDENCIA PERSONAL PARA CON EL TERRATENIENTE, POR OTRO LADO, EN LAS CIUDADES LOS ARTESANOS SE ENCUENTRAN IGUALMENTE BAJO LA AUTORIDAD DEL SEÑOR FEUDAL, CADA SECTOR POR SU CUENTA SOSTIENE LUCHAS POR SU LIBERACIÓN.

LOS ARTESANOS SE AGRUPAN EN ORGANIZACIONES GREMIALES CON EL FIN DE PROTEGER SUS INTERESES COMUNES Y LUCHAR ANTE EL SISTEMA FEUDAL QUE LES OPRIME. EN LOS GREMIOS SE DEFINE CLARAMENTE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, SE DELIMITAN DEBIDAMENTE SUS FUNCIONES Y SE MARCAN LAS DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS QUE PRESENTA EL SISTEMA; MAESTRO, OFICIAL Y APRENDIZ. LAS DIFERENCIAS SOCIALES ENTRE ÉSTOS, SON LIMITADAS.

LA DIRECCIÓN DE LA AGRUPACIÓN DE FABRICANTES DE UN DETERMINADO PRODUCTO O ESPECIALIDAD, RECAE EN EL MAESTRO, EL CUAL LOGRA TAL JERARQUÍA DESPUÉS DE UN LARGO PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL OFICIO. POR LO QUE CADA OFICIAL, AL FINAL DE SU APRENDIZAJE TIENE LA POSIBILIDAD DE ASCENDER A LA DIGNIDAD DE MAESTRO.

LA APLICACIÓN DEL MERCADO Y LA IMPOSIBILIDAD DEL ARTESANO, DE FRENAR LA PRODUCCIÓN PARA VENDER SUS PRODUCTOS EN LUGARES LEJA

NOS ORIGINAN EL SURGIMIENTO DE UN INTERMEDIARIO ENTRE AMBOS, - EL MERCADER. EN UN PRINCIPIO EL MERCADER FUNCIONA ÚNICAMENTE-- COMO INTERMEDIARIO, PERO MÁS TARDE SE DEDICA A ACAPARAR LA COM-- PRA DE UN MISMO PRODUCTO DE ENTRE VARIOS GREMIOS. POSTERIOR-- MENTE, QUITA AL ARTESANO EL CONTROL EN EL MERCADO FINANCIÁ AR-- TESANOS DEL CAMPO, A QUIENES PROPORCIONAN MATERIA PRIMA Y ME-- DIOS DE PRODUCCIÓN PARA TRABAJAR A CAMBIO DE UN SALARIO. ASÍ SURGE EL PRIMER ANTECEDENTE HISTÓRICO DEL TRABAJO ASALARIADO.

LA DESCOMPOSICIÓN Y DESAPARICIÓN DEL SISTEMA GREMIAL SE DEBE - EN PRIMER LUGAR A LA ESTRECHEZ DEL MERCADO, COMO CONSECUENCIA DE DIVERSOS FACTORES.

Y POR ÚLTIMO, EL SURGIMIENTO DE LAS RELACIONES CAPITALISTAS DE PRODUCCIÓN, QUE A TRAVÉS DE SUS INSTANCIAS LIMITAN Y DESPOJAN DE SU MEDIOS DE PRODUCCIÓN A LOS ARTESANOS Y CAMPESINOS. SE - DESARROLLA EL SISTEMA DE LA MANUFACTURA ES DECIR, LA REUNIÓN - DE LOS DISTINTOS ARTESANOS EN LUGAR COMÚN PARA PRODUCIR.

DE HECHO, ES EL SISTEMA GREMIAL EL QUE DA ORIGEN AL QUE QUI-- ZÁS SEA EL PRIMER MOVIMIENTO SINDICAL; LAS "ASOCIACIONES DE - COMPAÑEROS" EN FRANCIA, ALEMANIA Y ESPAÑA, FORMADAS POR UN ELE-- VADO NÚMERO DE MAESTROS SIN GREMIO. AL FINAL DE LA ÉPOCA FEU-- DAL, LA BURGUESÍA SE SIRVE DE LAS LUCHAS Y SUBLEVACIONES DE - CAMPESINOS Y ARTESANOS QUE CAUSAN EL DERRUMBAMIENTO DEL SISTE-- MA, Y SE ADUEÑA DEL PODER POLÍTICO CONVIRTIÉNDOSE ASÍ EN LA -

CLASE DOMINANTE.

PREVIO AL RÉGIMEN CAPITALISTA, SE CONFIGURAN ETAPAS PRECAPITALISTAS COMO LA INDUSTRIA A DOMICILIO QUE SE CARACTERIZA POR SER AQUÉLLA EN QUE EL PEQUEÑO PRODUCTOR DE MERCANCIAS PIERDE EL CONTROL DE SUS PRODUCTOS Y SUS MEDIOS DE PRODUCCIÓN. ÉSTO SE CONSTITUYE COMO LA FORMA PRINCIPAL DE PRODUCCIÓN NO AGRÍCOLA EN EUROPA OCCIDENTAL ENTRE LOS SIGLOS XVI AL XVII. EL ARTESANO RECIBE DEL MERCADERO TANTO MATERIA PRIMA COMO MEDIOS DE PRODUCCIÓN PARA PRODUCIR A DOMICILIO, A CAMBIO DE UN SALARIO.

SIN EMBARGO, EL LENTO PROGRESO EN LA PRODUCCIÓN, DA ORIGEN AL SISTEMA DE MANUFACTURA, EL CUAL VIENE A SER UN PUENTE HACIA LA GRAN FÁBRICA MODERNA. REUNE BAJO UN MISMO TECHO A LOS OBREROS QUE TRABAJAN COMO MEDIOS DE PRODUCCIÓN PUESTOS A SU DISPOSICIÓN Y CON MATERIAS PRIMAS QUE SE LES ADELANTAN.

DESAPARECE LA VENTA DEL PRODUCTO TERMINADO POR PARTE DEL ARTESANO. AHORA RECIBE UN SALARIO EN FUNCIÓN DEL VALOR TOTAL DEL PRODUCTO DEDUCIDO AL VALOR DE LA MATERIA PRIMA Y EL PRECIO DE ALQUILER DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO. SE HACE POSIBLE EL DIVIDIR CADA PROCESO DE PRODUCCIÓN EN UNA INFINIDAD DE OPERACIONES DE TRABAJO MECÁNICAS Y SIMPLIFICADAS AL MÁXIMO, PERMITIENDO UN AUMENTO EN EL RENDIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN. SE SUSTITUYE LA MANO DE OBRA ESPECIALIZADA POR UNA MANO DE OBRA NO ESPECIALIZADA, INCLUSO TRABAJA CON MUJERES, NIÑO INVÁLIDOS Y EN

FERMOS MENTALES. AÚN ASÍ, EL CONCEPTO SALARIO REPRESENTA LA MAYOR PARTE DE LOS GASTOS DEL CAPITAL MANUFACTURERO EN TANTO QUE ES EL MEDIO DE PRODUCCIÓN PREPONDERANTE EN LA INDUSTRIA.

ES ASÍ QUE SE SUCEDIERON UNA SERIE DE CORRIENTES ADMINISTRATIVAS A PARTIR DEL NACIMIENTO DEL CAPITALISMO HASTA LA ÉPOCA PRESENTE, ESTAS CORRIENTES ADOPTAN DIFERENTES ENFOQUES QUE PERMITEN DISCIPLINAS DIFERENCIADAS Y CON CARÁCTER PROPIO.

CORRIENTE CIENTIFICISTA:

SUS PRINCIPALES EXPONENTES FUERON FREDERICK TAYLOR Y HENRI FAYOL, CON TAYLOR, SE BUSCA ESTABLECER UNA SERIE DE PRINCIPIOS Y NORMAS QUE PERMITAN UN MAYOR RENDIMIENTO DE LA MANO DE OBRA Y AHORRO DE MATERIALES; POR SU PARTE, FAYOL COMPLEMENTANDO LOS ESTUDIOS DE TAYLOR, SE ABOCA AL ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LA EFICIENCIA A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN RACIONAL Y LA PRÁCTICA DE UNA DIRECCIÓN EFICIENTE.

CORRIENTE HUMANO - RELACIONISTA:

EL RECHAZO DE LOS TRABAJADORES A LA APLICACIÓN DE LOS "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN" GENERADOS POR LA CORRIENTE ANTERIOR CUANDO A LOS NUEVOS ESTUDIOS DE LA SELECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJADOR, DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS Y LA EVIDENTE PRESIÓN DE LOS SINDICATOS LLEVÓ A LA REVISIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA ESPECIALMENTE A PARTIR DE ELTON MAYO, QUE SE ENCUEN

TRAN DENTRO DEL HUMANO-RELACIONISMO.

CORRIENTE ESTRUCTURALISTA:

PARA EL ESTRUCTURALISMO, LAS DOS CORRIENTES ANTERIORES ESTABLECÍAN UN ENFOQUE DEMASIADO UNILATERAL DEL FENÓMENO ADMINISTRATIVO Y VEÍAN A LA EMPRESA COMO UN ENTE AISLADO DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

SIENDO CONSECUENTES CON ESTA IDEA, LOS ESTRUCTURALISTAS TRATAN DE COMBINAR POR UN LADO LA ESTRUCTURA FORMAL CON EL ASPECTO HUMANO Y, LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL CON EL SISTEMA SOCIAL POR EL OTRO.

CORRIENTE NEOHUMANO-RELACIONISTA:

PARTIENDO DE LOS PLANTEAMIENTOS DE LA CORRIENTE HUMANO-RELACIONISTA EN CUANTO A LA PONDERACIÓN QUE SE DA A LOS ASPECTOS HUMANOS DE LA EMPRESA, ESTA NUEVA CORRIENTE APORTA UN ELEMENTO NUEVO QUE ES LA INTERPRETACIÓN DE LAS NECESIDADES EN INTERESES - DEL HOMBRE, LIGÁNDOLAS A LOS DE LA EMPRESA MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS CONCRETOS EN LA ORGANIZACIÓN.

HACE ESTA CORRIENTE UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS FORMAS DISTINTAS DE DIRECCIÓN, FORMAS CONOCIDAS COMO LA TEORÍA "X", TEORÍA "Y" DE Mc. GREGOR.

TODAS ESTAS CORRIENTES EN SU MOMENTO HAN APORTADO ELEMENTOS SUFICIENTES PARA ANALIZAR Y ESTUDIAR EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO. SIN EMBARGO, DADA LA IMPORTANCIA QUE HA ALCANZADO LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, HA PROPICIADO LA BÚSQUEDA Y PLANTEAMIENTO DE DISTINTOS ENFOQUES, POR EJEMPLO: LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, LA TEORÍA DE LA DECISIÓN, LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, LA TEORÍA DE SISTEMAS, ETCÉTERA.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ES INDISCUTIBLE Y COMO LO HAN CONFIRMADO INVESTIGACIONES POSTERIORES A NUESTROS DÍAS, QUE SE PODRÍA DEDUCIR QUE ES DE CAPITAL IMPORTANCIA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DANDO COMO RESULTADO:

- A).- EL AUMENTO DEL RENDIMIENTO SE DEBE MÁS AL MEJORAMIENTO DE LA MORAL Y ENTUSIASMO DE LOS TRABAJADORES, Y SÓLO SECUNDARIAMENTE A LAS DEMÁS MODIFICACIONES EFECTUADAS EN ILUMINACIÓN, RITMOS DE TRABAJO, FORMAS DE PAGO, ETC.
- B).- LOS INDIVIDUOS QUE SE REÚNEN PARA EJECUTAR UN TRABAJO EN COMÚN NO SIGUEN ACTUANDO IGUAL QUE LO HACEN CUANDO TRABAJAN SOLOS, SINO QUE CONSTITUYEN UNA NUEVA REALIDAD, QUE ES EL GRUPO EN CUYO SENO SE DESARROLLAN NUMEROSAS Y COMPLEJAS RELACIONES TOTALMENTE NUEVAS, QUE ADEMÁS SE INFLUYEN MUTUAMENTE.

C).- CUANDO A LOS TRABAJADORES SE LES IMPONE UNA DETERMINADA PAUTA DE COMPORTAMIENTOS SIN TRATAR DE ASOCIARLOS DE ALGÚN MODO EN LA ELABORACIÓN DE LAS DECISIONES, SE CREA EN ÉLLOS CONFLICTOS, INHIBICIONES, Y HASTA SE LES INCLINA A FORMAS DE DESLEALTAD CON LA EMPRESA, YA QUE JUZGAN QUE UNA ACTITUD MERAMENTE PASIVA NO VA DE ACUERDO CON SU DIGNIDAD HUMANA.

D).- ENTRE LAS CUALIDADES QUE SE REQUIEREN EN LOS JEFES, SOBRE TODO EN LOS DEL NIVEL INTERMEDIO, ES PRIMORDIAL LA DE "SABER OIR". POR LO TANTO, DEBE FOMENTARSE QUE LOS TRABAJADORES TENGAN LIBERTAD PARA EXPONER SUS PUNTOS DE VISTA EN TODO AQUELLO QUE CONCIERNE A SU TRABAJO. EL SOLO HECHO DE QUE LOS INFERIORES PUEDAN EXPRESAR SUS IDEAS, MEJORA SU COLABORACIÓN Y ASÍ SU RENDIMIENTO.

1.3 SU OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DE LO COMENTADO ANTERIORMENTE SE DEDUCE QUE AL BUSCAR EL HOMBRE SATISFACER SUS NECESIDADES EN LA SOCIEDAD, LO HACE CON LA MIRA INMEDIATA DE LOGRAR ÉSTO A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE UNA SERIE DE FUNCIONES QUE ÉL SOLO NO PODRÍA REALIZAR, O BIEN QUE LOGRARÍA MÁS IMPERFECTAMENTE.

PERO LO SOCIAL NO SÓLO SUMA, SINO QUE MULTIPLICA A VECES EN FORMA INSOSPECHADA LA EFICIENCIA DE LA ENERGÍA INDIVIDUAL.

BASTA CON RECORDAR LA CASI MILAGROSA CAPACIDAD QUE LA INDUSTRIA MODERNA, SOBRE TODO EN EL TRABAJO EN SERIE, TIENE PARA CONSEGUIR CON LA UNIÓN DE VARIOS MILES DE HOMBRES DEBIDAMENTE ORGANIZADOS Y DIRIGIDOS, NO EL NÚMERO DE UNIDADES SUMADAS QUE CADA UNO DE ÉLLOS PODRÍA PRODUCIR EN UN TIEMPO DETERMINADO, SINO UN NÚMERO INFINITAMENTE MAYOR.

PERO ES TAMBIÉN EVIDENTE QUE 'ENTRE LAS DIVERSAS FORMAS DE ORGANIZAR Y APROVECHAR EL TRABAJO DE ESOS HOMBRES HABRÁ ALGUNAS MEJORES QUE OTRAS''.

ASÍ DETERMINADAS FORMAS DE DIVIDIR EL TRABAJO PUEDEN SER MÁS EFICIENTES QUE OTRAS, ALGUNOS SISTEMAS, ALGUNOS SISTEMAS, DE CONTROLAR LAS ACTIVIDADES PUEDEN DAR MEJORES RESULTADO; ENTRE LAS FORMAS DE ESTABLECER Y CUIDAR LA DISCIPLINA O DE DAR ÓRDENES, HABRÁ ALGUNAS QUE SEAN MÁS EFECTIVAS, DETERMINADAS FORMAS DE HACER PLANES PUEDEN SER MÁS REALISTAS, ETC.

LO ANTERIOR, INDICA QUE ENTRE LAS FORMAS DE COORDINAR LAS PERSONAS Y LAS COSAS QUE FORMAN UNA EMPRESA Y PRECISAMENTE EN RAZÓN DE LA MANERA EN QUE SE LES COORDINE, SE OBTENDRÁ MAYOR O MENOR EFICIENCIA, INDEPENDIENTEMENTE DE LA EFICIENCIA QUE SEA RESULTADO DEL TIPO DE MAQUINARIA, DE LA BONDAD DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, DE LA CAPACIDAD DEL MERCADO, DEL MONTO DEL CAPITAL DISPONIBLE, ETC., YA QUE ESA COORDINACIÓN NO SÓLO APROVECHA MEJOR Y MULTIPLICA LA EFICIENCIA DE CADA ELEMENTO, SINO -

QUE SIN ÉLLA CADA UNA DE ESAS EFICIENCIAS PARTICULARES SERÍA -
INÚTIL, O POR LO MENOS INSUFICIENTEMENTE APROVECHADA.

AHORA BIEN: LA EXPERIENCIA NOS ENSEÑA Y LOS ESTUDIOS SICOLÓGI-
COS SE ENCARGAN DE JUSTIFICAR ESTA APRECIACIÓN - QUE EL HOMBRE
SE AGRUPA EN SOCIEDAD, PRINCIPALMENTE POR SU INSUFICIENCIA PA-
RA LOGRAR TODOS SUS FINES POR SI SOLO

LA SOCIEDAD, ESTO ES "LA UNIÓN MORAL DE HOMBRES", QUE EN FORMA
SISTEMÁTICA COORDINAN SUS MEDIOS PARA LOGRAR UN BIEN COMÚN, ES
POR LO TANTO, EL OBJETO SOBRE EL QUE RECAE LA ADMINISTRACIÓN.
PRECISAMENTE EL ELEMENTO "COORDINACIÓN SISTEMÁTICA DE MEDIOS",
ES EL QUE EXIGE EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN TODA SOCIE-
DAD.

POR LO TANTO, LA ADMINISTRACIÓN BUSCA EN FORMA DIRECTA PRECISA
MENTE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA -
COORDINACIÓN, Y SÓLO A TRAVÉS DE ÉLLA SE REFIERE A LA MÁXIMA E
FICIENCIA O APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES, TALES
COMO CAPITAL, MATERIA PRIMA, MAQUINARIA, ETC.

1.4. RECURSOS CON LOS QUE CUENTA

LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS REQUIERE DE UNA SE-
RIE DE RECURSOS, ÉSTOS SON ELEMENTOS QUE ADMINISTRADOS CORREC-
TAMENTE, LE PERMITIRÁN O LE FACILITARÁN ALCANZAR SUS OBJETI-
VOS, SIENDO DE TRES TIPOS A SABER:

RECURSOS MATERIALES:

AQUÍ QUEDAN COMPRENDIDOS EL DINERO, LAS INSTALACIONES FÍSICAS, LA MAQUINARIA, LOS MUEBLES, LAS MATERIAS PRIMAS, ETC.

RECURSOS TECNICOS:

BAJO ESTE RUBRO SE LISTAN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS, INSTRUCTIVOS, ETC.

RECURSOS HUMANOS:

NO SÓLO EL ESFUERZO O LA ACTIVIDAD HUMANA QUEDAN COMPRENDIDOS EN ESTE GRUPO, SINO TAMBIÉN OTROS FACTORES QUE DAN DIVERSAS MODALIDADES A ESA ACTIVIDAD; CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, MOTIVACIÓN, INTERESES VOCACIONALES, APTITUDES, ACTITUDES, HABILIDADES, POTENCIALIDADES, SALUD, ETC. LOS RECURSOS HUMANOS SE HAN DEJADO AL ÚLTIMO NO PORQUE SEAN LOS MENOS IMPORTANTES SINO PORQUE SIENDO OBJETO DE NUESTRO TEMA, REQUIEREN DE UNA EXPLICACIÓN MÁS AMPLIA.

LOS RECURSOS HUMANOS SON MUY IMPORTANTES, YA QUE SON LOS QUE PERFECCIONAN Y MEJORAN EL EMPLEO Y EL DISEÑO DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS.

CAPITULO II

IDEAS GENERALES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

II.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN RELACIÓN AL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO AREA DE ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL, DIVERSOS AUTORES OPINAN AL RESPECTO:

RIOS SZALAY APUNTA QUE "AUNQUE NO EXISTÍA EL TÉRMINO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CUYA ACUÑACIÓN ES MUY RECIENTE, SE PIERDE EN LA ANTIGUEDAD EL NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES ..."

CHRUDEN AFIRMA QUE "SI BIEN LA MAYORÍA DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL NO COMENZARON A RECONOCERSE COMO CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN SINO HASTA EL PERÍODO CERCANO A LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL PUEDE ENCONTRARSE CIERTA EVOLUCIÓN EN TIEMPOS TAN REMOTOS COMO LA EDAD MEDIA... NO FUE SINO HASTA EL PRINCIPIO DE ESTE SIGLO CUANDO LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EMPEZÓ A RECIBIR ATENCIÓN COMO UN CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN. LA INFLUENCIA DE TAYLOR Y SU RECONOCIMIENTO DE LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL AYUDARON, INDUDABLEMENTE A ESTIMULAR EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COMO UNA ÁREA FUNCIONAL.

AHORA BIEN, POR LO QUE RESPECTA A LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA -

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ÉSTE VARÍA RELATIVAMENTE ENTRE UNO Y OTRO AUTOR.

SEGÚN REYES PONCE "EL ÉXITO DE TODA FUNCIÓN SOCIAL, Y EN PARTICULAR DE LAS QUE SE REALIZAN EN UNA EMPRESA, DEPENDEN DE DOS ELEMENTOS DISTINTOS: LAS PERSONAS QUE LAS LLEVAN A CABO Y LAS DIRIGEN, Y LAS COSAS O BIENES DE QUE SE VALEN PARA REALIZARLAS. LAS PERSONAS ... SE DIRIGEN A SI MISMAS, DIRIGEN A LAS DEMÁS PERSONAS Y, SOBRE TODO, A LAS COSAS, EN FORMA TAL, QUE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS NO PUEDE SER REALIZADA SINO EN, Y A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS... LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS, SE MUEVE PUES, EN EL DOMINIO DE LA LEY DE LA FINALIDAD"

ACERCA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, KNOWLES REFLEXIONA SOBRE LOS CONSTANTES CAMBIOS QUE LA CLASE TRABAJADORA HA VENIDO EXPERIMENTANDO A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES REGÍMENES SOCIALES.

POR LO QUE "LA DIRECCIÓN DE PERSONAL REPRESENTA ALGO MÁS QUE UN MERO COMPLEJO DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS YA QUE LAS RELACIONES ENTRE LA GERENCIA Y LOS TRABAJADORES DEPENDEN DE TODA SU EVOLUCIÓN GENERAL DE LAS IDEAS Y DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS EN GENERAL."

ACERCA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, KNOWLES REFLECCIONA SOBRE LOS CONSTANTES CAMBIOS

QUE LA CLASE TRABAJADORA HA VENIDO EXPERIMENTANDO A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES RÉGIMENES SOCIALES.

POR LO QUE "LA DIRECCIÓN DE PERSONAL REPRESENTA ALGO MÁS QUE - UN MERO COMPLEJO DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS YA QUE LAS RELACIONES ENTRE LA GERENCIA Y LOS TRABAJADORES DEPENDEN DE TODA - SU EVOLUCIÓN GENERAL DE LAS IDEAS Y DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS EN GENERAL."

EL SISTEMA CAPITALISTA SE AFIRMA A SI MISMO COMO EL ESTADO DE BIENESTAR GENERAL, INCLUSO KNOWLES PLANTEA QUE A PARTIR DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EL TRABAJADOR AUNQUE ASALARIADO HA IDO - MEJORANDO NOTABLEMENTE, DEBIDO A LA LIBERTAD POLÍTICA Y ECONÓMICA Y SU ELEVACIÓN DEL NIVEL DE VIDA.

LA CUAL NO SIGNIFICA QUE LOS PROBLEMAS DE PERSONAL ESTÉN SOLUCIONADOS, MÁS BIEN SE DEBE CONSIDERAR A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL COMO LA ETAPA DONDE MARCA LA GRAN EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEBIDO A LA DINÁMICA QUE SE PRESENTA POR LO AVANZADO DE LA TECNIFICACIÓN, IMPLICANDO LO ANTERIOR QUE EN LA ACTUALIDAD SE REQUIERE QUE LOS RECURSOS HUMANOS ESTÉN DEBIDAMENTE CAPACITADOS PARA ESTOS CAMBIOS.

POR ÚLTIMO, AL CITAR A ARIAS GALICIA SE ENCUENTRA QUE ÉSTE DA LA SIGUIENTE DEFINICIÓN: "LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y

CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LOS CONOCIMIENTOS LAS HABILIDADES, ETC. DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL.

II.2 CARACTERÍSTICAS.

ACTUALMENTE A TRAVÉS DE SU PROCESO HISTÓRICO, LOS RECURSOS HUMANOS PRESENTAN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- A).- NO PUEDEN SER PROPIEDAD EN LA ORGANIZACIÓN, DISPOSICIÓN VOLUNTARIA DE LAS PERSONAS HACIA EL TRABAJO, EL CUAL SERÁ REMUNERADO SATISFACTORIAMENTE.
- B).- PROPORCIONAN SU MÁXIMO ESFUERZO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES AL IDENTIFICARLOS CON LOS PERSONALES E INCLUSO AL ENCONTRAR POSIBILIDADES DE DESARROLLO Y REALIZACIÓN INTEGRAL.
- C).- LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, ETC. SON INTANGIBLES, SÓLO SE MANIFIESTAN A TRAVÉS DEL CONPORTAMIENTO, SIN EMBARGO, SE LES EMPIEZA A CONSIDERAR DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA.
- D).- PUEDEN SER INCREMENTADOS ESTOS RECURSOS YA SEA DESCUBRIÉNDOLOS O CAPACITÁNDOLES.
- E).- CAMBIAN SU FUERZA DE TRABAJO POR DINERO A FIN DE CUBRIR -

SUS NECESIDADES. EN LA ACTUALIDAD SON LOS SINDICATOS UNA FUERZA PODEROSA PARA DAR ESTRUCTURA MÁS RÍGIDA AL MERCADO DE TRABAJO CREADO POR ESTE INTERCAMBIO.

ASÍ PUES, PODEMOS CONCLUIR QUE A PESAR DE LA IMPORTANCIA RELEVANTE DE ESTE CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, SU RECONOCIMIENTO ES RELATIVAMENTE RECIENTE.

11.3 APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ASÍ TENEMOS QUE A PARTIR DE LAS REPERCUSIONES CAUSADAS POR LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LAS ORGANIZACIONES SE MULTIPLICAN EN NÚMERO Y ALCANZAN UN DESARROLLO INUSITADO HASTA ESE MOMENTO. EL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES HASTA ENTONCES BASADO EN EL EMPÍRISMO, RESULTA SER INEFICAZ EN LO SUCESIVO.

EL ENORME DESARROLLO ALCANZADO POR LAS ORGANIZACIONES TRAE ARAJADO UNA GRAN COMPLEJIDAD EN SU MANEJO, SIENDO INDISPENSABLE PARA LOS DIRIGENTES DE ÉSTAS UNA SITUACIÓN APOYADA DEFINITIVAMENTE EN UNA DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS.

EL POSEEDOR DE UN ATRIBUTO ESCASO PUEDE OBTENER MAYOR INGRESO (QUE SE TRADUCIRÍAN EN MEJORES NIVELES DE VIDA) SI APROVECHA E INCREMENTA SER RECURSO; ADEMÁS, LOGRARÁ MAYORES SATISFACCIONES PERSONALES (QUE PUEDEN TRADUCIRSE EN UNA MAYOR SALUD MENTAL). LA ORGANIZACIÓN PUEDE BENEFICIARSE PORQUE VA A OBTENER MEJORES

SERVICIOS DE SUS MIEMBROS; A TRAVÉS DE LOS CONOCIMIENTOS QUE POSEAN ÉSTOS, PUEDE OBTENER TÉCNICAS QUE LE PERMITAN SUS OBJETIVOS MÁS EFICAZMENTE EN TIEMPOS MÁS CORTOS, CON MÉTODOS MÁS ECONÓMICOS, ETC. EL PAÍS SE BENEFICIA POR DIVERSAS RAZONES, SUS HABITANTES PUEDEN CONTAR CON UNA MAYOR INTEGRACIÓN PSICOLÓGICA, GASTARÁN Y AHORRARÁN MÁS EN VIRTUD DE QUE CUENTAN CON UN MAYOR INGRESO LO CUAL PERMITIRÁ CREAR NUEVAS FUENTES DE TRABAJO AL GANAR MÁS, VAN A PAGAR MAYORES IMPUESTOS, COSA QUE PERMITIRÁ DEDICAR MÁS DINERO A OBRAS DE INFRAESTRUCTURA, A EDUCACIÓN Y A SERVICIOS DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIALES; LOS MAYORES CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PUEDEN CONDUCIR A LA CREACIÓN DE TECNOLOGÍA PROPIA QUE IMPIDA LA FUGA DE DIVISAS POR EL PAGO DE PATENTES, MEJORES SISTEMAS DE PRODUCCIÓN PERMITIRÁN ABATIR COSTOS Y COMPETIR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, ETC.

II.4. PRINCIPALES TÉCNICAS CON QUE CUENTA LA ADMINISTRACION - DE RECURSOS HUMANOS.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

- BÚSQUEDA Y ATRACCIÓN DE SOLICITANTES CAPACES, ASÍ COMO EL ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS MISMOS PARA DECIDIR CUALES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO. - MEDIO DE QUE SE VALE UNA ORGANIZA-

CIÓN PARA ATRAER CANDIDATOS ADECUADOS A SUS NECESIDADES. SINDICATOS, ESCUELAS, BOLSA DE TRABAJO, AGENCIAS.

SOLICITUD DE EMPLEO.- BASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE ABARCA PRINCIPALMENTE DATOS RESPECTO A PUNTOS BIOGRÁFICOS DEL CANDIDATO.

ENTREVISTA INICIAL.- PRIMERA ENTREVISTA CON EL SOLICITANTE PARA DETECTAR LOS ASPECTOS MÁS GENERALES ENTRE EL PUESTO Y ÉSTE.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.- MEDIACIÓN OBJETIVA Y ESTANDARIZADA DE UNA MUESTRA DEL COMPORTAMIENTO EN LA QUE SE HACE UNA VALORACIÓN DE LA HABILIDAD Y POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO.

PRUEBAS DE TRABAJO.- FORMA DE COMPROBAR QUE EL CANDIDATO TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA LABORAL QUE EL PUESTO EXIGE.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO.- INVESTIGACIÓN PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD SOCIOFAMILIAR, ACTITUD, RESPONSABILIDAD, EFICACIA, HONESTIDAD, VERACIDAD, ETC., ASÍ COMO POSIBLES SITUACIONES CONFLICTIVAS QUE INFLUYAN EN EL CANDIDATO PARA EL BUEN RENDIMIENTO DEL TRABAJO.

EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN.- PRUEBA A QUE SE SOMETE EL CANDIDATO PARA VERIFICAR SI SU ESTADO DE SALUD ES ADECUADO Y APROBADO PARA EJERCER EL PUESTO.

INVENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS.- INDICADOR QUE PERMITE A LA

ORGANIZACIÓN CONOCER LAS EXPERIENCIAS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, INTERESES, ACTUALIZACIÓN DEL TRABAJO, ETC., DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, DE MANERA QUE SE PUEDAN PLANEAR LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO PARA HACER FRENTE A LAS NECESIDADES FUTURAS.

ENTREVISTA PROFUNDA.- ENTREVISTA A EFECTUAR EN BASE A LOS RESULTADOS DE LOS EXÁMENES PSICOLÓGICOS Y DE TRABAJO, PARA OBTENER INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE ALGUNOS OTROS ASPECTOS IMPORTANTES.

INDUCCION:

ES DAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA AL NUEVO MIEMBRO Y REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS DIFERENTES GRUPOS SOCIALES EXISTENTES EN EL MEDIO DE TRABAJO, ASÍ COMO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL NUEVO MIEMBRO CON LA ORGANIZACIÓN Y VICEVERSA.

- CONTRATO INDIVIDUAL.- DOCUMENTO POR MEDIO DEL CUAL UN SUJETO SE OBLIGA A PRESTAR A OTRO UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO, CUALQUIERA QUE SEA SU FORMA DE DENOMINACIÓN, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO.
- EXPEDIENTE.- CONJUNTO DE DOCUMENTOS PERSONALES QUE FORMAN EL HISTORIAL DEL EMPLEADO U OBRERO.
- PRESENTACION DEL TRABAJADOR.- PRESENTACIÓN DEL NUEVO MIEMBRO

ANTE SUS COMPAÑEROS Y JEFES.

- MANUAL DE BIENVENIDA.- DOCUMENTOS QUE CONTIENEN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y SU HISTORIA, POLÍTICAS DE PERSONAL, CONDICIONES DE CONTRATACIÓN, PLAN DE BENEFICIO, TRABAJO, ETC.
- CAPACIDAD VESTIBULAR.- SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA NUEVOS TRABAJADORES, QUE TIENEN COMO FIN ENSEÑAR RÁPIDAMENTE LOS -- PROCEDIMIENTOS DE LA LABOR ESPECÍFICA.
- ENTREVISTA DE AJUSTE.- CUANDO EL SOLICITANTE VA A SER CON-- TRATADO POR SATISFACER LOS REQUISITOS DEL PERÍODO DE PRUEBA, OTRA VEZ, CADA ANIVERSARIO DE SU INGRESO SE LE ENTREVISTA PA RA EL ANÁLISIS DE SUS AVANCES, FRACASOS, ETC. ASÍ COMO PARA MOTIVARLO.

ASIGNACION DE FUNCIONES:

ASIGNAR OFICIALMENTE A CADA TRABAJADOR UN PUESTO CLARA Y PRECI SAMENTE DEFINIDO EN CUANTO A SUS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIO NES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- ANÁLISIS DE PUESTO.- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE DEBE-- RÁN REALIZARSE EN UN PUESTO, ASÍ COMO LOS REQUISITOS, CONOCI MIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC., QUE DEBA SATISFA-- CER LA PERSONA QUE VA A DESEMPEÑAR LA LABOR.
- ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.- CRONOMETRAJE DEL TIEMPO

EMPLEADO EN REALIZAR CADA UNA DE LAS PARTES EN QUE SE HA DIVIDIDO UNA ACTIVIDAD Y AGREGAR UN CIERTO PORCENTAJE DE TOLERANCIA, FIJANDO UN RESULTADO FINAL.

- CARGA DE TRABAJO.- CONSISTE EN LA APLICACIÓN DE ESTUDIOS FUNCIONALES, DESARROLLO DE ANÁLISIS Y EVALUACIONES DE LA CANTIDAD, CANTIDAD Y CATEGORÍA DEL TRABAJO.

DETERMINACION DE SALARIOS:

- VALUACION DE PUESTOS.- HERRAMIENTA PARA LA DETERMINACIÓN DE UNA ESTRUCTURA JUSTA PARA LOS SUELDOS Y SALARIOS A PAGAR A LOS OBREROS Y EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN.
- ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS.- HERRAMIENTA COMPLEMENTO DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS PARA REALIZAR EL PAGO JUSTO DE SUELDOS Y SALARIOS, NO SÓLO TOMANDO COMO REFERENCIA LA ORGANIZACIÓN SINO HACIENDO UN ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS ORGANIZACIONES.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

- MEDIDAS DE EJECUCIÓN, MEDIOS O CRITERIOS OBJETIVOS DE EJECUCIÓN O EFICIENCIA QUE SE VAN A UTILIZAR PARA CONCEDER ASCENSOS, PREMIOS, INCENTIVOS, ETC.
- CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE CADA TRABAJADOR ANTE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE SU

SU PUESTO. SE DIRIGE HACIA LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO UTILIZANDO FACTORES COMO: RESPONSABILIDAD, CONOCIMIENTO, SENTIDO DE COLABORACIÓN.

COMPENSACION SUPLEMENTARIA:

- SERVICIOS. TODAS LAS ACTIVIDADES COSTEADAS POR LA ORGANIZACIÓN QUE PROPORCIONAN UNA AYUDA O BENEFICIO DE ÍNDOLE MATERIAL O SOCIAL A LOS EMPLEADOS.
- PRESTACIONES.- APORTACIONES FINANCIERAS CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN INCREMENTA DIRECTAMENTE EL MONTO POR CONCEPTO DE SALARIOS PERCIBIDOS POR EL EMPLEADO.

CONTROL DE PERSONAL:

- INFORMES.- REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LOS NIVELES ALTOS A LOS BAJOS (COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE).
- REPORTAJES.- INFORMACIÓN EN RESPUESTA A LOS INFORMES DE LOS NIVELES BAJOS A LOS ALTOS (COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE).
- PUBLICACIONES.- INFORMACIÓN GENERAL POR MEDIO DE BOLETINES, REVISTAS, FOLLETOS, GACETAS, ETC.
- SISTEMAS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.- ES UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE GENERADA POR DESAVENENCIAS Y CANALIZACIÓN DE NUEVAS IDEAS DENTRO DE UNA EMPRESA.

CONTRATACION COLECTIVA:

- CONTRATO COLECTIVO.- ES EL CONVENIO CELEBRADO ENTRE UNO O VARIOS SINDICATOS DE TRABAJADORES Y UNO O VARIOS PATRONES; O UNO O VARIOS SINDICATOS DE PATRONES, CON OBJETO DE ESTABLECER LAS CONDICIONES SEGÚN LOS CUALES DEBE PRESTARSE EL TRABAJO EN UNA O VARIAS EMPRESAS O ESTABLECIMIENTOS.
- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.- ES EL CONJUNTO DE DISPOSICIONES OBLIGATORIAS PARA TRABAJADORES Y PATRONES EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS EN UNA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO.
- RELACIONES SINDICALES.- SON LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES PARA LA NEGOCIACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO Y LA TRAMITACIÓN DE LOS AGRAVIOS.

MOTIVACION DE PERSONAL:

- INCENTIVOS.- SON LOS ELEMENTOS MOTIVADORES POR MEDIO DE LOS CUALES SE ESTIMULA A LOS TRABAJADORES PARA OBTENER UN FIN DETERMINADO.
- ENTREVISTA PERIÓDICA.- SIVEN PARA DETECTAR LOS POSIBLES CONFLICTOS O PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL PUESTO O LA PERSONA QUE LOS OCUPA.
- ENTREVISTA DE SALIDA.- ENTREVISTA QUE PERMITE DETERMINAR LAS CAUSAS REALES QUE ES POSIBLE HAYAN INFLUIDO EN LA DECI-

SIÓN DE RENUNCIAR EN EL TRABAJADOR.

- ENCUESTA DE MORAL LABORAL O ACTITUD.- INSTRUMENTO PARA REVELAR LO QUE EL PERSONAL SIENTE SOBRE LAS POLÍTICAS, TÉCNICAS, PRÁCTICAS EN MATERIA DE PERSONAL, ETC.

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO:

- DESARROLLO.- COMPRENDERÁ ÍNTEGRAMENTE AL HOMBRE EN TODA LA FORMACIÓN DE LA PERSONALIDAD (CARÁCTER, HÁBITOS, EDUCACIÓN - DE LA VOLUNTAD, SENSIBILIDAD HACIA LOS PROBLEMAS HUMANOS, CAPACIDAD PARA DIRIGIR).
- ADIESTRAMIENTO.- PROPORCIONAR DESTREZA EN UNA HABILIDAD.
- CAPACITACIÓN. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE - TÉCNICOS.
- PROMOCIÓN Y ASENSOS.- FORMA DE MOVILIDAD INTERNA PREVISTA - POR LA ORGANIZACIÓN A FIN DE QUE SUS INTEGRANTES LOGREN UNA MEJOR POSICIÓN (ECONÓMICA Y/O JERÁRQUICA), DENTRO DE LA MISMA.

SEGURIDAD, PROTECCION Y VIGILANCIA:

- REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.- DOCUMENTO ENCAMINADO A PRESERVAR LA SALUD DE LOS TRABAJADORES, QUE OBTIENEN TODAS LAS MEDIDAS PREVENTIVAS DE CONTROL, EN LOCALES, -

CENTROS DE TRABAJO Y MEDIOS INDUSTRIALES.

CAPITULO III

SELECCION DE PERSONAL Y SUS TECNICAS MAS IMPORTANTES

DENTRO DEL PROGRAMA DE PERSONAL, LA SELECCIÓN CONSTITUYE UNA -
DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES Y POR CONSIGUIENTE, MERECE -
MÁS ATENCIÓN QUE LA QUE FRECUENTEMENTE SE LE DA, YA QUE TIENE
COMO FINALIDAD PRIMORDIAL ENCONTRAR "EL HOMBRE ADECUADO PARA -
QUE CUBRA EL PUESTO ADECUADO Y A UN COSTO ADECUADO". ESTO PER
MITIRÁ LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL DESEMPEÑO DE SU - -
PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALIDADES A
FIN DE HACERLO MÁS SATISFACTORIO A SI MISMO Y A LA COMUNIDAD -
EN QUE SE DESENVUELVE PARA CONTRIBUIR DE ESTA MANERA A LOS PRO
PÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN, AÚN CUANDO EXISTAN FORMAS PARA ME-
JORAR EL "PROGRAMA DE SELECCIÓN", MUCHOS HOMBRES DE EMPRESA --
CONSIDERAN QUE CONOCEN A LAS PERSONAS Y QUE PUEDEN SELECCIONAR
HOMBRES POTENCIALMENTE EFECTIVOS A TRAVÉS DE UNA BREVE ENTRE--
VISTA. LA SUGESTIÓN DE QUE LAS ENTREVISTAS Y OTRAS TÉCNICAS -
DE SELECCIÓN PUEDAN SER MEJORADAS, PUEDE SER MAL VISTO POR AL-
GUNOS MIEMBROS DEL PERSONAL DE LÍNEA O DEL GRUPO DEL PERSONAL
SIN EMBARGO, DEBEMOS TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA HACER -
LOS CAMBIOS O AJUSTES NECESARIOS EN INTERÉS DE PODER REALIZAR
UNA MEJOR SELECCIÓN.

PANORAMA GENERAL DEL CAPITULO:

AUNQUE LOS MEDIOS USADOS EN EL ORDEN EN QUE SE EMPLEAN SUELEN

VARIAR MUCHO, PARA ACOMODARSE A LAS NECESIDADES Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA, LOS MÁS USADOS Y EL ORDEN GENERAL SEGUIDO ES EL SIGUIENTE:

III.1 ANÁLISIS DEL PUESTO

EL ANÁLISIS DE PUESTO TIENE POR FINALIDAD DETERMINAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL MISMO, LOS REQUERIMIENTOS (CONOCIMIENTOS EXPERIENCIAS Y HABILIDADES, ETC.), QUE DEBE SATISFACER LA PERSONA QUE VA A DESEMPEÑAR EL PUESTO VACANTE Y LAS CONDICIONES AMBIENTALES QUE PRIVAN EN EL SISTEMA DONDE SE ENCUENTRA ENCLAVADO.

EN TÉRMINOS GENERALES DIREMOS QUE LAS PARTES DE QUE SE COMPONE UN ANÁLISIS DE PUESTO SON:

- 1.- GENERALIDADES.- INCLUYE LA LOCALIZACIÓN DE NOMBRE DEL PUESTO, NOMBRE Y CATEGORÍA DEL JEFE INMEDIATO Y HORARIO. (SE ACOMPAÑA DE UN ORGANIGRAMA).
- 2.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.- CONSISTE EN LA DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO, DICHAS FUNCIONES PUEDEN CLASIFICARSE DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA DE LAS MISMAS, FRECUENCIA, CRONOLÓGICAS, ETC.
- 3.- DESCRIPCIÓN GÉNÉRICA.- CONSISTE EN DEFINIR EL PUESTO SIN ENTRAR EN DETALLES Y CONSIDERANDO SU FUNCIÓN COMO UN TODO.

COMPRENDIENDO LA DIFICULTAD DE DEFINIRLO, ESTE MÉTODO PROPO-
NE LLEGAR A DICHA DEFINICIÓN GENÉRICA ATENDIENDO A CUATRO AS-
PECTOS FUNDAMENTALES:

A) UNIDAD, GRUPO, ARTÍCULO O PERSONA AFECTADA POR LA FUN-
CIÓN.

B) EL SISTEMA O TÉCNICA UTILIZADA.

C) EL OBJETIVO O RAZÓN DE LA FUNCIÓN.

D) OBSERVACIONES.

- REQUERIMIENTOS.- ESTOS SON LOS REQUISITOS QUE DEBE TENER EN CUENTA EL SOLICITANTE PARA OCUPAR LA VACANTE.
- EXPERIENCIA.- SI SE CONSIDERA CONVENIENTE O NO, HABER TENIDO UNA EXPERIENCIA O MÁS DURANTE UN TIEMPO EQUIV EN EL PUESTO O UNO SIMILAR.
- HABILIDAD.- LOS FACTORES QUE COMPONEN A ÉSTA SON LAS APTITUDES Y CONOCIMIENTOS QUE DEBEN APORTARSE Y DESARROLLARSE EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.
- CAPACITACIÓN.- SE INCLUYE EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN TOMAN-
DO EN CUENTA TIEMPO Y PROBABLE EXPERIENCIA PARA LAS LABORES
DEL PUESTO.
- RESPONSABILIDAD.- SE REFIERE AL GRADO DE OBLIGACIÓN DEL EM-
PLEADO EN RELACIÓN CON LAS PERSONAS, TRÁMITES, PROCESO Y VA-
LORES QUE MANEJAN EN FUNCIÓN DEL PUESTO.

A) - POR PERSONA -

DIRECTA: ES LA REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS SUBORDINADOS QUE DEPENDEN DEL TITULAR.

B) - POR FUNCIONES -

SE INTERESA POR CONOCER LOS POSIBLES ERRORES EN QUE SE PUEDE INCURRIR EN EL DESARROLLO INHERENTE DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.

C) - POR VALORES -

INDICA SU RESPONSABILIDAD SOBRE FONDOS FINANCIEROS (PÉRDIDAS) YA SEA EN ERRORES DE CÁLCULO, JUICIOS SOBRE REGISTROS, ARCHIVOS, CUENTAS, DINERO, DOCUMENTOS NEGOCIABLES, EQUIPO O MATERIALES DE CONSUMO.

- CONDICIONES DE TRABAJO.- SON AQUELLAS QUE SE DERIVAN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO POR FACTORES COMO LOCALIZACIÓN FÍSICA, DEL EQUIPO, DE TRABAJO CONDICIONES DE MATERIAL Y HERRAMIENTA DE TRABAJO, QUE DETERMINAN O AFECTAN A LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR E INCLUSIVE LOS POSIBLES RIESGOS FÍSICOS Y MENTALES (PSICOLÓGICOS DEL TRABAJADOR).

DICHAS CONDICIONES SE AGRUPAN EN: MEDIO AMBIENTE Y TIPO.

LOS RIESGOS PUEDEN SER:

- ACCIDENTES DE TRABAJO
- ENFERMEDADES PROFESIONALES.

CON LOS ANÁLISIS DE TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS DE UNA OR-

GANIZACIÓN SE ELABORARÁ UN MANUAL QUE CONTENDRÁ INFORMACIÓN NECESARIA PARA LOGRAR LOS DIFERENTES OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, ASÍ COMO EN LAS FUNCIONES DE ADIESTRAMIENTO, VALUACIÓN DE PUESTOS Y ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

III.2 GRAFICAS DE ORGANIZACION:

LAS CARTAS O GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN CONSISTEN EN UNA FORMA - DIAGRAMÁTICA QUE MUESTRA LAS PRINCIPALES FUNCIONES Y SUS RESPECTIVAS RELACIONES, LOS CANALES DE AUTORIDAD FORMAL Y LA AUTORIDAD RELATIVA DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ADMINISTRACIÓN A CARGO DE LAS RESPECTIVAS FUNCIONES.

EL FIN DE LOS ORGANIGRAMAS ES MOSTRAR LAS FUNCIONES EN PORCIONES SUCESIVAMENTE INFERIORES.

LOS ORGANIGRAMAS SON UNOS INSTRUMENTOS VALIOSOS DE LA ADMINISTRACIÓN, EN VIRTUD DE QUE GRÁFICAMENTE Y EN UNA FORMA CLARA Y RÁPIDA NOS MUESTRA LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE CUALQUIER EMPRESA.

SON LAS CARTAS DE ORGANIZACIÓN LAS QUE NOS REVELAN LA DIVISIÓN DE FUNCIONES, NIVELES JERÁRQUICOS, LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, CANALES FORMALES DE LA COMUNICACIÓN, NATURALEZA LINEAL O STAFF DE LOS ELEMENTOS, LAS JEFATURA DE GRUPO O SUPERVISIÓN Y POR ÚLTIMO LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LOS DIVER

SOS PUESTOS DE LA COMPAÑÍA, SECCIONES Y DEPARTAMENTOS ENTRE SI, AFIRMÁBAMOS QUE CADA EMPRESA ES UNA EXPRESIÓN ÚNICA DE SUS OBJETIVOS, LOS MEDIOS PARA LOGRAR ÉSTOS, SUS DIRECTIVOS, EJECUTIVOS Y EN GENERAL SU PERSONAL Y DEMÁS RECURSOS; POR ENDE SUS ORGANIGRAMAS SON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ESE ENTE SOCIOECONÓMICO. NO OBSTANTE LO ANTERIOR, LAS CARTAS DE ORGANIZACIÓN PARA QUE CUMPLAN SUS FINES DEBEN ELABORARSE EN BASE A PRINCIPIOS ACEPTADOS POR SU UNIVERSALIDAD Y COMPROBADA EFECTIVIDAD. DICHS PRINCIPIOS SON LOS SIGUIENTES:

CLARIDAD.- ES DECIR DEBEN MOSTRAR SIN CONFUSIONES NI EXCESOS DE CUADROS, LÍNEAS, COLORES Y PUESTOS, LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

NOMENCLATURA ADECUADA.- ES DECIR CADA PUESTO DEBE MENCIONARSE POR SU NOMBRE (EL CUAL DEBE SER CLARO Y REPRESENTATIVO) Y NO EL DE LA PERSONA QUE LO OCUPA, SALVO ESTÁ QUE LA EMPRESA ASÍ LO REQUIERA, EN TAL CASO DEBERÁ APARECER CON LETRA MENOR AL DEL PUESTO.

UNIFORMIDAD.- EN EL CASO DE VARIOS ORGANIGRAMAS TODOS DEBERÁN SER ELABORADOS BAJO LOS MISMOS PRINCIPIOS DE PRESENTACIÓN.

MAGNITUD PROPORCIONAL.- REFIRIÉNDOSE A QUE NO ES RECOMENDABLE EL TRATAR DE PLASMAR EN UNA SOLA CARTA DE ORGANIZACIÓN TODA UNA EMPRESA CUANDO EL TAMAÑO DE ÉSTA, SUS NIVELES Y JERARQUÍAS

SON MUCHAS. ES PREFERIBLE ELABORAR UN ORGANIGRAMA PRINCIPAL - QUE COMPRENDA LOS PRIMEROS NIVELES Y DESPUÉS POR CADA ÁREA O DEPARTAMENTO PRESENTAR SUS RESPECTIVAS GRÁFICAS ORGANIZACIONALES.

CUALIDADES Y APTITUDES

LAS CUALIDADES Y APTITUDES EN GENERAL QUE PARA CADA PUESTO DEBERÁN PEDIRSE COMO MÍNIMO A QUIENES HAYAN DE OCUPAR ESOS PUESTOS EJECUTIVOS, LÓGICA Y TÉCNICAMENTE DEBEN ENCONTRARSE EN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS CORRESPONDIENTES.

SÓLO RECORDAREMOS QUE EN ESTAS "ESPECIFICACIONES" DEBE DETALLARSE LO QUE SE REFIERE A HABILIDADES NECESARIAS Y A RESPONSABILIDADES, DE PREFERENCIA A LOS FACTORES DE ESFUERZO DE TRABAJO.

III.3 ¿CUAL ES LA MATERIA HUMANA CON QUE CONTAMOS?

COMO SE PUEDE DETECTAR QUE EN CASI TODAS LAS ORGANIZACIONES SON CUIDADOSAS CON SUS INVENTARIOS DE RECURSOS MATERIALES, EXISTE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS PARA CONOCER EN UN MOMENTO DADO LAS MATERIAS PRIMAS, LOS PRODUCTOS TERMINADOS, LA PAPELERÍA, EL DINERO, ETC., CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO EL VALOR DE ESOS RECURSOS; SIN EMBARGO; POCAS ORGANIZACIONES TIENEN SISTEMAS SEMEJANTES PARA SUS RECURSOS HUMANOS. UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS DEBE CONTENER AL MENOS LOS DATOS QUE SE

MENCIONAN A CONTINUACIÓN:

- NÚMERO DE PERSONAS EN CADA CATEGORÍA Y EN CADA DEPARTAMENTO.
- EDADES DE LAS PERSONAS.
- ACTITUDES DE CADA PERSONA HACIA SU TRABAJO Y HACIA LA ORGANIZACIÓN.
- NIVEL DE EFICACIA DE CADA PERSONA DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
- OBJETIVOS PERSONALES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.
- NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE CADA PERSONA PARA SU TRABAJO Y OTROS.
- TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA UN NOVATO.
- ÍNDICE DE ROTACIÓN PARA CADA CATEGORÍA Y DEPARTAMENTO.
- MOVILIDAD ASCENDENTE DEL PERSONAL Y OTROS.
- SOLICITUD DE EMPLEO: QUE NACE EN EL MOMENTO QUE LOS CANDIDATOS SE PRESENTAN A LA EMPRESA, EN ESTA SE ENCONTRARÁN DATOS GENERALES COMO: NOMBRE, FECHA DE NACIMIENTO, NACIONALIDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, ASÍ COMO EL NÚMERO DE REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES Y DEL I. M. S. S., DATOS FAMILIARES, REFERENCIAS PUESTO O SUELDO QUE SE PERSIGUEN, ETC., ESTO SERÍA LA PRIMERA PARTE DE LA SOLICITUD DE EMPLEO. DENTRO DE LA SEGUNDA PARTE SE ENCONTRARÁN LOS DATOS DE EXPERIENCIA LABORAL, ES DECIR SE LE PREGUNTARÁ QUE TRABAJOS HA REALIZADO CON ANTERIORIDAD, SUELDO, PUESTO Y ADEMÁS, LAS CAUSAS QUE OCASIONARON SU SEPA-

RACIÓN. EXISTE UNA TERCERA PARTE DONDE EL CANDIDATO LLENARÁ - LA SOLICITUD DE ACUERDO A LOS ESTUDIOS QUE HAYA REALIZADO, ES DECIR, EL GRADO DE ESTUDIOS QUE ALCANZÓ Y TAMBIÉN SE PODRÁ INCLUIR LOS IDIOMAS, EN CASO DE QUE EL CANDIDATO SEPA ALGUNO.

EXISTEN OTRAS SECCIONES EN LA SOLICITUD DONDE SE INCLUIRÁN DATOS SOBRE MÁQUINAS QUE SEPA OPERAR (DE ESCRIBIR, CALCULADORAS, ETC.)

ESTOS SON LOS DATOS MÁS IMPORTANTES LOS CUALES PUEDEN AUMENTARSE O VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA.

III.4 ENTREVISTA

EN UNA ENTREVISTA HAY UNA SERIE DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES, ANTE TODO ESTÁN LAS PERSONAS QUE LA COMPONEN, CON TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA UNA. HAY UNA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE ESTAS DOS PERSONAS, ESTA RELACIÓN SE CONFORMA SOBRE LA BASE DE UN OBJETIVO, QUE EN EL CASO DE SELECCIÓN SERÁ TRATAR DE OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA PODER FORMARSE JUICIO DE UNA DE LAS PARTES, RESPECTO DE LA OTRA Y UN SEGUNDO OBJETIVO, TAMBIÉN SOBRE INFORMACIÓN QUE PUEDE OBTENER Y PODER FORMARSE UN JUICIO SOBRE LA PROPOSICIÓN QUE LE HACEN. EN SÍ EL OBJETIVO PRINCIPAL ES UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN PARA ALCANZAR UN MUTUO JUICIO Y ENTENDIMIENTO SOBRE LA CONVENIENCIA DEL INGRESO DEL ENTREVISTADO A LA EMPRESA.

FINALMENTE, LA ENTREVISTA SE DESARROLLARÁ EN UN DETERMINADO LUGAR

GAR Y TIEMPO, EL AMBIENTE Y EL TIEMPO QUE TRANSCURRE DURANTE LA ENTREVISTA SON LOS DOS ÚLTIMOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE ÉSTA. ES IMPORTANTE TOMAR EN CONSIDERACIÓN ESTO CADA VEZ QUE SE EFECTÚA UNA ENTREVISTA, ESTA ES UNA DE LAS ARMAS MÁS VALIOSAS DEL ADMINISTRADOR, EXISTE UNA ENTREVISTA PRELIMINAR LA CUAL PRETENDE DETECTAR LOS ASPECTOS MÁS HOSTILES DEL CANDIDATO Y SU RELACIÓN CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO. POR EJEMPLO : APARIENCIA FÍSICA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y HABILIDAD PARA RELACIONARSE, ETC., CON EL OBJETO DE DESCARTAR AQUELLOS QUE NO REÚNAN LOS REQUISITOS DEL PUESTO, TAMBIÉN DEBE INFORMARLES LA NATURALEZA DEL TRABAJO, EL HORARIO, LA REMUNERACIÓN OFRECIDA ETC., A FIN DE QUE TAMBIEN EL CANDIDATO DECIDA SI CONTINUA CON EL PROCESO O NO. LA ENTREVISTA PUEDE DECIRSE QUE ES UNA FORMA DE COMUNICACIÓN QUE TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR O RECABAR INFORMACIÓN O MODIFICAR ACTITUDES Y EN VIRTUD DE LAS CUALES SE TOMAN DETERMINADAS DECISIONES. LA TAREA DEL ENTREVISTADOR ES PREPARAR EL AMBIENTE DONDE SE REALIZARÁ LA ENTREVISTA Y A LA CUAL PUEDE ACONDIIONARSELE DEPENDIENDO DE LAS REACCIONES DEL ENTREVISTADO, QUE PRETENDE CONOCER ESTE AMBIENTE. ES NECESARIO QUE EL ENTREVISTADOR TENGA UNA GUÍA PARA LLEVAR A CABO LA PRIMERA ENTREVISTA, ESTA GUÍA PODRÍA SER DE LA SIGUIENTE MANERA:

- A) COMPLETAR O EXPLICAR LOS DATOS DE LA SOLICITUD,
- B) SABER QUE MOTIVÓ AL SOLICITANTE AL DIRIGIRSE A LA EMPRESA.

- C) QUE NECESIDADES TIENE (CARGAS FAMILIARES, ETC.)
- D) ESTRUCTURACIÓN FAMILIAR MÁS DETALLADA QUE EN LA SOLICITUD.
- E) QUÉ ESPERA ENCONTRAR EN SU TRABAJO.
- F) QUÉ SUELDO ESPERA Y QUÉ TRABAJO LE GUSTARÍA DESEMPEÑAR.
- G) CUÁLES SON SUS AFICIONES O GUSTOS.

MODELO GENERAL DE CONDUCIRLA :

- A) RECIBIR LO MÁS AMABLE QUE SE PUEDA AL CANDIDATO.
- B) INICIAR LA PLÁTICA HACIÉNDOLE NOTAR NUESTRO INTERÉS EN LA ENTREVISTA.
- C) PROCURAR SENCILLEZ Y CORDIALIDAD.
- D) CUIDAR LA ENTREVISTA PARA NO DESVIARSE CON OTRO TEMA.
- E) TRATAR DE OBSERVAR CUIDADOSAMENTE A LA PERSONA, SU CULTURA SUS REACCIONES, PRESENTACIÓN, ETC.
- F) ENTREVISTAR Y NO SER ENTREVISTADO.

LA ENTREVISTA SE DESARROLLA A LO LARGO DE CINCO ETAPAS QUE SON: PRE-ENTREVISTA. ANTES DE INICIAR LO QUE HABITUALMENTE SE CONSIDERA COMO LA ENTREVISTA, TRANSCURRE UN PERÍODO ENTRE EL MOMENTO EN QUE SABEMOS QUE VAMOS A ENTREVISTARNOS CON ALGUIEN Y EL MOMENTO EN QUE EFECTIVAMENTE NOS VEMOS, DURANTE EL CUAL TENEMOS - TODA UNA ACTIVIDAD QUE GIRA ALREDEDOR DE ELLA.

DURANTE ESTE TIEMPO RECORDAREMOS ALGUNAS INFORMACIONES O COMENTARIOS QUE NOS HAN LLEGADO RESPECTO DE AQUEL A QUIEN ENTREVISTA

REMOS LOS ANTECEDENTES DEL CANDIDATO, NOS SERVIRÁN PARA QUE - ANALICEMOS LOS PREJUICIOS QUE PODEMOS TENER RESPECTO DE ÉL; Y FUNDAMENTALMENTE PARA QUE PLANEEMOS NUESTRA ENTREVISTA.

AL CONSIDERAR EL TIEMPO QUE VAMOS A PASAR CON EL CANDIDATO, - DEBEMOS PREPARARNOS PARA CONSEGUIR TODA AQUELLA INFORMACIÓN - QUE NOS INTERESA. ALGUNAS PERSONAS TIENEN LA COSTUMBRE DE INVESTIGAR EN LOS ASUNTOS PERSONALES PARA CONOCER AL ENTREVISTADO. SIENDO LO QUE MÁS IMPORTA O QUE NOS INTERESA ES LA PERSONA QUE VENDRÁ A TRABAJAR CON LA EMPRESA. QUE SI BIEN FORMARÁ PARTE DEL CONJUNTO, LA INMENSA MAYORÍA DE SUS ASUNTOS PERSONALES NO DEBERÁN DE INTERESARNOS, SOLAMENTE EN LA MEDIDA EN QUE ESTOS ASUNTOS PUEDAN TENER ALGUNA RELACIÓN CON EL TRABAJO, PARA EL QUE SE ESTA POSTULANDO NUESTRO ENTREVISTADO.

AL PREOCUPARNOS POR LOGRAR RESPUESTA A LAS INCOGNITAS QUE TENEMOS RESPECTO DE ÉL, NOS PREPARAREMOS PARA ACLARAR AQUELLOS TERMINOS QUE NO ESTÁN SUFICIENTEMENTE CLAROS EN LOS ANTECEDENTES. TRATAREMOS DE AMPLIAR LO QUE NOS INTERESA CONOCER MEJOR. DEBEMOS DE CONSEGUIR RESPUESTA PARA AQUELLOS PROBLEMAS QUE NACEN A LA FUTURA RELACIÓN QUE ESTAMOS PROYECTANDO, TANTO DESDE EL PUENTO DE VISTA PROFESIONAL COMO DESDE EL PUENTO DE VISTA DE LA RELACIÓN CON LOS DEMÁS. ESTE ÚLTIMO ASPECTO LO HAREMOS SIN ADENTRARNOS EN LOS ASUNTOS PERSONALES DEL CANDIDATO, TANTO PARA NO HERIRLO O AFECTARLO MORALMENTE, OBLIGÁNDOLO A MOSTRAR ASUNTOS QUE SEGURAMENTE NO DESEA REVELAR A UN DESCONOCI-

DO, CUANTO PARA NO CREAR UN AMBIENTE NEGATIVO EN LA ENTREVISTA COMO PRODUCTO DE SU RELACIÓN, PARA NO ENCONTRARNOS DE PRONTO INVOLUCRADOS EN UN PROBLEMA QUE NOS HACE LLEGAR A CONCLUSIONES SOBRE EL CANDIDATO EN BASE A SUS ASUNTOS PARTICULARES, CON LO CUAL PODEMOS EQUIVOCARNOS FÁCILMENTE TANTO EN PRO COMO EN CONTRA.

NOS INTERESARÁ EL CAMBIO DE TIPO DE REACCIONES QUE PUEDA TENER FRENTE A DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS QUE SON LAS DEL TIPO QUE SE PRODUCEN EN EL LUGAR DE TRABAJO A DONDE IRÍA EL CANDIDATO.

UN ASPECTO EN QUE DEBEMOS TAMBIÉN SER CLAROS ES EN LA DETERMINACIÓN DEL HORARIO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLARÁ LA ENTREVISTA, PARA QUE NO SE PRODUZCAN MALOS ENTENDIDOS Y SEAN EN CAMBIO CÓMODOS PARA AMBOS.

APERTURA.- HASTA EL MOMENTO HABREMOS ESTADO TEORIZADO SOBRE UNA PERSONA O CIRCUNSTANCIA DETERMINADAS. EN EL MOMENTO EN QUE LLEGAMOS A LA ENTREVISTA PROPIAMENTE DICHA, RECIBIMOS DE PRONTO UNA ENORME CANTIDAD DE INFORMACIÓN. ÉSTA SE PRODUCE EN EL MOMENTO EN QUE VEMOS AL OTRO, EN QUE ESTRECHAMOS SU MANO, SU FORMA EN QUE SE CONDUCE AL CAMINAR, SALUDAR, SONREIR, ETC.

DE UNA MANERA MÁS O MENOS CONSCIENTE, EN UN PLAZO MUY BREVE QUE TRANSCURRE DESDE EL MOMENTO EN QUE VEMOS AL CANDIDATO HASTA QUE ENTRAMOS EN MATERIA, ACOPIAMOS UNA GRAN CANTIDAD DE DATOS QUE ACTÚAN EN SU FAVOR O EN SU CONTRA, CON SU MANERA DE

VESTIR NOS DÁ DATOS DE ELEGANCIA, BUEN GUSTO, POSICIÓN ECONÓMICA RESPECTO A LAS PRETENCIONES CON SU MANERA DE LEVANTARSE, SENTARSE, CAMINAR, NOS VUELVE A DAR DATOS RESPECTO DE SU AGILIDAD, SOLTURA, RIGIDEZ, PORTE, DINAMISMO, NERVIOSISMO, AL DARNOS LA MANO SENTIMOS LA PERSONA QUE TENEMOS DELANTE Y CADA UNO DE NOSOTROS TIENE ESTEROTIPOS HECHOS RESPECTO DEL TAMAÑO, INSEGURIDAD, FUERZA, CALIDEZ, TEMPERATURA DE LA MANO DEL OTRO.

CON SUS FACCIÓNES NOS DAÑA NUEVOS DATOS QUE NOS HARAN TAMBIÉN REACCIONAR, SU MIRADA, SU SONRISA, SU EXPRESIÓN EN GENERAL NOS LLEGARÁ, TAMBIÉN ASÍ COMO EL MOVIMIENTO DE SUS MANOS U OTRA CARACTERÍSTICA PARTICULAR, COMO TICS, NERVIOS, CICATRICES, COLOR Y CORTE DEL CABELLO O EL MAQUILLAJE DE LAS MUJERES. SU TONO DE VOZ, SU TIMBRE Y MODULACIÓN SERÁN IGUALMENTE REGISTRADOS Y EVALUADOS. FINALMENTE SU ACTITUD GENERAL TAMBIÉN PRODUCIRÁ UNA REACCIÓN EN NOSOTROS YA QUE TODOS ESTOS ELEMENTOS QUE HEMOS TOMADO POR SEPARADO Y DE UNA MANERA ESTÁTICA AL PONERSE EN MOVIMIENTO LO HACEN DE DISTINTAS MANERAS Y TRASLUCEN UNA ACTITUD EN LA PERSONA DE AFABILIDAD, DE MIEDO, DE CONFIANZA, DE PREPOTENCIA, DE ACTIVIDAD, DE SIMPATÍA, ETC.

TODO ESTO ES NORMAL, ES LO QUE OCURRE CADA VEZ QUE NOS ENCONTRAMOS CON ALGUIEN QUE VEMOS POR PRIMERA VEZ Y QUE SE REPITE CUANDO LO VEMOS POSTERIORMENTE CON MÁS EXPERIENCIA QUE LA ACUMULADA ANTERIORMENTE,

LO IMPORTANTE DE TODO ESTO ES QUE TENEMOS CONCIENCIA DE QUE ES

LO QUE EXISTE, QUE LO EVALUAMOS EN SU JUSTA MEDIDA Y QUE NOS DEJAMOS LLEVAR POR LA PRIMERA IMPRESIÓN, SEA ESTA NEGATIVA O POSITIVA, LO CUAL NO ES DIFÍCIL QUE OCURRA. NO NOS OLVIDEMOS QUE ESTAS IMPRESIONES PODRÁN O NO, SEGÚN EL TEMPERAMENTO DE CADA UNO DE NOSOTROS, SER IMPORTANTES RESPECTO DE UN AMIGO, PERO QUE -- AQUÍ ESTAMOS HACIENDO UNA EVALUACIÓN PROFESIONAL DE UN CANDIDATO.

AL MISMO TIEMPO TENEMOS TAMBIÉN QUE TOMAR CONCIENCIA QUE ESTAMOS DANDO ESTE MISMO TIPO DE INFORMACIÓN A QUIEN ESTAMOS ENTREVISTANDO.

QUE VIENE EN UNA POSICIÓN DE INFERIORIDAD EN CUANTO ESTÁ BUSCANDO UN EMPLEO PARA VIVIR. Y ES NUESTRA OBLIGACIÓN MÁS ALLÁ DE -- LOS DATOS ESTÁTICOS , FISONÓMICOS, MOSTRAR UNA ACTITUD AMABLE Y ABIERTA PARA LA ENTREVISTA. SABEMOS QUE MUCHOS DE NUESTROS CANDIDATOS VENDRÁN NERVIOSOS A ELLA ALGUNOS MÁS OTROS MENOS, PERO SERÁN MUY POCOS LOS QUE VENDRÁN EN SU ESTADO EMOCIONAL HABITUAL SI NO LOGRAMOS UN BUEN AMBIENTE PARA NUESTRA ENTREVISTA, ALGO -- ANDA MAL, SEA PORQUE EL CANDIDATO ESTABA EN UN ESTADO DE RIGI-- DEZ O NERVIOSISMO QUE NO PUDIMOS LLEGAR A CALMAR O PORQUE NO SU-- PIMOS ROMPER EL HIELO DE TODA PRIMERA ENTREVISTA, MOSTRÁNDONOS ABIERTOS, DISPUESTOS A ESCUCHAR, ATENTOS A LAS PREGUNTAS AFABLES TRANSCURSO.- UNA VEZ CAMBIADOS LOS SALUDOS Y HABIENDO INICIADO LA CONVERSACIÓN, LA ENTREVISTA ENTRA EN EL PERÍODO DE SU TRANSCURSO

DURANTE ÉL TRATAREMOS DE OBTENER TODA LA INFORMACIÓN QUE NOS HE-
MOS PROPUESTO LOGRAR, AL MISMO TIEMPO DAREMOS AL CANDIDATO TODA
LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE SE UBIQUE EN EL PUESTO DE QUE
SE TRATA PROFESIONALMENTE Y A NIVEL PERSONAL EN LA EMPRESA, SUS
POLÍTICAS, MODALIDADES O HISTORIA Y RESPECTO DE NOSOTROS MISMOS
QUIENES SOMOS Y QUE POSICIÓN OCUPAMOS EN LA EMPRESA,

DEBEMOS DARLE TAMBIÉN INFORMACIÓN SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE EM-
PLEO DE LA CASA, COMO SE DESARROLLA, EN QUE ESTADO SE ENCUENTRA
Y QUE PUEDE ESPERAR EN LO FUTURO EN CUANTO A POSTERIORES ENTRE-
VISTAS, EXÁMENES O CANTIDAD DE CANDIDATOS AÚN EN LA SELECCIÓN.

CONVIENE QUE TENGAMOS CUIDADO EN ESTA ETAPA EN NO RESPONDER A -
ESTEREOTIPOS. CUANDO UNA PERSONA DEBE ENTREVISTAR VARIOS CANDI-
DATOS PARA UN MISMO PUESTO, TIENDE A PRESTARLES MENOS ATENCIÓN
A MEDIDA QUE SE VAN SUCEDIENDO. ÉL PRIMERO LE PRODUCE UNA SERIE
DE PREGUNTAS PARA HACER Y LE PROPONE A SU VEZ OTRAS. CON LA MA-
YORÍA DE ESTE CONJUNTO INICIA LA SEGUNDA ENTREVISTA Y TIENDE A
ESTEREOTIPARLA, LO QUE SE PRODUCE MÁ S AGUDAMENTE EN LA ENTREVIS-
TA CON EL TERCER, CUARTO O QUINTO CANDIDATO. NOS PARECE EN REA-
LIDAD QUE NO HE M OS ESCUCHADO A NUESTRO INTERLOCUTOR Y NOS HE M OS
CONSTREÑIDO A LLENAR NUESTRO FORMULARIO MENTAL SIN PRESENTAR -
REAL ATENCIÓN A LOS PROBLEMAS O PREGUNTAS QUE NOS PLANTEABAN -
LOS SIGUIENTES CANDIDATOS.

PARA EVITAR ESTE ESTEREOTIPO BASTA CON QUE PONGAMOS ATENCIÓN EN

LA PRE-ENTREVISTA DEL CASO Y NOS PREOCUPEMOS POR OBTENER INFORMACIÓN DEL CANDIDATO, EL ENTREVISTADO AÑADE DURANTE EL TRANCURSO DE LA ENTREVISTA NUEVOS DATOS A LOS YA DADOS DURANTE LA PRE-ENTREVISTA Y LA APERTURA, TAMBIÉN NOSOTROS LO ESTAMOS HACIENDO, SI PRENDEMOS UN CIGARRILLO, NOS TOMAMOS LA BARBILLA, NOS TOCAMOS LA CARA, CRUZAMOS LAS PIERNAS, SOMOS GRAVES O SONRIENTES, - CADA ACTITUD O MOVIMIENTO ES UN NUEVO DATO QUE CADA UNO DE NOSOTROS REGISTRA CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE DURANTE CUALQUIER ENTREVISTA Y TAMBIÉN DURANTE UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

ES EL RESULTADO DE UNA PERSONALIDAD DADA, EN UNA CIRCUNSTANCIA Y ACTITUD DETERMINADAS.

A TRAVÉS DE ESTE PERÍODO DE LA ENTREVISTA TENDREMOS UNA GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN FORMAL Y UN CÚMULO DE INFORMACIÓN INFORMAL QUE NOS PERMITIRÁ JUZGAR SOBRE EL CANDIDATO TANTO CUANTO LO QUE HABLEMOS, DE LA MISMA MANERA QUE A ÉL, LE PERMITIRÁ JUZGAR SOBRE EL CANDIDATO TANTO CUANTO LO QUE HABLEMOS, DE LA MISMA MANERA QUE A ÉL LE PERMITIRÁ JUZGARNOS A NOSOTROS.

ESTO ES EN DEFINITIVA DE LA VIDA MISMA, DE LA VIDA COTIDIANA, - LO QUE NOS INTERESA, ES QUE REGISTREMOS QUE ESTAS COSAS EXISTEN YA QUE ES MUY COMÚN QUE, CONFUNDIDOS EN LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN FORMAL, NO ADVIRTAMOS QUE ESTAMOS JUZGANDO EN DEFINITIVA; POR OTRA LA INFORMACIÓN INFORMAL Y ESTAMOS EN REALIDAD - DISFRAZANDO LAS PALABRAS QUE NOS HEMOS DICHO ATRÁS DEL CÓMO Y -

CUANDO Y POR QUÉ LO HEMOS DICHO. DE TAL MANERA QUE PARA DOS CANDIDATOS JUZGUAMOS DE MANERA DIFERENTE DOS PROBLEMAS Y ACTITUDES QUE SON EN REALIDAD SIMILARES. LA DIFERENCIA ESTABA DADA POR ELEMENTOS INFORMALES QUE NO TENÍAN RELACIÓN CON LA INFORMACIÓN QUE ESTAMOS JUZGANDO PERO QUE SON LOS QUE EN REALIDAD NOS HACEN VER DE UNA MANERA AMABLE LA SITUACIÓN DE UNO DE ELLOS, Y CON POCAMABILIDAD LA MISMA SITUACIÓN EN OTRO CANDIDATO, LO CUAL PUEDE SER UN JUICIO CORRECTO YA QUE IGUALES PROBLEMAS SON DIFERENTES EN DISTINTOS CONTEXTOS. LO QUE IMPORTA ES QUE NOS PERCATEMOS EN QUÉ MEDIDA ESTAMOS INFLUYENDO NUESTRO JUICIO POR OTROS ELEMENTOS NO INTELECTUALES QUE POR LA FORMACIÓN QUE NOS HAN DADO TENDEMOS A SUBVALORAR DIRECTAMENTE A NO TOMAR EN CUENTA, A LOS DEMÁS ELEMENTOS DE INTERÉS.

CIERRE.- EN UN MOMENTO DETERMINADO, QUE LA EXPERIENCIA INDICA CON NATURALIDAD CUÁL ES, LA ENTREVISTA PROPIAMENTE DICHA, TERMINA Y SE PROCEDE POR LAS PARTES A SU CIERRE.

ESTE MOMENTO NO ES PREDETERMINABLE. OCURRE NORMALMENTE CUANDO AMBAS PARTES HAN DADO Y RECIBIDO TODA LA INFORMACIÓN QUE CREAN DEBEN DAR Y RECIBIR. LO IMPORTANTE PARA NOSOTROS, ES QUE ESTAMOS SEGUROS DE QUE EFECTIVAMENTE HAYAMOS DADO Y RECIBIDO TODA LA INFORMACIÓN QUE NOS INTERESABA INTERCAMBIAR. PARA ELLO ALGUNOS ENTREVISTADORES LLEVAN UN PEQUEÑO CUESTIONARIO O MEMORIA PARA COMPROBAR QUE HAN CUBIERTO TODOS LOS PUNTOS QUE DEBEN.

ES IMPORTANTE HACER ESTA COMPROBACIÓN EN NUESTRO INTERLOCUTOR Y REPETIRLE AL DESPEDIARNOS CUÁLES SERÁN LOS SIGUIENTES PASOS DE LA SELECCIÓN Y EN QUÉ TIEMPO ESTIMADO.

POST-ENTREVISTA.- EN ESA ETAPA HAREMOS LA EVALUACIÓN DEL TIEMPO QUE HEMOS PASADO CON NUESTRO CANDIDATO. REVISAREMOS SI TENEMOS TODA LA INFORMACIÓN QUE DESEÁBAMOS. TAMBIÉN SI A RAÍZ DE ÉSTA - NO HAY ALGUNA OTRA QUE QUISIÉRAMOS ACLARAR, Y ES EL MOMENTO DE EVALUAR AL CANDIDATO. PARA HACER ESTA EVALUACIÓN ALGUNAS EMPRESAS UTILIZAN FORMULARIOS DONDE SE INDICAN FACTORES COMO:

PRESENCIA

SIMPATÍA

INICIATIVA

CONOCIMIENTOS

INTERÉS HACIA EL PUESTO

INTELIGENCIA

CADA UNO DE ESTOS FACTORES TIENE RECUADROS DONDE MARCAN LOS DISTINTOS GRADOS DEL MISMO, CON BREVES DEFINICIONES TALES COMO :

MUY BUENA

MUY AGRADABLE

BUENA

AGRADABLE

REGULAR

POCO AGRADABLE

DESAGRADABLE

ESTOS GRADOS SON ADJETIVOS, CON LO CUAL PIERDEN GRAN PARTE DE SU VALOR Y PERMITEN SIMPLEMENTE TENER UNA OPINIÓN NUNCA EXACTA POR PARTE DEL EVALUADOR. EN ALGUNAS OCASIONES SE AGREGAN PUNTAJES A LOS DISTINTOS GRADOS, CON LO QUE SE HACE MÁS DIFÍCIL AÚN LA EVALUACIÓN.

AQUÍ NOS ENCONTRAMOS CON UN EXCESO DE MATEMATICIDAD QUE ES EL RESULTADO DE UN SALUDABLE ESFUERZO POR DARLE MAYOR EXACTITUD A LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE PERSONAL. EL CASO QUE TRATAMOS ENTENDEMOS QUE ES SIEMPRE RELATIVO, YA QUE SE TRATA DE EVALUAR UNA PERSONA Y ENTONCES RESULTA EXTREMADAMENTE DIFÍCIL CONSTRUIR UN MECANISMO QUE NOS PERMITA PUNTUAR TODAS LAS FACETAS EN JUEGO QUE SON CASI INFINITAS. POR OTRA PARTE, EL VALOR DE LOS DATOS OBTENIDOS VARÍA EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA PUESTO, LO QUE COMPLICHA MÁS AÚN UNA CORRECTA EVALUACIÓN MATEMÁTICA.

POR ESTO PARECE QUE ES MÁS CONVENIENTE PREPARAR UNA HOJA CON - GUIAS PARA AYUDAR AL EVALUADOR, QUE PUEDE CENTRARSE EN TRES CAPÍTULOS FUNDAMENTALES.

PRESENCIA

ACTITUD

APTITUD

CADA UNO DE ÉLLOS ABARCA UNA GAMA DE ASPECTOS, ALGUNOS DE LOS CUALES PODEMOS ENUMERAR PARA AYUDAR A QUIEN DEBE LLENAR EL FORMULARIO, DEJANDO PARA CADA CAPÍTULO LUGAR PARA QUE QUIEN LLENE ÉSTE EXPRESE SU PENSAMIENTO Y SENSACIÓN SIN ENCONTRARSE LIMITADO A GRADUACIONES O PUNTAJES QUE LO LIMITAN Y PARALIZAN.

AL FINAL DEL FORMULARIO CONVIENE DEJAR UN RECUADRO DONDE SE CONCRETE SI SE LE CONSIDERA AL ENTREVISTADO CANDIDATO PARA EL PUESTO QUE SE BUSCA LLENAR.

INFORME DE LA ENTREVISTA.- EL RESULTADO Y CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA EN RELACIÓN AL OBJETIVO DE LA MISMA, DEBEN SER REDACTADOS INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE CONCLUIDA, CON OBJETO DE NO OMITIR NINGUNA INFORMACIÓN QUE DISTORSIONE EL RESULTADO LOGRADO. EL INFORME DEBE SER CLARO, CONCRETO E INTELIGIBLE PARA QUIEN POSTERIORMENTE TENGA NECESIDAD DE CONSULTARLO. EN ALGUNAS ORGANIZACIONES ESTÁN SEÑALADOS LOS PUNTOS QUE DEBE CONTER DICHA INFORMACIÓN EN UNA FORMA DISEÑADA AL EFECTO. LA TAREA DEL ENTREVISTADOR NO TERMINA CON LA REDACCIÓN DEL INFORME. ES ACONSEJABLE QUE PARA SI MISMO SE REALICE UNA CRÍTICA SOBRE LA ENTREVISTA REALIZADA, QUE CONSISTE EN PREGUNTAS COMO LAS SIGUIENTES:

OBTUVE LA INFORMACIÓN NECESARIA ANTES DE LA ENTREVISTA?

PUEDO ESTABLECER EL REPORTE?

ALCANCÉ EL OBJETIVO?

LA ENTREVISTA SE REALIZÓ DE ACUERDO CON LO PLANEADO?

CONSEGUÍ EL ACERCAMIENTO REQUERIDO?

ME MOSTRÉ TRANQUILO Y SIN PRESIONES?

PRESIONÉ AL ENTREVISTADO CUANDO FUE NECESARIO?

EL ENTREVISTADO ESTIMA QUE VALIÓ LA PENA LA ENTREVISTA?

ADÉMÁS DE LA AUTOCRÍTICA ES TAMBIÉN RECOMENDABLE ESTABLECER UN SEGUIMIENTO DEL ENTREVISTADO EN CASO DE QUE SE HAYA CONTRATADO, COMPARANDO LA VALORACIÓN QUE HA HECHO DEL TRABAJO DEL MISMO CONTRA LAS CONCLUSIONES ESTABLECIDAS EN EL RESUMEN DE LA ENTREVISTA. EN LOS CASOS EN QUE SE HAYAN UTILIZADO OTROS RECURSOS EN LA SELECCIÓN, ADICIONALES A LA ENTREVISTA, COMO EN EL CASO DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS, SE HARÁ UNA COMPARACIÓN ENTRE LA INFORMACIÓN QUE AMBAS REPORTAN PARA PRECISAR LOS PUNTOS COINCIDENTES Y DISCREPANTES.

EXISTEN DIFERENTES CLASES DE ENTREVISTA DENTRO DE LA SELECCIÓN DE PERSONA:

- A) ENTREVISTA PRELIMINAR
- B) ENTREVISTA DE EMPLEO
- C) ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN
- D) ENTREVISTA DE COLOCACIÓN O TERMINACIÓN.

TODAS ESTAS ENTREVISTAS DEBEN LLENARSE CON TODOS LOS REQUISITOS ANTERIORMENTE ESTABLECIDOS, AUNQUE CADA UNA DE ÉSTAS LLEVA UN OBJETIVO DIFERENTE.

PRUEBAS DE EMPLEO:

EL JUICIO HUMANO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTÁ ASISTIDO POR LAS PRUEBAS. LAS PRUEBAS SON APRECIACIONES DE CUALIDADES O CARACTERÍSTICAS, QUE SE OBTIENEN MEDIANTE OBSERVACIÓN Y CALIFICACIÓN EN DETERMINADAS SITUACIONES ESTANDARIZADAS. ES FUNDAMENTAL QUE UNA PRUEBA MIDA O APRECIE UN ATRIBUTO NECESARIO ALTAMENTE DESEABLE PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. ESTO ES DIFÍCIL DE DETERMINAR EN ALGUNOS CASOS. INDEPENDIEMENTE DEL OBJETIVO DE LA PRUEBA, LA CUESTIÓN DE QUÉ PRUEBA EMPLEAR, QUÉ CRITERIO DEBE SEGUIRSE PARA MEDIR EL PROBABLE ÉXITO EN EL EMPLEO Y LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, SON COSAS QUE DEBEN ESTAR A CARGO DE PERSONAS ESPECIALIZADAS EN EL MANEJO DE PRUEBAS.

SE HAN IDEADO PRUEBAS PRÁCTICAMENTE PARA TODAS LAS CUALIDADES IMAGINABLES. ENTRE LAS MÁS COMUNES ESTÁN:

- 1.- PRUEBA DE INTELIGENCIA.- EL PROPÓSITO DE ESTE TIPO DE PRUEBA ES MEDIR LA AGILIDAD Y CAPACIDAD MENTAL. EL RAZONAMIENTO VERBAL Y LA HABILIDAD PARA LOS NÚMERO SE INCLUYEN POR LO GENERAL EN ESTA PRUEBA.
- 2.- PRUEBA DE APTITUD. TIENE POR OBJETO INDICAR LA RELATIVA PERICIA O DESTREZA EN LA ACTUACIÓN FÍSICA (CORPORAL) QUE DEBA TENER EL CANDIDATO. POR EJEMPLO, SE PIDE AL SOLICITANTE QUE EN UN TIEMPO DETERMINADO INTRODUZCA TORNILLOS O PERNOS EN AGUJEROS ADECUADOS, O QUE ESCRIBA UNA CARTA A MÁ

QUINA O QUE ARCHIVE TARJETAS.

- 3.- PRUEBAS DE HABILIDADES ESPECIAL.- POR MEDIO DE PREGUNTAS BIEN SELECCIONADAS Y REDACTADAS SE PUEDE DETERMINAR EL CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL CANDIDATO EN UN CAMPO DETERMINADO DE ACTIVIDADES.
- 4.- PRUEBAS DE INCLINACIONES O PREFERENCIAS.- COMO EL NOMBRE LO DICE, DESCUBRIR HASTA QUÉ PUNTO SE INCLINA EL CANDIDATO HACIA DETERMINADAS ACTIVIDADES ES EL OBJETIVO DE ESTA PRUEBA, EL RESULTADO NO DEBE CONFUNDIRSE CON EL DE UNA PRUEBA DE HABILIDAD. LAS INCLINACIONES Y PREFERENCIAS DE UNA PERSONA SON IMPORTANTES PORQUE INDICAN LO QUE HARÁ CON MAYOR EMPEÑO Y ENTUSIASMO ESPONTÁNEAMENTE, PERO ES MUY POSIBLE - QUE EL ENTREVISTADO TENGA MUY Poca HABILIDAD PARA ALCANZAR BUEN ÉXITO EN LO QUE PREFIERE.
- 5.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD.- LAS CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS PERSONALES INCLUYEN SUS EMOCIONES, SU COMPORTAMIENTO-GENERAL, SUS REACCIONES, LA CONFIANZA EN SÍ MISMO ES LO - QUE SE MIDE POR MEDIO DE ESTA PRUEBA. LAS INVESTIGACIONES RECIENTES EN PSICOLOGÍA DESCUBREN EL HECHO DE QUE LA PERSONALIDAD ES RELATIVAMENTE CONSTANTE EN UN INDIVIDUO. A LOS 20 AÑOS LA PERSONALIDAD ES EXTRAORDINARIAMENTE RESISTENTE A CAMBIOS POSTERIORES. ESTO SIGNIFICA QUE ES BASTANTE POSIBLE PREDECIR EL DESEMPEÑO DE UN TRABAJO SOBRE LAS BA--

SES DE UN OBJETIVO Y LA EVALUACIÓN COMPLETA DE LA PERSONALIDAD DEL CANDIDATO.

6.- PRUEBA DE TEMPERAMENTO.- ENTRE LAS CUALIDADES QUE SE DESCRIBEN POR ESTA PRUEBA SE CUENTA LO QUE GUSTA Y LO QUE DISGUSTA AL CANDIDATO Y SU HÁBITO. TAMBIÉN SE PONE DE MANIFIESTO SI LA PERSONA ES ECUÁNIME, SOCIALBE O IMPULSIVA.

CUALQUIER PRUEBA PARA SER DE UTILIDAD PRÁCTICA DEBERÁ SER ANTE TODO:

1.- CONGRUENTE

2.- FEHACIENTE

PARA QUE UNA PRUEBA SEA VÁLIDA SE NECESITA QUE LOS RESULTADOS ESTÉN DE ACUERDO CON HECHOS CONOCIDOS. EN OTRAS PALABRAS, LA PRUEBA DEBERÁ MEDIR LO QUE INTENTA QUE MIDA. LAS PERSONAS DE QUIENES SE SABE QUE POSEEN UNA CUALIDAD PARTICULAR EN ALTO GRADO, SEGURAMENTE OBTENDRÁN UNA PUNTUACIÓN ALTA EN TAL ASEPCTO, - DE LA MISMA MANERA, LAS MEDIANÍAS OBTENDRÁN MEDIANAS, Y LOS MAJOS TRABAJADORES, CALIFICACIONES BAJAS.

UNA PRUEBA ES FEHACIENTE CUANDO SE PUEDE CONFIAR EN LO QUE REVELA, ES DECIR, QUE LA PUNTUACIÓN LOGRADA CON UN INDIVIDUO AL COMPARARLA CON LA PUNTUACIÓN DEL GRUPO DÉ RESULTADOS BASTANTE ANÁLOGOS, O QUE OBTENGA SIEMPRE APROXIMADAMENTE LOS MISMOS - RESULTADOS AL APLICAR LA MISMA PRUEBA AL MISMO GRUPO.

PARA QUE UNA PRUEBA O TEST PSICOLÓGICO PUEDA SER APLICADO CON

ÉXITO SE REQUIERE QUE ESTÉN DETERMINADAS SU ESTANDARIZACIÓN, SU CONFIABILIDAD Y SU VALIDEZ.

LA ESTANDARIZACIÓN DE UN TEST CONSISTE EN LA DETERMINACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS PARA EL GRUPO CONCRETO DE PERSONAS A QUIENES HABRÁ DE APLICARSE, YA QUE ESTE GRUPO PUEDE SER IGUAL A OTROS GRUPOS DE OTRA REGIÓN, NACIONALIDAD, NIVEL CULTURAL, ETC., A QUIENES HA SIDO APLICADO. DE HACER DICHA ESTANDARIZACIÓN CORREMOS EL PELIGRO DE EXIGIR NIVELES DE APTITUDES O CAPACIDADES IMPOSIBLES DE ENCONTRAR EN EL GRUPO AL QUE LO APLICAMOS, O BIEN CONTENTARNOS CON MÍNIMOS QUE PARA ESE GRUPO SON FACILMENTE SUPERABLES. SE MIDE EN CUARTILES, DECILES, O PERCENTILES FIJADOS EN LA GRÁFICA NORMAL DE GAUSS; SUPONE POR LO MISMO, QUE LA PRUEBA HAYA SIDO PRACTICADA EN PLAN DE MERA EXPERIENCIA A UN NÚMERO MUY CONSIDERABLE DE PERSONAL, O DE SOLICITANTES.

LA CONFIABILIDAD DE UN TEST SE REFIERE A GARANTIZARNOS QUE ÉSTE MIDA SIEMPRE DE UNA MANERA CONSISTENTE. UN TEST QUE APLICADO A LAS MISMAS PERSONAS O A PERSONAS DE IGUAL NIVEL EN LA CALIDAD QUE SE MIDE, DE RESULTADOS DIVERSOS NO ES CONFIABLE TAMPOCO.

POR ÚLTIMO LA VALIDEZ DE UN TEST SE REFIERE A QUE LOS RESULTADOS DE SU APLICACIÓN SE REFLEJEN EN LA CARACTERÍSTICA CORRESPONDIENTES DENTRO DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. ASÍ SI LAS PER-

SONAS QUE RESULTARON CON LOS MÁS ALTOS NIVELES DE MEMORIA, SON LAS QUE EN EL TRABAJO CONCRETO DEMUESTRAN TENER BUENA MEMORIA, EL TEST SERÁ VÁLIDO.

DE ORDINARIO, PARA HACER LA MEDICIÓN DE ESTA VALIDEZ, SE TOMA EN CUENTA UN CRITERIO DE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SE MIDE EN CORRELACIONES QUE PUEDEN IR DESDE MÁS 1. HASTA MENOS 1.

DESDE OTRO PUNTO DE VISTA LAS PRUEBAS O TEST PUEDEN DIVIDIRSE EN PRUEBAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS, DE PAPEL Y LÁPIZ, O INSTRUMENTALES (UN ERÓGRAFO - QUE CONSISTE EN UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA RESISTENCIA A LA FATIGA -), SINGULARES O BIEN BATERÍAS DE TEST, QUE ES UN CONJUNTO DE ÉLLOS QUE SIRVEN PARA QUE EN SU APLICACIÓN CONJUNTA PUEDA INVESTIGARSE MEJOR, POR SU RELACIÓN, UN SECTOR DE LA CONDUCTA DEL SOLICITANTE.

REQUISITOS PARA SU APLICACIÓN EFECTIVA.

LOS TEST PSICOLÓGICOS SON UNA GRAN AYUDA PARA LA SELECCIÓN. PERO SUPONEN PARA SER ÚTILES:

- A) CONTAR CON TÉCNICOS PARA SU ESTANDARIZACIÓN, DETERMINACIÓN DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD, PARA SU ADMINISTRACIÓN. DE OTRO MODO, PUEDEN SER INÚTILES Y AÚN NOCIVOS, PORQUE HACEN SUPONER CUALIDADES O DEFECTOS QUE NO EXISTEN.
- B) ESTAR DECIDIDOS POR ÉLLO A HACER LAS EROGACIONES NECESARIAS.
- C) SELECCIONARLOS Y APLICARLOS CON BASE EN CUALIDADES QUE LA -

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS SEÑALEN COMO NECESARIAS. EL PEDIR EXCLUSIVAMENTE "MÁXIMOS" PUEDE LLEVAR A QUE LOS TRABAJADORES QUE NO PUEDEN ASCENDER FACILMENTE, PIERDAN INTERÉS EN UN TRABAJO PARA EL QUE SE SIENTAN O TAL VEZ SEAN SUPERIORES.

- D) CONVENCER A SUPERVISORES Y SINDICATOS DE SU UTILIDAD.
- E) NO OBSTANTE SU ESTANDARIZACIÓN, CONFIABILIDAD Y VALIDEZ, NO TOMARLOS COMO INFALIBLES, SINO SÓLO COMO "INDICIOS MUY VALIOSOS", PERO QUE DEBEN COMPROBARSE EN LA PRÁCTICA.

EL TEST EN LA SELECCIÓN:

EL TEST ES EL MEDIO POR EL CUAL MEDIMOS LAS CUALIDADES, HABILIDADES, INTERÉS, PERSONALIDAD E INTELIGENCIA DE LOS CANDIDATOS PARA TENER UN ELEMENTO DE JUICIO EN LA EVALUACIÓN DEL CANDIDATO, ES DECIR, QUE POR MEDIO DEL TEST DETERMINAMOS LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO.

EL TEST ES UN ELEMENTO DE LA SELECCIÓN, NUNCA LA DECISIÓN PARA UN EMPLEO. SEGÚN ESTRUCTUREMOS NUESTRA SELECCIÓN, EL TEST SERÁ UNO DE LOS DATOS QUE NOS PERMITIRÁ ARRIBAR A UNA SOLUCIÓN.

PARA APLICARLO EL TEST DEBE REUNIR ALGUNAS CONDICIONES BÁSICAS DE LO QUE HA ESTADO HABLANDO ANTERIORMENTE:

- A) EL TEST DEBE SER VOLUNTARIO; LO CUAL ES MUY DIFÍCIL DE APRECIAR, YA QUE NUNCA SABREMOS REALMENTE SI QUIEN ACEPTA SOMETERSE AL TEST NO LO HACE PORQUE PIENSA QUE SI NO, NO SERÁ -

ACEPTADO EN LA SELECCIÓN.

- B) SE DEBE DAR DEVOLUCIÓN DEL TEST AL CANDIDATO POR EL MISMO - ESPECIALISTA EXPERIMENTADO QUE LO HIZO Y DAR PARTICIPACIÓN A OTROS SI EL CASO LO REQUIERE.
- C) LOS RESULTADOS DEL TEST DEBEN SER EXPLICADOS AL GERENTE PARA QUE NO SE FORME IDEAS EQUIVOCADAS A TRAVÉS DE LA INTERPRETACIÓN DE LA LETRA FRIA.
- D) EL TEST DEBE SER TRATADO CON MÁXIMA, REAL Y EFECTIVA CONFIDENCIA.

CUANDO NO SE CUMPLEN LAS CONDICIONES MÍNIMAS PARA QUE UN TEST SEA REALMENTE ÚTIL LOS ELEMENTOS DEL JUICIO QUE NOS APORTAN SON SUMAMENTE RELATIVOS Y SEGURAMENTE SEA MÁS CONVENIENTE DESECHARLO EN SU TOTALIDAD QUE TOMAR ESOS ELEMENTOS DE JUICIO.

CUANDO EL TEST REUNE LAS CONDICIONES MÍNIMAS DE QUE SE HA HABLABLO, NOS SIRVE COMO UN ELEMENTO MÁS DEL CONJUNTO QUE UTILICEMOS PARA HACER LA ELECCIÓN DE NUESTROS EMPLEADOS.

LA PSICOLOGÍA NO ES MÁGICA, ES UNA CIENCIA Y EN LA MEDIDA EN QUE LA CONSIDEREMOS O TRATEMOS COMO MAGIA NO SÓLO NOS ESTAMOS EQUIVOCANDO, SINO QUE ADEMÁS LA ESTAMOS DEGRADANDO, EXIGIÉNDOLE LO QUE NO PUEDE DAR Y POR ÉSO HACIÉNDOLA FRACASAR.

ÉSTO TRANSFIRIENDO EN ÚLTIMA INSTANCIA NUESTRA RESPONSABILIDAD DE ELEGIR QUIÉN DEBA SER CANDIDATO FINAL Y QUIÉN DEBE INGRESAR A LA EMPRESA CUANDO PRETENDEMOS TOMAR EL JUICIO DEL TEST COMO

FINAL, Y NO COMO UN ELEMENTO MÁS DEL CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE DEBEMOS DE ANALIZAR Y VALORIZAR PARA LLEGAR A UNA ELECCIÓN CORRECTA.

EXAMEN FÍSICO

EN VISTA DE QUE EL EXAMEN FÍSICO ESTÁ NETAMENTE DENTRO DEL CAMPO MÉDICO, QUIZÁ LOS JEFES DE PERSONAL SE COHIBEN ANTE CUALQUIER ACTO QUE SE PODRÍA INTERPRETAR COMO INVASIÓN DE OTRO CAMPO PROFESIONAL. SEA CUAL SEA EL MOTIVO, EL EXAMEN FÍSICO SIGUE REPRESENTANDO UN PASO MUY IMPORTANTE DENTRO DEL PROCEDIMIENTO DE LA SELECCIÓN.

CUANDO SE DISPONE DE UN CUERPO MÉDICO PERMANENTE, EL DEPARTAMENTO NORMALMENTE QUEDA A CARGO DE UN MÉDICO QUE LLEVA EL TÍTULO DE DIRECTOR. PUEDE RESPONDER ANTE EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA, VICEPRESIDENTE EJECUTIVO, U OTRO FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN. SI LA COMPAÑÍA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EL DIRECTOR MÉDICO GENERALMENTE RESPONDERÁ ANTE EL VICEPRESIDENTE, ENCARGADO DE PERSONAL O EL DIRECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ESTE ARREGLO DE RESPONSABILIDADES ES IDEAL DENTRO DE UN PROGRAMA DE PERSONAL BIEN DESARROLLADO.

EL EXAMEN FÍSICO DEBERÁ ENCAMINARSE HACIA LA REVELACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA FÍSICA DEL INDIVIDUO QUE PUEDE COBRAR IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL TRABAJO A SU CARGO, O EN LOS PUESTO QUE DENTRO DE LA EMPRESA PODRÍA LLEGAR A OCUPAR. DEBE-

RÁN NOTARSE LAS DEFICIENCIAS NO COMO BASE DE RECHAZO, SINO COMO ORIENTACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA POSTERIOR A OTROS PUESTOS.

- 1.- SE OBTIENE LA HISTORIA DE LOS ANTECEDENTES MÉDICOS DEL SOLICITANTE. LAS TÉCNICAS VARÍAN, EN ALGUNAS COMPAÑÍAS SE LE PIDE AL SOLICITANTE QUE COMPLETE TODOS LOS DETALLES POSIBLES DE UNA "FORMA" DE ANTECEDENTES MÉDICOS. EN OTRAS, SE OBTIENEN LOS ANTECEDENTES MÉDICOS MEDIANTE UNA ENTREVISTA ENTRE EL SOLICITANTE Y EL MÉDICO.
- 2.- DIMENSIONES FÍSICAS, TALES COMO ALTURA, PESO Y MEDICIÓN TORÁCICA Y ABDOMINAL.
- 3.- EXAMEN DE LAS REACCIONES DE LOS SENTIDOS. DEBERÁN EXAMINARSE CUIDADOSAMENTE LA AGUDEZ VISUAL Y AUDITIVA, DADO QUE SON LOS SENTIDOS MÁS IMPORTANTES.
- 4.- EXAMEN GENERAL, INCLUYENDO PIEL, MUSCULATURA Y JOYENTURAS.
- 5.- EXAMEN CLÍNICO DE OJOS, OÍDOS, NARIZ, GARGANTA Y DIENTES.
- 6.- EXAMEN DE TÓRAX Y PULMONES.
- 7.- COMPROBAR PRESIÓN ARTERIAL Y CONDICIÓN CARDÍACA Y CUANDO SEA NECESARIO, UN EXAMEN ELECTROCARDIOGRÁFICO.
- 8.- PRUEBAS DE ANÁLISIS DE ORINA, SANGRE Y OTRAS PRUEBAS, SEGÚN SE JUZGUE CONVENIENTE.
- 9.- EXAMEN RADIOGRÁFICO DEL PULMÓN Y OTRAS REGIONES QUE PAREZCAN INDICADAS.
- 10- PRUEBAS ESPECIALES CUANDO SE INDIQUEN, TALES COMO EL META

BOLISMO BASAL O CONSULTAR CON ESPECIALISTAS.

11.- EXAMEN NEURO-PSIQUIÁTRICO CUANDO LOS ANTECEDENTES MÉDICOS O LAS OBSERVACIONES DEL MÉDICO PARECEN INDICAR ALGÚN PROBLEMA DE AJUSTE EMOCIONAL.

- CADA ORGANIZACIÓN DEBERÁ DETERMINAR CUÁLES OTROS DATOS QUE NO SE MENCIONAN, SE REQUIEREN PARA CUBRIR SUS NECESIDADES DE PLANEACIÓN. EL PUNTO IMPORTANTE, SIN EMBARGO, ES QUE CADA ORGANIZACIÓN DEBE PREOCUPARSE POR CONTAR CON UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS QUE LE PERMITA CONOCER LAS EXPERIENCIAS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, INTERESES, ACTUALIZACIÓN EN EL TRABAJO, ETC., DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA MISMA, DE MANERA QUE PUEDA CUBRIR LOS PUESTOS QUE VAYAN QUEDANDO VACANTES, YA SEA POR RENUNCIA O POR EXPANSIÓN Y QUE PUEDA PLANEAR LOS RECURSOS DE ENTRENAMIENTO NECESARIOS PARA HACER FRENTE A LAS NECESIDADES FUTURAS Y PRESENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

TABLAS DE REEMPLAZO

SON LAS QUE NOS VAN A SER MUY ÚTILES PARA DETERMINAR LAS FECHAS EN QUE IREMOS REQUIRIENDO A LOS FUTUROS EJECUTIVOS, Y DE LA FORMA CONCRETA DE LLENAR LAS VACANTES, PARECE SOLUCIONARSE DEL MEJOR MODO POSIBLE CON ESTA TÉCNICA. LAS "TABLAS DE REEMPLAZO", SON SIMPLEMENTE UNA LISTA DE LOS EJECUTIVOS POR ORDEN DE SU IMPORTANCIA, ANOTANDO EN CADA UNO DE ÉLLAS LA PERSONA QUE LOS OCUPA, LA FECHA PROBABLE EN QUE DEBERÁ PENSARSE EN SUS

TITUCIÓN POR RETIRO, NECESIDAD DE PROMOCIÓN O SIMPLE CÁLCULO - DE UN MÁXIMO EN QUE TODO PUESTO DEBERÍA SER VARIADO EN CUANTO A QUIEN LO OCUPA, Y EL SEÑALAMIENTO DE DOS A TRES CANDIDATOS - CALIFICADOS, CON BASE EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1.- EL PRIMER PROBLEMA SUPONE ADEMÁS DE LA PRECISIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRECIMIENTO, EXPANSIÓN, MEJORAMIENTO, ETC., LA FORMACIÓN DE GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN, ACTUALES Y POTENCIALES.

SE HA DICHO QUE LAS GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN SON LA ANATOMÍA DEL CUERPO DE ADMINISTRADORES Y EJECUTIVOS, YA QUE EN ÉLLAS NO INTERVIENEN, AL MENOS DETALLADAMENTE, LOS OBREROS, EMPLEADOS, ETC. LA GRÁFICA ACTUAL NOS DIRÁ POR LO MISMO, - QUÉ PUESTOS DE EJECUTIVOS TENEMOS ACTUALMENTE QUE LLENAR.

PERO SI TOMAMOS EN CUENTA QUE LA TÉCNICA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS SUPONE TIEMPO PARA PREPARARLOS ADECUADAMENTE, Y QUE POR LO MISMO DEBEMOS COMENZAR A DESARROLLAR AHORA - LOS QUE HABREMOS DE REQUERIR DENTRO DE DOS O TRES AÑOS, NECESITAREMOS TENER TAMBIÉN UNA GRÁFICA POTENCIAL, YA QUE AÚN NO PODEMOS TENERLOS AHORA, PERO CONFIAMOS TENER EN UN FUTURO PRÓXIMO A TALES EJECUTIVOS.

2.- LA DETERMINACIÓN DE CÚAL Y CÓMO ES EL MATERIAL HUMANO CON QUE CONTAMOS, IMPLICA UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS SERIOS EN - EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

ESTO ES LO MÁS ADECUADO PARA HACER LA SUSTITUCIÓN, TENDREMOS - LÓGICAMENTE CUIDADO DE LLENAR LOS HUECOS QUE SE DEJARON EN CASO DE ASENSO, CON LAS CORRESPONDIENTES SUBSTITUCIONES QUE SEÑALE LA TABLA DE REEMPLAZO.

DESARROLLO DE PERSONAL

PROPIAMENTE DICHO, SUPONE TRES ASPECTOS: ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

A. CAPACITACION.- SUPONE DAR AL CANDIDATO ELEGIDO LA PREPARACIÓN TEÓRICA QUE REQUERIRÁ PARA LLENAR SU PUESTO FUTURO CON TODA EFICIENCIA, LOS MEDIOS PRINCIPALES SUELEN SER:

A.1. CURSO FORMAL FUERA DE LA EMPRESA.- LOS CURSOS UNIVERSITARIOS DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SON PRECISAMENTE LA RESPUESTA COMPLETA A ESTE PROBLEMA. PUEDE PENSARSE CON TODO, EN CURSOS MÁS REDUCIDOS DADOS POR UNIVERSIDADES O POR ASOCIADOS DE EMPRESARIOS, PARA LLENAR SIQUIERA ESTA NECESIDAD EN QUIENES SIN PREPARACIÓN ESPECIAL, OCUPAN PUESTOS EJECUTIVOS.

A.2. CURSOS FORMALES DENTRO DE LA EMPRESA.- CONSIDERAMOS QUE NECESARIAMENTE ESTOS CURSOS TIENEN QUE SER DE MUCHO MENOR ALCANCE, YA QUE LAS EMPRESAS NO SON TÉCNICOS DE DOCENCIA, NI TIENEN TIEMPO SUFICIENTE PARA DEDICARSE A DAR CON TODA AMPLITUD Y DETALLE LAS CLASES NECESARIAS. ADE-

MÁS, SE INTERESAN MÁS POR EL RESULTADO INMEDIATO, QUE POR LA PREPARACIÓN A FONDO.

A.3. BECAS.- PROPIAMENTE ES LA MANERA MÁS APTA DE APROVECHAR - POR LA EMPRESA LOS CURSOS DADOS FUERA DE ÉLLAS. SUELE SEGUIRSE EL SISTEMA DE QUE EL BENEFICIO DE LA BECA QUEDE LIGADO A LOS RESULTADOS QUE EN CALIFICACIONES SE VAYAN OBTENIENDO POR EL BECADO.

A.4. FOLLETOS, BIBLIOTECAS, ETC.- SON MEDIOS COMPLEMENTARIOS - DE LO ANTERIOR. POR SÍ SOLOS, APENAS SI VALEN.

B. ADIESTRAMIENTO.- SE TRATA DE DAR YA NO LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS, SINO LA PRÁCTICA QUE ES INDISPENSABLE PARA QUE LOS PRIMEROS SEAN ÚTILES, COMO MEDIOS PRINCIPALES SUELEN EMPLEARSE:

B.1. ROTACION PLANEADA.- LAS EMPRESAS POR SÍ MISMAS O EN COMBINACIÓN CON LAS INSTITUCIONES DONDE ESTUDIAN SUS BECADOS, PLANEAN QUÉ PUESTO DEBEN IR OCUPANDO, CON EL FIN DE QUE - ADQUIERAN LA EXPERIENCIA DE MANDO, PLANEACIÓN, DECISIÓN, ETC., QUE REQUIEREN EJERCITAR.

B.2. ESTUDIO DE CASOS.- LA EMPRESA PUEDE PRESENTAR AL ALUMNO - CASOS REALES PARA QUE ÉL SOLO, O MEJOR TODAVÍA, EN MESAS REDONDAS, ESTUDIE COMO DEBERÍAN SER RESUELTOS. LA SOLUCIÓN PODRÁ O NO SER UTILIZADA, PERO DE TODOS MODOS EL FUTURO EJECUTIVO APRENDERÁ A APLICAR LA TEORÍA A LAS SITUACIONES.

CIONES CONCRETAS.

B.3. ENCOMIENDA ESPECIAL DE PROBLEMAS.- SE PARECE AL CASO ANTERIOR PERO SUPONE QUE EL CASO ENCOMENDADO ES ÚNICO, Y QUE NO SÓLO SE DEBERÁ DAR UNA OPINIÓN, SINO REALIZARSE LA SOLUCIÓN DEL MISMO. LÓGICAMENTE ES EL MEJOR MEDIO DE DESARROLLAR LA CAPACIDAD EJECUTIVA, YA QUE IMPLICA EJERCITAR NO SÓLO LA INTELIGENCIA SINO TODAS LAS DEMÁS FACULTADES - PARA MANDAR, COORDINAR, ETC., Y TODO ÉLLO CIRCUNSCRITO A UN CASO CORRECTO, BAJO SUPERVISIÓN DIRECTA.

C. FORMACIÓN.- EN NUESTRA OPINIÓN, MUCHAS VECES FALLA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS, PORQUE SE LE LIMITA AL ASPECTO INTELECTUAL: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, SIENDO QUE EL EJECUTIVO NECESITA DECISIÓN, FIRMEZA, ETC. POR ESO, SE REQUIERE QUE SE LE DÉ UNA FORMACIÓN PERSONAL POR LOS EJECUTIVOS ACTUALES, QUE SE LE CORRIJA PERSONALMENTE Y, EN UNA PALABRA, QUE SE VAYA CREANDO PROGRESIVAMENTE EL "STATUS" QUE LE DÉ SENTIMIENTO DE ADHESIÓN A LA EMPRESA, HASTA HACER DE ÉL UN BUEN EJECUTIVO.

POR LO TANTO, NOS ATREVEMOS A DECIR QUE TODO ELEMENTO QUE INGRESA A UNA EMPRESA NECESITA RECIBIR UN DESARROLLO DE LAS APETITUDES Y CAPACIDADES QUE POSEA, PARA ADAPTARLO EXÁCTAMENTE A LO QUE EL PUESTO VA A REQUERIR DE ÉL.

ESTE DESARROLLO ES PERPETUO, PERO COMO ES CLARO SE HACE MÁS NE

CESARIO TRATÁNDOSE DE LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.

ESTE DESARROLLO PUEDE SER DE UN ORDEN TEÓRICO, MATEMÁTICO, DE TALLER, DIBUJO, ETC., Y EN TAL SUPUESTO NO SIEMPRE SE DÁ PARA TODOS LOS PUESTOS Y TRABAJADORES, PERO PUEDE SER DE UN ORDEN - MERAMENTE POLÍTICO, A FIN DE DAR A TODO TRABAJADOR, EMPLEADO O JEFE, INDEPENDIEMENTE DE LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS QUE ÉL - TENGA, DESTREZA, SEGURIDAD Y RAPIDEZ EN EL DESEMPEÑO DE SU LABOR.

- ENCUESTA SOCIOECONOMICA -

ES UN MANERA MÁS FÁCIL Y MÁS EFECTIVA PARA COMPROBAR LA IDONEI DAD, LABORIOSIDAD, CAPACIDAD DEL TRABAJADOR, YA QUE SI LAS POSEE DEBE HABERLAS REVELADO ORDINARIAMENTE EN LOS TRABAJOS ANTE RIORES. CONVIENE EN LO POSIBLE HACER ESTA INVESTIGACIÓN A FON DO EN FORMA PERSONAL Y NO SÓLO POR TELÉFONO, YA QUE POR ESTE - MEDIO PODEMOS PERDER MUCHOS DATOS.

EL MEDIO MÁS ADECUADO ES LA VISITA DE UNA TRABAJADORA SOCIAL A SU DOMICILIO PARA SOLICITAR AL MISMO SOLICITANTE, SUS FAMILIA- RES Y CONOCIDOS CON EL FIN DE DARSE CUENTA DEL MEDIO AMBIENTE EN QUE VIVE, SUS FAMILIARES, PARIENTES Y AMIGOS.

CREEMOS QUE EN TODO CASO DEBE USARSE CON MUCHA CAUTELA ESTE ME DIO, PARA QUE NO INVADA A LA INDEPENDENCIA Y DESCRIPCIÓN A QUE TIENE DERECHO LA FAMILIA, EN RELACIÓN CON EL TRABAJO.

MUCHAS VECES POR LA NECESIDAD DE OBTENER UN TRABAJO, UN CANDI-

DATO "ACEPTA" ESTAS LLAMADAS "ENCUESTAS ECONÓMICAS-SOCIALES" - PERO CONSERVA SIEMPRE UN RESENTIMIENTO O POR LO MENOS UNA ACTI- TUD AGRESIVA FRENTE A LA INSTITUCIÓN QUE CONSIDERA EL VIOLAR - LA DISCRECIÓN A QUE TIENE DERECHO EN SU VIDA FAMILIAR.

COMO EN MUCHAS OCASIONES LA CLÁUSULA DE ADMISIÓN EXCLUSIVA - PUESTA POR EL SINDICATO EN EL CONTRATO COLECTIVO IMPIDE QUE ES- TAS SE REALICEN ANTES DE LA ACEPTACIÓN PROVISIONAL, ÉLLAS PUE- DEN REALIZARSE DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA.

- FILIACION -

UNA VEZ QUE SE HA DECIDIDO LA ACPETACIÓN DE UN CANDIDATO Y EL PUESTO AL QUE DEBERÁ DEDICÁRSELE, EXISTE LA NECESIDAD DE COM- PLEMENTAR SUS DATOS PARA INTEGRAR SU EXPEDIENTE DE TRABAJO.

ENTRE ÉSTOS SE ENCUENTRA: FOTOGRAFÍAS (MUCHOS LAS SOLICITAN - DESDE LA PRESENTACIÓN DEL CANDIDATO), LLENADO DE FORMAS, FILIA- CIÓN DACTILOGRÁFICA, ETC. MUCHOS MUESTRAN AÚN APRENSIÓN CONTRA ESTA ÚLTIMA, DEBIDO A QUE SU USO SE INICIÓ EN PROBLEMAS PENA-- LES, HAY QUE HACER VER CON TODO, QUE SON LA ÚNICA MANERA DE I- DENTIFICACIÓN QUE NUNCA PUEDE CAMBIAR Y QUE SERVIRÁ AÚN PARA - BENEFICIO DEL MISMO SOLICITANTE, EN MUCHOS CASOS.

PRESCINDIENDO DE LA DISCUSIÓN JURÍDICA DE SI PUEDE CELEBRARSE UN CONTRATO A PRUEBA O SÓLO SE TRATA DE UN PERÍODO DE PRUEBA - DENTRO DEL CONTRATO NORMAL DE TRABAJO, ASÍ COMO DE LA DIVERSA POLÉMICA SOBRE SI ESTE PERÍODO PUEDE EXTENDERSE MÁS DE UN MES,

HAREMOS NOTAR QUE NO BASTA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO PARA IMPEDIR LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS INDIVIDUALES. ESTOS PUEDEN AÑADIR - NUNCA EN PERJUICIO DEL TRABAJADOR - MODALIDADES ESPECIALES EN EL TRABAJO, OBLIGACIONES INDIVIDUALES, TALES COMO LA DE FORMAR EL TRABAJO DE UN "COMODÍN" - QUE OCUPARÁ DIVERSOS PUESTOS SUCESIVAMENTE CON UN SUELDO PROPORCIONAL, HACER MÁS O MENOS DE LO QUE EL PUESTO SUPONE.

III.5 INDUCCION

CUANDO SE SELECCIONA Y CONTRATA A UNO DE LOS ASPIRANTES A OCUPAR EL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, ES NECESARIO NO PERDER DE VISTA EL HECHO DE QUE UNA NUEVA PERSONALIDAD VA A AGREGARSE A ÉLLA. EL NUEVO TRABAJADOR VA A ENCONTRARSE DE PRONTO - INMERSO EN UN MEDIO CON NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y - COSTUMBRES EXTRAÑAS PARA ÉL, EL DESCONOCIMIENTO DE TODO ÉLLO - PUEDE AFECTAR EN FORMA NEGATIVA SU EFICIENCIA ASÍ COMO SU SATISFACCIÓN.

ENTONCES LA PROPIA ORGANIZACIÓN DEBE PREOCUPARSE POR INFORMAR AL RESPECTO A TODOS LOS NUEVOS ELEMENTOS Y ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS CUYO OBJETIVO SERÁ ACELERAR LA INTEGRACIÓN DEL INDIVIDUO, EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE AL PUESTO, AL JEFE, AL GRUPO DE TRABAJO Y A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.

Y COMO PRIMER PASO TENEMOS LA INTRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO-DE PERSONAL, EN ÉL SUELEN DARSE AL NUEVO TRABAJADOR INFORMES -

DE LA SIGUIENTE NATURALEZA:

- IDEA DE LA EMPRESA EN QUE VA A TRABAJAR, SU HISTORIA, SUS PRINCIPALES FUNCIONARIOS, SU SINDICATO, ETC.
- POLÍTICAS GENERALES DE PERSONAL, QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA EL NUEVO TRABAJADOR Y QUÉ PUEDE ESPERAR ÉSTE DE LA EMPRESA.
- REGLAS GENERALES SOBRE DISCIPLINA, LO QUE DEBE DE HACER Y LO QUE DEBE EVITAR.
- BENEFICIOS DE LOS QUE PUEDE DISFRUTAR, TALES COMO CAJA DE AHORRO, DESPENSAS, DEPORTES, ETC.
- DE SER POSIBLE, CONVIENE SIEMPRE HACERLE VISITAR LA PLANTA Y PRESENTARLO CON ALGUNOS DE SUS JEFES DE MAYOR CATEGORÍA. HAY EMPRESAS QUE POR LO MENOS A LOS SUPERVISORES LOS LLEVAN CON EL GERENTE GENERAL.
- INTRODUCCION EN EL PUESTO -
 - 1.- CONVIENE QUE EL NUEVO EMPLEADO SEA PERSONALMENTE LLEVADO Y PRESENTADO CON EL QUE HABRÁ DE SER SU JEFE INMEDIATO, Y NO SIMPLEMENTE ENVIADO CON UNA FICHA DE INGRESO. POR LO MENOS DEBE DÁRSELE UNA TARJETA DE PRESENTACIÓN MUY AMISTOSA Y CORDIAL.
 - 2.- EL NUEVO JEFE DEBE PRESENTARLO A SU VEZ CON LOS QUE HABRÁN DE SER SUS COMPAÑEROS INMEDIATOS DE TRABAJO.
 - 3.- DEBE DESPUÉS EXPLICARLE, DE SER POSIBLE POR SÍ MISMO, EN QUÉ CONSISTIRÁ SU TRABAJO, PARA ÉLLO, NADA MEJOR QUE AUXILIARSE DE LA "DESCRIPCIÓN DEL PUESTO". EN NUESTRA EXPE---

RIENCIA, LO MEJOR ES ENTREGÁRSELA PARA QUE LA LEA CUIDADOSAMENTE, PERO HACER DESPUÉS QUE LA COMENTE CON SU JEFE, - PREGUNTÁNDOLE LO QUE NO ENTENDIÓ Y COMPLETANDO SUS DATOS.

4.- DEBEN MOSTRÁRSELE LOS SITIOS QUE REQUIERE CONOCER, COMO - LUGAR DE COBRO, DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAL, DE HERRA---MIENTA, SANITARIOS, ETC.

5.- CONVIENE QUE SE LE SEÑALE UN AUXILIAR PARA QUE LO ORIENTE Y LE RESULEVA SUS PROBLEMAS, EN LOS PRIMEROS DÍAS. AYUDA TÉCNICA COMO FOLLETOS DE BIENVENIDA, ETC.

CAPITULO IV

HOSPITAL GENERAL DE MEXICO S. S. A.

IV. I ANTECEDENTES HISTORICOS DEL HOSPITAL GENERAL

EL HOSPITAL GENERAL DE MÉXICO, DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA, ABRIÓ SUS PUERTAS A LA ATENCIÓN MÉDICO-ASISTENCIAL DE LA POBLACIÓN DE DICHA CIUDAD EL DÍA 5 DE FEBRERO DE 1905 EN QUE FUE SOLEMNEMENTE INAUGURADO. ESTA INSTITUCIÓN TUVO OTRAS PRECURSORAS Y ANTECESORAS, ENTRE LAS CUALES LA INMEDIATA ANTERIOR ES EL HOSPITAL GENERAL DE SAN ANDRÉS, QUE TERMINA SU MISIÓN PRECISAMENTE AL INICIAR SUS SERVICIOS EL ESTABLECIMIENTO QUE ACTUALMENTE OCUPA.

SIENDO LA HISTORIA DEL HOSPITAL LA REPRESENTATIVA DE LA HISTORIA DE LA MEDICINA EN MÉXICO DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XX, CABE QUE SE REPASEN LOS ANTECEDENTES NOSOCOMIALES DE MÉXICO, EN PARTICULAR LA DEL HOSPITAL DE SAN ANDRÉS, PARA QUE SE VALORE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EN LA EVOLUCIÓN DE LA MEDICINA MEXICANA EL HOSPITAL GENERAL.

LA CIUDAD DE MÉXICO REGISTRA EN SU HISTORIA COMO EL HOSPITAL MÁS ANTIGUO AL DE LA CONCEPCIÓN O DE NUESTRA SEÑORA QUE FUE ERIGIDO POR EL CONQUISTADOR EN EL AÑO DE 1524, EN EL SITIO DE SU ENCUENTRO CON EL EMPERADOR MÓCTEZUMA. ESTA INSTITUCIÓN A PESAR DE SER CREADA POR CORTÉS, NUNCA TUVO CARÁCTER OFICIAL SINO

PARTICULAR Y FORMABA PARTE DE LAS AMBICIONES DE QUIEN LA FUNDÓ. ESTE HOSPITAL PRESTÓ A LA CIUDAD SERVICIOS DE VALOR INESTIMABLE, YA QUE SE FUNDÓ EN MOMENTO EN QUE EUROPA Y AMÉRICA ENTRARON EN CONTACTO, BROTANDO EPIDEMIAS ASOLADORAS, Y SUS BENEFICIOS FUERON RECIBIDOS TANTO POR ESPAÑOLES COMO POR INDÍGENAS.

DESDE SU FUNDACIÓN FUE VICARIO Y SUPERIOR DEL HOSPITAL EL BUEN PADRE FRAY BARTOLOMÉ DE OLMEDO. EN EL EJERCIERON LOS PRIMEROS MÉDICOS QUE HUBO EN LA CIUDAD, TALES COMO LOS DOCTORES PEDRO LÓPEZ, OJEDA Y EL CIRUJANO DIEGO DE PEDRAZA.

DESPUÉS LE CONTINUÓ EL HOSPITAL DE LA PURÍSIMA CONCEPCIÓN O DE NUESTRA SEÑORA, SE LEVANTÓ EN LA CALLE DE IXTAPALAPA (HOY PINO SUÁREZ), ABARCANDO EN LA ACTUALIDAD LA MANZANA FORMADA POR LAS CALLES DE PINO SUÁREZ, REPÚBLICA DEL SALVADOR, URUGUAY Y 20 DE NOVIEMBRE, CON EL TIEMPO CAMBIÓ SU NOMBRE LLAMÁNDOLO EL PUEBLO "HOSPITAL DEL MARQUÉS", EN HONOR DE SU FUNDADOR, Y POSTERIORMENTE EL "HOSPITAL DE JESÚS DE NAZARENO", CONOCIÉNDOSELE A PARTIR DEL SIGLO XVIII A LA FECHA "HOSPITAL DE JESÚS".

LAS NECESIDADES SOCIALES DE AISLAR A LOS LEPROSOS, ORIGINA QUE ENTRE 1521 Y 1524 SURJA EL HOSPITAL DE SAN LÁZARO, ANEXO A LA ERMITA DE LA TLAXPANA, EL CUAL TIENE UNA EFÍMERA VIDA POR CAUSA DE LA ORDEN DEL OIDOR NUÑO DE GUZMÁN, QUE DISPONE SU DESAPARICIÓN.

FRAY PEDRO DE GANTE EN UNIÓN DE OTROS FRANCISCANOS FUNDÓ EN -

1531 EL HOSPITAL DE SAINT JOSEPH PARA INDIOS, CON MOTIVO DE LA EPIDEMIA DE TEPTONZAHUATL O SARAMPIÓN DE ESTE AÑO, HOSPITAL - QUE EN 1556 TOMÓ EL NOMBRE DE HOSPITAL REAL DE NATURALES O INDIOS. ESTUVO EN LA ESQUINA DE SAN JUAN DE LETRÁN Y ARTÍCULO - 123. A FRAY JUAN DE ZUMÁRRAGA SE DEBE LA FUNDACIÓN DEL HOSPI-- TAL DEL AMOR DE DIOS EN EL AÑO DE 1541, PARA ATENDER ENFERMOS BUBOSOS O SIFILÍTICOS QUE NO RECIBÍAN EN NINGÚN HOSPITAL, UBI-- CADO EN LA ESQUINA QUE OCUPA ACTUALMENTE EL EDIFICIO DE LA ACADE-- MIA DE BELLAS ARTES DE SAN CARLOS (CALLE DE MONEDA Y ACADE-- MIA).

FRAY BERNARDINA ALVAREZ ESTABLECE Y FUNDA EN UN SOLAR ANEXO A LA IGLESIA DE SAN HIPÓLITO UN HOSPITAL CON EL MISMO NOMBRE EN LA CALZADA DE TLACOPAN, HOY AV. HIDALGO FUE ASÍ COMO SURGIE-- RON VARIOS HOSPITALES.

SIENDO ASÍ INAUGURADO EL HOSPITAL GENERAL EL 5 DE FEBRERO DE - 1905, PROYECTADO Y REALIZADO POR EL DIRECTOR DR. EDUARDO LI-- CEAGA EN EL SEXENIO DEL PRESIDENTE GENERAL PROFIRIO DÍAZ.

PARA ELEGIR EL LUGAR DONDE DEBERIA SER CONSTRUIDO EL NUEVO Hos-- PITAL, SE CONSIDERARON 22 SITIOS, ESCOGIÉNDOSE EL TERRENO UBI-- CADO EN LA ENTONCES CASI DESPOBLADA COLONIA HIDALGO, RUMBO AL PANTEÓN FRANCÉS, PROPIEDAD DEL FILÁNTRPO PEDRO SERRANO, GRAN PARTE DEL TERRENO QUE DONÓ. LA SUPERFICIE DEL TERRENO ERA DE 70,776 M².

EL PROYECTO DE LA OBRA FUE TERMINADO EL 23 DE JULIO DE 1900, - POR EL DR. EDUARDO LICEAGA, SEÑALANDO QUE LA CAPACIDAD DEL HOSPITAL GENERAL SERÍA DE 800 CAMAS, INICIÁNDOSE DE INMEDIATO SU CONSTRUCCIÓN.

EL PRIMER DIRECTOR DEL HOSPITAL GENERAL FUE EL MÉDICO MILITAR - DR. FERNANDO LÓPEZ, Y LA PRIMERA JEFE DE ENFERMERAS, PAULA DONATO.

EN SUS 78 AÑOS DE VIDA EL HOSPITAL GENERAL DE MÉXICO HA TENIDO 29 DIRECTORES.

EN 1968 SE INICIÓ LA REMODELACIÓN FÍSICA MÁS IMPORTANTE DEL - HOSPITAL GENERAL; SIENDO REINAUGURADO EL 19 DE NOVIEMBRE DE - 1970 POR EL LIC. GUSTAVO DÍAZ ORDAZ, ENTONCES PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

EN LA ACTUALIDAD EL HOSPITAL SE ENCUENTRA CONSTRUÍDO EN UN TERRENO DE FORMA IRREGULAR, CON UNA SUPERFICIE DE 143,000 M2. DE LA CUAL UN 26.5% ESTÁ OCUPADA POR ÁREAS VERDES Y ESTACIONAMIENTO.

AUNQUE ALGUNOS DE LOS EDIFICIOS CUENTAN CON DOS, CUATRO Y HASTA SIETE PISOS, EL HOSPITAL PUEDE CONSIDERARSE DE TIPO HORIZONTAL. SE ENCUENTRA DIVIDIDO EN SECCIONES PERFECTAMENTE COMUNICADAS ENTRE SÍ POR ANDADORES CUBIERTOS.

A PARTIR DE LA REMODELACIÓN DEL HOSPITAL GENERAL, ÉSTE QUEDÓ -

ESTRUCTURADO POR 32 UNIDADES O SERVICIOS MÉDICOS Y 22 EDIFICIOS DE APOYC.

EL BREVE RECORRIDO DE LA VIDA DEL HOSPITAL NOS MUESTRA LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE UNA DE LAS INSTITUCIONES MÁS IMPORTANTES - PARA LA SALUD DEL PAÍS, CUYA ACTIVIDAD SE HA CONSAGRADO BÁSICAMENTE A LA ATENCIÓN ASISTENCIAL HOSPITALARIA Y A LA ENSEÑANZA.

DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DE MATERIA DE REFORMA ADMINISTRATIVA, LA ACTUAL DIRECCIÓN DEL HOSPITAL GENERAL HA EMPRENDIDO - CON GRÁN ÉXITO LA "DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA" DE LAS ÁREAS MÉDICAS Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS, ASÍ COMO PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN INTERNA DE LAS MISMAS.

A LA VEZ, SE LES HA DOTADO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITIRÁN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN.

PARA LA APLICACIÓN DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL GENERAL SE HA REQUERIDO DE LA TOTAL PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y DE EMPLEADOS.

DEBIDO A QUE EL HOSPITAL GENERAL POSEE CARACTERÍSTICAS "SUI-GENERIS", QUE IMPLICAN UN PROCESO DE CAMBIO LENTO Y DIFÍCIL, SE RECURRIÓ A LA PROGRAMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, SIGUIENDO NORMAS Y DISPOSICIONES GENERALES, PROCEDIENDO A ENUNCIAR OBJETIVOS QUE PERMITEN EL PRECISAR LA SITUACIÓN OPERACIONAL; LO QUE HA AYUDADO AL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN, REDUNDAN

DO EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE.

PERSONAL CON EL QUE CONTABA:

- EL DIRECTOR QUE ANTERIORMENTE MENCIONAMOS.
- EL ADMINISTRADOR DEL HOSPITAL ERA EL DR. P. FIGUEROA, QUIEN ERA AUXILIADO POR UN CONTADOR Y SEIS ESCRIBIENTES.
- LA PLANTA DE PERSONAL OBRERO Y DE INTENDENCIA ESTABA INTEGRADO POR: UN MAYORDOMO, UN JEFE DE CRIADOS, UN ENCARGADO DE LA VANDERÍA.
- EL CUERPO DE ENFERMERÍA ESTABA INTEGRADO POR 30 ENFERMERAS - PRIMERAS, 20 ENFERMERAS SEGUNDAS Y 3 ENFERMERAS DE ANFITEATRO.
- UN JEFE DE COCINA.
- UN ENCARGADO DE DESPENSA.
- UN MAQUINISTA, UN FOGONERO, UN JARDINERO, UN PORTERO Y, 33 - MOZOS Y 3 DE BOTICA.
- 3 MENSAJEROS, 2 COCHEROS, 2 LACAYOS, 1 CABALLERANGO, 3 BAÑEROS, 1 PELUQUERO, 93 CRIADOS, 9 LAVANDERAS, 3 COCINERAS, 4 - GALOPINAS Y 2 MUERTEROS.

IV. 2 OBJETIVOS DEL HOSPITAL GENERAL

- COLABORAR CON LOS SERVICIOS DE SALUD DEL PAÍS PARA PROPORCIONAR ATENCIÓN MÉDICO-ASISTENCIAL A LA COMUNIDAD NACIONAL.
- APORTAR A LA COMUNIDAD PROGRAMAS QUE COADYUVEN A LA PRESERVACIÓN DE LA SALUD.
- PROMOVER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN TODOS LOS NIVELES.

IV.3 POLITICAS DEL HOSPITAL GENERAL

- OTORGAR ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL SIN DISTINCIÓN ALGUNA.
- MEJORAR Y ADAPTAR LOS SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE.
- APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.
- ELEVAR LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS.
- PROMOVER LA EDUCACIÓN PARA LA SALUD EN LA POBLACIÓN QUE ASISTE EN DEMANDA DE SERVICIOS.
- IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DOCENTES EN TODOS LOS NIVELES.
- COADYUVAR AL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PARA LA SALUD.
- PROCURAR LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN TODOS LOS NIVELES.
- MEJORAR Y MANTENER ACTUALIZADOS LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA.
- FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS.
- FINALIDADES -
- PROMOCIÓN DE LA SALUD.
- PREVENCIÓN DE LAS ENFERMEDADES.
- TERAPÉUTICA MÉDICA Y QUIRÚRGICA.

- DOCENCIA.
- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
- FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN -
- RESPONSABILIZARSE DEL ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE GOBIERNO PARA EL EXACTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y POLÍTICAS DE LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
- PLANEAR LAS FUNCIONES GENERALES DEL HOSPITAL, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE DE SERVICIOS.
- SUPERVISAR EL MANEJO DE CADA UNIDAD MÉDICA Y ADMINISTRATIVA, DE ACUERDO CON LOS PLANES GENERALES DE TRABAJO.
- DETERMINAR LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA EL HOSPITAL.
- ORIENTAR, FOMENTAR Y ESTIMULAR INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y LA FUNCIÓN DOCENTE, DE ACUERDO CON LOS PLANES QUE ELABORA EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO.
- VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y PROGRAMAS DE PREVENCIÓN, CURACIÓN, REHABILITACIÓN, ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN, Y DOCENCIA.
- PROMOVER Y FOMENTAR LAS RELACIONES CIENTÍFICAS CON INSTITUCIONES HOSPITALARIAS, SOCIEDADES MÉDICAS Y UNIVERSIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS.
- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS -

TIENE A SUS CARGO CINCO OFICINAS: INTEGRACIÓN, REGISTROS, REMU

NERACIONES, RELACIONES LABORALES, PRESTACIONES Y SERVICIOS Y PAGADURÍA.

- REALIZAR EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN MANTENER AL PERSONAL EN ÓPTIMAS CONDICIONES DE APTITUD Y ACTITUD PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.
- ACORDAR CON LAS AUTORIDADES DETERMINADOS MOVIMIENTOS DE PERSONAL, PRINCIPALMENTE LOS QUE PUEDAN PROVOCAR PROBLEMAS SINDICALES O DE OTRA ÍNDOLE.
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS REGISTROS Y CONTROLES DE MOVIMIENTO DE PERSONAL.
- DAR CUMPLIMIENTO AL REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
- IMPLANTAR UN ADECUADO SISTEMA DE ESTÍMULOS, RECONOCIMIENTOS, Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL.
- PROMOVER LAS PRESTACIONES MÉDICAS, ECONÓMICAS Y SOCIALES A LAS CUALES TIENEN DERECHO LOS TRABAJADORES.
- REALIZAR SUPERVISIONES EN LAS OFICINAS A SU CARGO.
- PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN, PUESTOS DE BIENVENIDA Y EL PROGRAMA DEL DEPARTAMENTO A SU CARGO.
- SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE NÓMINAS PARA LA REMUNERACIÓN DE

PERSONAL.

- PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE SU PRESUPUESTO CON ORIENTACIÓN PROGRAMÁTICA.
- IDENTIFICAR EL COSTO POR SERVICIOS PERSONALES A NIVEL DEPARTAMENTAL.
- TENER COORDINACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS DEL HOSPITAL.
- INFORMAR DE SUS ACTIVIDADES Y RESULTADOS PERIÓDICA Y OPORTUNAMENTE A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.
- APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS EN EL MOMENTO DE DETECTAR DESVIACIONES O ERRORES DE LAS OFICINAS A SU CARGO.
- FUNCIONES DE LA OFICINA DE INTEGRACION: -
- REALIZAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
- FORMULAR PRESUPUESTOS DE PERSONAL.
- ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADAS LAS PLANTILLAS GENERALES Y DEPARTAMENTALES DE PERSONAL.
- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO TODO LO CONCERNIENTE DE LA OFICINA A SU CARGO.
- REALIZAR LOS MOVIMIENTOS DE PERSONAL DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO.
- PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PUESTOS Y DE BIENVENIDA.
- PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO CON ORIENTACIÓN PROGRAMÁTICA.
- CONOCER EL COSTO POR SERVICIOS PERSONALES.

- FUNCIONES DE LA OFICINA DE REGISTRO -

- REGISTRAR TODO LO CONCERNIENTE AL CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL.
- VIGILAR QUE SE EFECTÚE EL CONTROL DE ASISTENCIA DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
- RENDIR INFORMES A SU JEFE INMEDIATO.
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS REGISTROS DE PERSONAL.

-FUNCIONES DE LA OFICINA DE REMUNERACIONES -

- ELABORAR LAS NÓMINAS PARA LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES.
- PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO CON ORIENTACIÓN PROGRAMÁTICA.
- MANTENER ACTUALIZADO EL COSTO POR SERVICIOS PERSONALES.
- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO TODO LO RELATIVO DE LA OFICINA A SU CARGO.

- FUNCIONES DE LA OFICINA DE RELACIONES LABORALES -

- APLICAR EL REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
- MANTENER BUENAS RELACIONES CON LA REPRESENTACIÓN SINDICAL.
- PARTICIPAR EN LA COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN.
- PARTICIPAR EN EL COMITÉ DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.
- ELABORAR PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA EL PERSONAL.

- SOLICITAR AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL - UNA RELACIÓN DE CHEQUES QUE DEBEN QUEDAR PENDIENTES DE PAGO POR DIVERSAS RAZONES (RENUNCIAS, BAJAS, CHEQUES DUPLICADOS, LICENCIAS, VALES DE CAJA, ADEUDOS, ETC.).
- EFECTUAR LOS PAGOS AL PERSONAL OPORTUNAMENTE DENTRO DEL SIGUIENTE HORARIO: 7.00 A 14.00 HORAS Y DE 16 A 19 HORAS.
- ENTREGAR EL CHEQUE AL EMPLEADO DESPUÉS DE QUE ÉSTE HAYA FIRMADO EN LA NÓMINA CORRESPONDIENTE.
- SUSPENDER EL PAGO A LOS DIEZ DÍAS DE INICIADO ÉSTE Y ELABORAR RELACIÓN DE CHEQUES NO COBRADOS PARA HACER LA COMPROBACIÓN CORRESPONDIENTE, CON EL LISTADO DEBIDAMENTE FIRMADO POR LOS EMPLEADOS QUE COBRARON.
- ACUDIR A LA PAGADURÍA DE LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA CADA TERCER DÍA PARA VERIFICAR SI HAY CHEQUES EXTRAORDINARIOS Y RECOGERLOS.
- REGRESAR AL HOSPITAL Y HACER RELACIÓN DE LOS MISMOS CON NOMBRE, CLAVE, PERÍODO DE COBRO, NÚMERO DE CHEQUE E IMPORTE, Y PROCEDER A INFORMAR AL PERSONAL A TRAVÉS DE SU TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA PARA QUE ACUDAN A LA "PAGADURÍA" A COBRAR O EN SU CASO A LA SECCIÓN DE NÓMINAS.
- DISPONER DE 15 DÍAS PARA EL PAGO DE CHEQUES EXTRAORDINARIOS. LOS CHEQUES NO COBRADOS SERÁN DEVUELTOS BAJO EL MISMO PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVÓ PARA LOS CHEQUES ORDINARIOS.

- ESTRUCTURA ORGANICA -

- EL HOSPITAL GENERAL DE MÉXICO DEPENDE DE:

- . LA DIRECCIÓN GENERAL DE SALUBRIDAD PÚBLICA EN EL D. F. Y SE ENCUENTRA ESTRUCTURADO DE LA SIGUIENTES MANERA:

- DE LA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL GENERAL DE MÉXICO DEPENDEN:

- . SUBDIRECCIÓN MÉDICA,
- . SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA,
- . ENSEÑANZA,
- . INVESTIGACIÓN,
- . CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO,
- . SEGURIDAD Y VIGILANCIA,

- DE LA SUBDIRECCIÓN MÉDICA DEPENDEN:

- . UNIDAD DE EVALUACIÓN MÉDICA,
- . DIVISIONES MÉDICAS,
- . SERVICIO DE MEDICINA PREVENTIVA,
- . SERVICIO DE MEDICINA DE REHABILITACIÓN,
- . COORDINACIÓN DE SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO,
- . COORDINACIÓN DE SERVICIOS PARAMÉDICOS,

- DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEPENDEN:

- . UNIDAD DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA,
- . UNIDAD DE PLANEACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA,
- . DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS,
- . DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES,

- . DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.
- . DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.
- . DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES.
- . DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN.
- . OFICINA DE ORIENTACIÓN, INFORMACIÓN Y QUEJAS.

CAPITULO V

SELECCION DE PERSONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE LA S.S.A.

EL HOSPITAL SE ENCUENTRA GRÁFICAMENTE ORGANIZADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

COMO SE PRESENTA EN (ANEXO "A") EL ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL GENERAL APARECE DIVIDIDO EN TRES NIVELES QUE SON: DIRECCIÓN, SUBDIRECCIÓN Y EJECUCIÓN.

ES UN ORGANIGRAMA LINEAL O MILITAR, EN QUE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRELATIVAS SE TRASMITEN ÍNTEGRAMENTE POR UNA SOLA LÍNEA PARA CADA PERSONA O GRUPO.

SUS VENTAJAS SON:

ES MUY SENCILLO Y CLARO, NO HAY CONFLICTOS DE AUTORIDAD NI FUGAS DE RESPONSABILIDAD.

SE FACILITA LA RAPIDEZ DE ACCIÓN, SE CREA UNA FIRME DISCIPLINA PORQUE CADA JEFE ADQUIERE TODA SU AUTORIDAD, YA QUE PARA SUS SUBORDINADOS ES EL ÚNICO QUE LA POSEE.

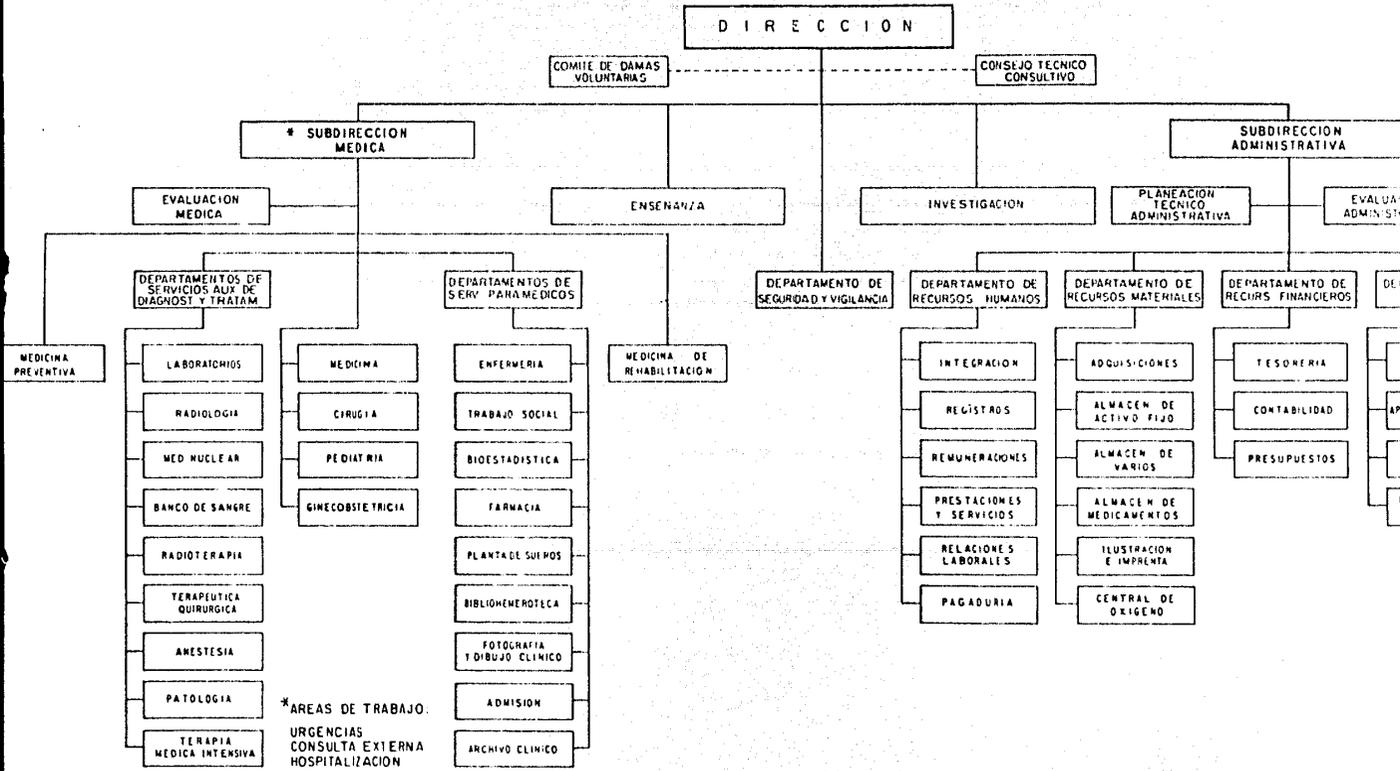
DESPUÉS DE HABER DESCRITO CÓMO SE ENCUENTRA GRÁFICAMENTE ORGANIZADO EL HOSPITAL GENERAL, PASAREMOS A LO SIGUIENTE.

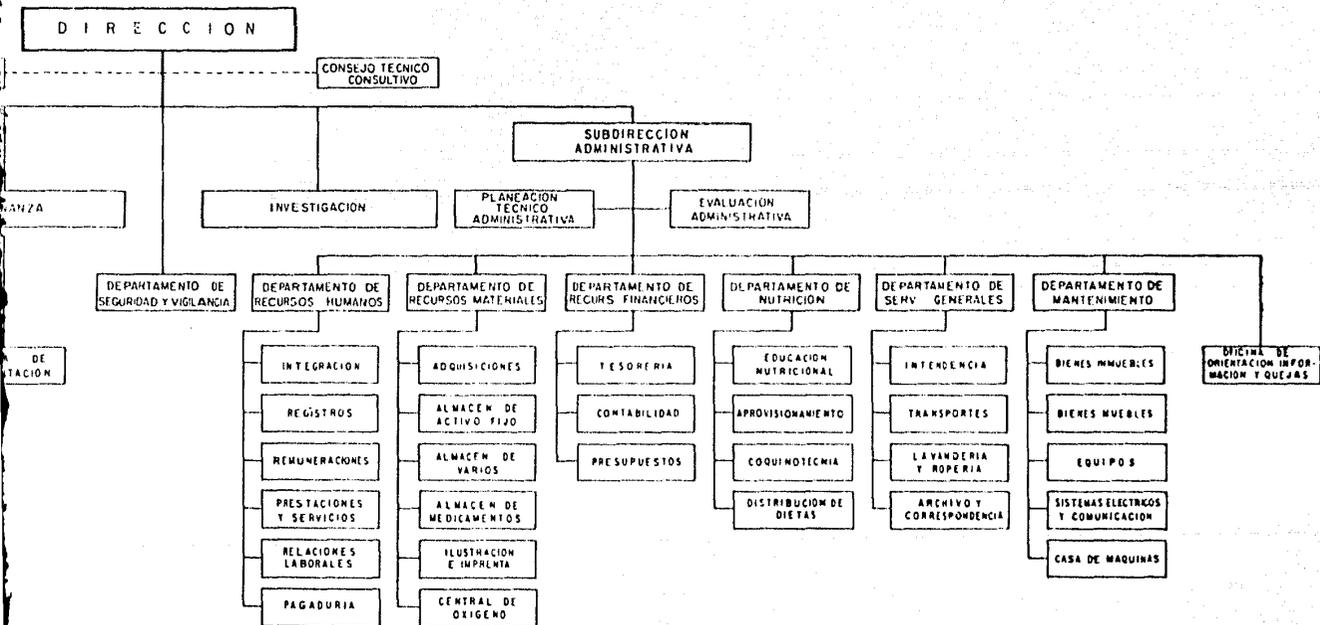
ACTUALMENTE LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE LLEVA CONFORME A POLÍTICAS Y REGLAMENTOS QUE EXISTEN EN LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA, POR EL MOTIVO DE QUE EL HOSPITAL GENERAL DEPENDE DE ÉLLA.



SUBSECRETARIA DE ASISTENCIA
DIRECCION GENERAL DE SALUD PUBLICA EN EL D.F.

HOSPITAL GENERAL DE MEXICO





HAY UNA OFICINA EXISTENTE QUE SE ENCARGA EXCLUSIVAMENTE DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO, PARA CUBRIR LAS VACANTES DE DIFERENTES INSTITUCIONES PERTENECIENTES A LA SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.

DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN RECABADA EN LA INSTITUCIÓN, PUEDO DESCRIBIR LA SELECCIÓN DE PERSONAL DEL HOSPITAL GENERAL COMO A CONTINUACIÓN APARECE:

V.1 RECLUTAMIENTO

EL DEPARTAMENTO DE INTEGRACIÓN ES EL QUE SE ENCARGA DE ESTA TÉCNICA, QUE CONSISTE EN ATRAER CANDIDATOS PARA OCUPAR EL PUESTO VACANTE.

V.2 SOLICITUD DE EMPLEO

ESTA LA PROPORCIONA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ACOMPAÑÁNDOLA DE UNA PRE-ENTREVISTA.

V.3 ENTREVISTA

SE HACE UNA PEQUEÑA PRE-SELECCIÓN, LA CUAL CONSISTE EN LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y UNA PEQUEÑA ENTREVISTA.

- APLICACION DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLOGICA -

EN EL EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA AQUÉLLOS QUE DESEAN TRABAJAR EN UNA ÁREA ESPECÍFICA, COMO LO SON:

PROFESIONISTAS: MÉDICOS

ECONOMISTAS

ADMINISTRADORES
PEDAGOGOS, ETC.
ASI COMO:
ENFERMERAS
DIETISTAS
TÉCNICOS LABORATORISTAS Y DE RADIOLOGÍA
QUÍMICOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO
OFICIAL ADMINISTRATIVO
ARCHIVISTA
CARDISTA, ETC.
PERSONAL DE MANTENIMIENTO

V.4 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLOGICA

ES EL QUE ESTARÁ CONSTITUIDO POR UNA BATERÍA DE TEST, QUE DIFERIRÁ DE ACUERDO AL NIVEL Y AL ÁREA ESPECÍFICA EN DONDE TRABAJARÁ EL ASPIRANTE, ALGUNAS DE ÉLLAS APARECEN A CONTINUACIÓN.

- AREA MÉDICA O PROFESIONAL -
- TEST DE MARCHOVER
- TEST DE WAIS (PARTE VERBAL)
- TEST DE FRACES INCOMPLETAS
- TEST DE H. T. P.

ESTE MISMO ES APLICADO A TODOS LOS NIVELES COMO SON: ÁREA PARAMÉDICA, ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS GENERALES.

UNA VEZ TERMINADOS LOS EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLÓGICOS

LE APLICA EL EXAMEN MÉDICO.

V.5 EXAMEN MEDICO

QUE CONSISTE EN UNA ENTREVISTA CON UN MÉDICO EL CUÁL A PARTIR DEL INTERROGATORIO QUE LE HAGA, OBTENDRÁ SU HISTORIAL CLÍNICO DESPUÉS DE HABER APROBADO TODOS ESTOS REQUISITOS, SE COLOCARÁ TODA ESTA DOCUMENTACIÓN Y RESULTADOS PRINCIPALMENTE, EN UN SOBRE QUE SERÁ ENVIADO AL HOSPITAL GENERAL, PROPORCIONANDO INFORMACIÓN, YA SEA POSITIVA O NEGATIVA DEL CANDIDATO AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS, ÉSTE SE ENCARGARÁ DE GIRAR SUS RESPECTIVAS ÓRDENES PARA QUE LA OFICINA DE INTEGRACIÓN ENVÍE UN TELEGRAMA AL CANDIDATO PARA QUE SE PRESENTE A FIRMAR CONTRATO E INFORMARLE EN QUÉ SERVICIO SE TIENE QUE PRESENTAR, SU HORARIO Y CATEGORÍA. TAMBIÉN ESTE DEPARTAMENTO SE ENCARGARÁ DE PROPORCIONARLE UN MEMORÁNDUM U OFICIO PARA QUE LE SIRVA DE PRESENTACIÓN CON SU JEFE DE OFICINA,

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

EN MI OPINIÓN, TENGO VARIAS SUGERENCIAS QUE SON DE VITAL IMPORTANCIA Y APROVECHAMIENTO PARA EL HOSPITAL, YA QUE SE PODRÍAN EVITAR MUCHOS CONTRATIEMPOS.

CONSIDERANDO EL FACTOR HUMANO CON LA IMPORTANCIA MEREcida, COMO UNO DE LOS PRINCIPALES MEDIOS PARA ALCANZAR LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

EL OBJETIVO DE CADA EMPRESA ES EL OBTENER UTILIDADES EN LA INSTITUCIÓN, ÉSTE QUEDA A UN LADO, YA QUE EL OBJETIVO DEL HOSPITAL GENERAL ES EL DE MEJORAR DÍA CON DÍA SUS SERVICIOS Y EN CUYO ELEMENTO SE ENCUENTRA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

TODA ORGANIZACIÓN ACTUALIZADA NECESITA LLEVAR UNA ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL, Y COMO PRIMER PUNTO SUGIERO QUE SE DEBERÍA CREAR UN DEPARTAMENTO PROPIO DEL HOSPITAL QUE SE DEDIQUE ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE A ESTAS FUNCIONES, CONTANDO CON PERSONAL ESPECIALIZADO, PROFESIONISTA Y CON EXPERIENCIA EN ESTA ÁREA.

LO CUAL DERIVARÍA LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

- 1.- QUE SE LLEVARAN ADECUADAMENTE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
- 2.- MOTIVAR AL PERSONAL.
- 3.- SELECCIONAR A LA PERSONA IDÓNEA AL PUESTO.

COMO SEGUNDO PUNTO, ANOTAR ALGUNAS TÉCNICAS QUE NO SE LLEVEN A

CABO CORRECTAMENTE, COMO ES:

LA ELABORACIÓN DE UNA CORRECTA SOLICITUD, ÉSTA DEBE IR LIGADA A LOS NUMEROSOS PROBLEMAS CON QUE CUENTA EL HOSPITAL, O SEA DE TERMINAR EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS UN CRITERIO QUE A LA POSTRE NOS SIRVA LA INFORMACIÓN SOBRE EL SOLICITANTE, ES DECIR, - QUE TODA PREGUNTA POR SIMPLE QUE SEA TENGA UN FUNDAMENTO, Y - ASÍ SE TENDRÁ UNA FUENTE DE INFORMACIÓN DEMASIADO COMPLETA EN TODOS ASPECTOS.

POR OTRO LADO, HAY QUE PRESTARLE LA DEBIDA ATENCIÓN REQUERIDA A LOS ANÁLISIS DEL PUESTO, PUES ES EN ÉLLOS DONDE SE DEFINEN - LAS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR EN CADA PUESTO, LAS OBLIGACIONES INHERENTES AL MISMO, Y SUS RELACIONES CON OTROS PUESTOS, ASPECTOS QUE DEBEN SER CUMPLIDOS SATISFACTORIAMENTE.

LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS A LAS CUALES SE LES RECONOCE SU BONDAD Y POR ÉLLO FORMAN PARTE ESENCIAL DEL PROCESO QUE DEBE DE SER APLICADO, SEGÚN LOS PUESTOS A LOS QUE ASPIREN, LA RAZÓN SE DEBE A QUE LAS CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES VARÍAN EN CADA UNA DE ELLAS, COMO SON LOS DIFERENTES CARGOS QUE HAY EN LA INSTITUCIÓN.

EL PUNTO MÁS CRÍTICO DEL HOSPITAL ES EL DE LA INDUCCIÓN, PUES LA ORIENTACIÓN DADA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ES TAN ESCASA QUE PODRÍAMOS CONSIDERARLA NULA.

PARA LA INDUCCIÓN SE NECESITA UNA COORDINACIÓN DEL DEPARTAMEN-

TO DE SELECCIÓN CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS.

NO HAY LA INFORMACIÓN LO SUFICIENTEMENTE CLARA DE LOS DERECHOS Y SERVICIOS DE QUE PUEDE DISFRUTAR.

NO EXISTE UN MANUAL DE BIENVENIDA.

NO SE LE INDICA LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL HOSPITAL.

NO HAY INFORMACIÓN ACERCA DE SU HISTORIA.

LA POCA ORIENTACIÓN QUE SE LE DÁ AL NUEVO EMPLEADO SE HACE APRESURADAMENTE Y NO EXISTE LA RETROALIMENTACIÓN, TAN NECESARIA PARA CONOCER SUS IMPRESIONES E INQUIETUDES.

UNA SOLUCIÓN A ESTE PROBLEMA SERÍA ESTABLECER UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN COORDINACIÓN CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS, EN VIRTUD DE LA IMPORTANCIA QUE ESTA ETAPA TIENE DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

EL PROGRAMA DEBE ABARCAR LO SIGUIENTE:

- 1).- CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.
- 2).- OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN.
- 3).- DERECHOS Y PRESTACIONES DEL EMPLEADO.

Y POR ÚLTIMO, CITO LOS INCENTIVOS COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN HACIA EL PERSONAL, SON DE VITAL IMPORTANCIA PARA TODO EMPLEADO, Y NO SÓLO DE ÉLLOS, SINO DE TODA PERSONA QUE OCUPA UN LUGAR EN EL ESPACIO; ES ALGO QUE NECESITAMOS PARA LOGRAR UN PROPÓSITO -

Y NO ENTENDIENDO POR INCENTIVO LA CUESTIÓN MONETARIA, SINO LOS VALORES QUE QUEREMOS ALCANZAR COMO SON LOS HECHOS DE SER RECO- CIDOS EN CIERTAS ACTIVIDADES DE QUE SEAMOS EMPLEADOS EN LA SO- CIEDAD Y ALGUNOS OTROS QUE TODO HOMBRE ASPIRA A POSEER, CLARO ESTÁ QUE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PUEDE SER EN DIVERSOS AS- PECTOS, COMO LO ES TOMARLO EN CUENTA Y MANIFESTARLE QUE GRA- CIAS A LA COLABORACIÓN DE ÉLLOS Y TODOS LOS ELEMENTOS QUE PAR- TICIPAN, SE HAN CUMPLIDO LOS OBJETIVOS DE ESTA ORGANIZACIÓN.

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

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

FERNANDEZ A. J. A.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA
ADMINISTRACION

ADALBERTO RIOS SZALAY
ANDRES PANIAGUA ADONA

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

GEORGE TERRY

ADMINISTRACION DE PERSONAL

MC. FORLAND DALTON

ADMINISTRACION DE PERSONAL
CONDUCCION Y ACCION

CHRUDEN Y SHERMAN
REAL GEORGE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINISTRACION DE PERSONAL

AGUSTIN REYES PONCE

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
MEDICION Y DESEMPEÑO

FERNANDO ARIAS GALICIA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HEREDIA E. VICTOR

MANUAL DE ORGANIZACION

DIRECCION DE RECURSOS
HUMANOS DE LA S. S. A.

HISTORIA DEL HOSPITAL GENERAL DE
LA SRIA. DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

LORENZO BARRAGAN M.

PROGRAMA DE TRABAJO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION

HOSPITAL GENERAL DE
LA S. S. A.