

1974
2 Gen.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DE LA SELECCION DE PERSONAL EN
EL BANCO NACIONAL DEL EJERCITO, FUERZA AEREA
Y ARMADA, S. A.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

MA. ESTHER JIMENEZ VERDIGUEL



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

	Pág.
5.3 Estructura de la Empresa	62
5.4 Derechos y obligaciones	62
5.5. Seguridad e Higiene	64
5.6 Localización Física	64
6. Entrevista de Orientación y Ajuste	65
7. Plano Comparativo con otras Instituciones Nacionales de Crédito.	67
8. Capacitación y Desarrollo	77
Conclusiones	92
Bibliografía	95

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad el - destacar la importancia que tiene el reclutamiento y selección de personal en cualquier empresa, llámese pública o privada, ya que este proceso permite la elección del mejor candidato para el puesto vacante, lo que repercute en asegurar la eficiencia de la empresa y con ello la productividad del país.

El interés en desarrollar este tema, es precisamente que en el Banco Nacional del Ejército, - Fuerza Aérea y Armada, S.A., tomando en cuenta los beneficios que reportaría su implantación, llegue a adoptar medidas para su ejercicio. Cabe señalar que esta Institución Nacional de Crédito, en sus inicios se allegaba de personal comisionado de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina, por lo que no se requería un proceso de reclutamiento y selección de personal. Al convertirse Banjército en Banca Múltiple se vio ante la necesidad de contar con personal calificado y por ende tener los medios para encontrar recursos humanos adecuados.

Dentro del presente trabajo se expone la metodología de la selección y reclutamiento que, en principio, satisficiera las necesidades propias de esta institución.

A continuación se mencionan los capítulos que integrarán este trabajo. En el primero se refieren los antecedentes históricos, éstos permitirán conocer de una manera breve el desarrollo que ha tenido este proceso; después se cita la definición de reclutamiento y selección de personal, para tener una idea precisa de lo que son estos conceptos; posteriormente se abarcan los puntos que debe contener el proceso sujeto de estudio.

Asimismo, se desarrolló el tema de capacitación y adiestramiento, ya que éste es fundamental para conservar un elevado índice de eficiencia y eficacia en el personal.

Finalmente se presentan los resultados de una investigación que revela cómo se aplica el proceso de reclutamiento y selección en algunas instituciones nacionales de crédito.

Animó la elaboración de este trabajo la posibilidad de su introducción en el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S. A., así como la certeza de que tomando las medidas necesarias, en un futuro no lejano Banjército, contará con un mejor proceso de selección de personal que le permita captar el elemento apto para el puesto adecuado, y de esta manera constituirse en una institución sólida y eficiente, en permanente crecimiento.

1.- ANTECEDENTES Y DEFINICION DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Desde épocas remotas el hombre vio la necesidad de reclutar y seleccionar personal para diferentes actividades.

Al principio se valió de técnicas de selección rudimentarias que, con el transcurso del tiempo se han ido perfeccionando para evitar hasta donde es posible los aspectos subjetivos que pueden influir en la selección.

Ya en la antigua Grecia alrededor del siglo a.c. se utilizaban técnicas para seleccionar a los guardianes de la ciudad, fundándose en la fortaleza física, habilidades, experiencia y conocimientos. También por aquella época se realizaba en Roma la selección de individuos apoyándose en atributos tales como habilidad, experiencia, aspecto físico, sin embargo el rasgo decisivo seguía siendo la fortaleza física, sobre todo en los eslavos escogidos para efectuar los trabajos más pesados, ya que se prefería a los hombres negros por su gran resistencia física.

En los pueblos americanos se practicaba la selección tanto para puestos militares como para ocupar cargos públicos, para estos últimos se prefería a los hombres de mayor edad que contaran con una amplia experiencia en los problemas políticos y económicos.

Con la primera Guerra Mundial se planteó la necesidad de reclutar y seleccionar a numerosos grupos de individuos para destinarlos a tareas específicas, acordes con los adelantos científicos logrados hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

Los sistemas de reclutamiento y selección de personal comenzaron a progresar gracias a la observancia que se seguía para tales fines en los individuos.

Pero no fue sino hacia finales del siglo pasado y principios del actual cuando se dio gran auge a tan importante función, debido en gran parte a las ideas científicas de Taylor.

En México hace sus primeras apariciones la selección de personal a fines de los años 40's, cuando los empresarios comenzaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar cuidadosamente a su personal y fue como se apoyaron en estudios y pruebas con el fin de disponer de un personal competente y con la experiencia necesaria para realizar su trabajo satisfactoriamente.

En las Instituciones Bancarias el reclutamiento y la selección de personal aparece por la década de los 50's o sea diez años después que en las grandes empresas.

Pero es diez años después, en la década de los 60's cuando finalmente la marcada aceleración del mundo capitalista se refleja en las actividades laborales que exigen una creciente especialización y la demanda de mano de obra calificada cuando la selección se arraiga en México definitivamente. De esta forma las empresas comienzan la incorporación de individuos con ciertas características experiencia y aptitudes según el puesto que se requiera cubrir.

La mayoría de las empresas que poseen en la actualidad cierto prestigio se convencen cada día más de que el proceso de selección no debe llevarse a cabo de una manera empírica ya que esto puede tener como consecuencia a mediano o largo plazo serios problemas.

Sin embargo hay que hacer notar ciertos vicios en la selección subjetiva de personal que permite la existencia en empresas medianas y pequeñas del llamado "compadrazgo" y que consiste en ocupar puestos vacantes con familiares o amigos sin importar su aptitud real, situación que se presenta con más frecuencia en el sector público.

Definición de la Selección.

La selección es precisamente elegir entre los candidatos que llegan a la empresa a cubrir un empleo vacante, al que más se identifique por experiencia, habilidad y aptitud con el perfil del puesto.

Varios especialistas opinan:

"Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado".

*Arias Galicia, Fernando.

"Encontrar el hombre adecuado para el puesto adecuado"

*Reyes Ponce, Agustín.

"Es una serie de mecanismos para llegar a detectar a la persona idónea para que cubra una vacante".

* Olea Ismael.

"Es una serie de pasos sólidos que tienen como objetivo encontrar al mejor candidato".

*Mandell Milton M.

1.1 Necesidades e Importancia de la Selección de Personal en Banjército.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.A., es una institución de crédito destinada a proporcionar apoyo crediticio y servicios de banca al personal de las fuerzas armadas en servicio activo, militares con haber de retiro, pensionados y pensionistas, así como al público en general.

La institución fue creada el 31 de diciembre de 1946 con el nombre de Banco Nacional del Ejército y la Armada, S.A.; el 27 de diciembre de 1978 se transforma en Banca Múltiple, y con ello son ampliados sus servicios y operaciones.

En el inicio del establecimiento de Banjército, el volumen de sus operaciones era reducido, y el desarrollo de éstas las realizaba personal militar, comisionado por las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina.

Dado lo anterior esta Institución de Crédito, no requería en ese momento de contratar personal, sino únicamente lo capacitaba para que estuviera en aptitudes de desarrollar la labor encomendada.

Al transformarse Banjército en Banca Múltiple ofrece toda la gama de servicios bancarios, con lo cual se multiplican las operaciones y surge la necesidad de contratar un mayor número de recursos humanos, que cumplan con los nuevos objetivos encomendados.

En el inicio de esta transformación que tuvo el Banco, se recurría a ocupar a los familiares de los empleados, sin aplicar elementos técnicos, y como consecuencia en algunos casos se obtuvieron efectos negativos. Al analizar estos resultados,

se vio la necesidad de contar con una oficina que se encargara del reclutamiento y selección de personal.

1.2 Metodología para el Reclutamiento, la Selección y Contratación del Personal en Banjército.

- El proceso de la selección técnica de personal en Banjército da comienzo al presentarse una vacante, es decir, un puesto que carece de titular, dicha vacante puede ser de nueva creación o bien por reemplazo, ya sea por imposibilidad temporal o permanente de quien la venía ocupando.

- Para proceder a cubrir la vacante deberá notificarse ésta, por medio de una requisición de personal al departamento administrativo.

En dicho documento deberá señalarse el motivo, el departamento, el puesto, el horario y el sueldo correspondiente.

- Una vez hecha la requisición de personal se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, que son los medios de los que se sirve la institución para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

- Fuentes de reclutamiento internas, son los medios de abastecimiento más cercanos a la institución:

a) Cuando los aspirantes se presentan a solicitar empleo por iniciativa propia.

b) Cuando los aspirantes se presentan a solicitar empleo por referencias proporcionadas por los propios empleados de Banjército.

- Fuentes de reclutamiento externo, son los agentes externos de reclutamiento de la institución:
 - a) Intercambio de cartera de personal con otras instituciones de crédito.
 - b) Bolsas de trabajo de escuelas e institutos.
 - c) Anuncios en periódicos.
- Una vez establecido el contacto con los candidatos, se les proporciona un instructivo para aspirantes, que continúe los pasos a seguir durante el proceso de selección. Asimismo, se les da una pre-solicitud de empleo, la cual tiene por objeto determinar si el candidato reúne los requisitos mínimos para ocupar el puesto, de lo contrario, se desechan aquellos no convenientes para la institución.
- A los candidatos viables se les entrega una solicitud de empleo, y se les concerta una cita para entrevista, en la que se pretende "determinar" los aspectos más ostensibles del aspirante y su relación con los requerimientos del puesto. Durante el transcurso de ésta, deberá informársele la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo y las prestaciones con el fin de hacer más atractivo el puesto.
- También se confirmarán datos tales como: empleos anteriores, percepciones y motivos de separación.
- Si hasta este momento el perfil del candidato es favorable y han decidido ambas partes continuar con el proceso de selección, se le proporciona fecha de exámenes, especificando día y hora.
- En base a los exámenes psicométricos y técnicos se hará una valoración tanto de la habilidad como de la potencialidad del individuo, en relación a las necesidades del puesto y las posibil

dades de desarrollo futuro.

- Una vez cubiertos satisfactoriamente los requisitos anteriores los candidatos seleccionados son propuestos al jefe del departamento correspondiente, mediante una forma de envío de prospecto, para que éste en base a una entrevista, y si el caso así lo requiere, de exámenes prácticos, proporcione al departamento administrativo su visto bueno para iniciar trámites de contratación con la persona elegida.
- Posteriormente, se concerta una cita para que el C. Director General de Banjército se entreviste con el candidato, con el fin de dar realce y una óptima imagen a la institución, y desde luego, contar también con su aprobación.
- Finalmente se inician los trámites de contratación del personal aprobado. En esta fase, le son proporcionadas al candidato las siguientes formas:
 - a) Carta de solicitud de documentos, en la que se citan los documentos que deberá entregar al departamento administrativo para requisitar debidamente su expediente personal. Se aclarará también que deberán ser copias fotostáticas de los documentos a excepción de las cartas de recomendación que deberán ser originales y recientes, ya que dichos documentos pasarán a formar parte del archivo de Banjército y por ningún motivo le serán devueltos.
 - b) Con el fin de determinar el estado de salud del candidato, dada la importancia que reviste este aspecto en la calidad y cantidad de producción y sus repercusiones en los índices de ausentismo y puntualidad, se le proporciona una carta para que le sea practicado su examen médico de admisión.

- c) Carta de beneficiarios de servicio médico, en la que debe designar a aquellas personas que dependan en su totalidad económicamente de él.
- d) Carta de consentimiento para ser asegurado, para que señale como sus beneficiarios a las personas que desee. Se le aclara que el monto de la póliza del seguro de vida colectiva de los empleados del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.A., corresponde a 12 meses de su sueldo mensual, mismo que en su caso será distribuido para partes iguales a sus beneficiarios.
- e) Acuse de recibo de Ley Orgánica y Reglamento Interior de Trabajo, para contar con mayor control sobre el suministro de estos ejemplares.
- f) Contrato original de prestación de servicios por un lapso de 28 días, la copia de éste se conserva en el expediente personal del empleado.
- g) Acuse de recibo de contrato individual de trabajo (original) por 28 días.
- h) Cartas de presentación por un lapso de 28 días, que son turnados a las siguientes áreas: Departamento correspondiente, Departamento Administrativo y Oficina de Percepciones al Personal, para que de aviso de afiliación al I. M.S.S.
- i) Si al término del contrato por 28 días, el comportamiento y eficiencia observados por el empleado de reciente ingreso son los adecuados, se le proporciona el contrato de prestación de servicios por tiempo indefinido, acuse de recibo de este contrato y hoja de presentación.

- Asimismo, se turna una relación mensual de ingresos, al Departamento de Seguridad y Servicios Generales, para que en la Subgerencia de Investigación del Banco de México, se formule su filiación-antecedentes.
- De este modo, llega a su término el proceso de reclutamiento, selección y contratación en Ejército.

2.- MEDIOS DE SELECCION DE PERSONAL.

El presente tema tiene por objeto referirse a los medios de selección que debe tener la empresa, para allegarse de personal que cubra los puestos - vacantes.

El procedimiento de la selección de personal es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los - cuales se logra hacer una apreciación global del - individuo.

Al proceso de selección debe de considerársele como una función muy importante dentro de cualquier organismo, ya que de ésta depende el buen - funcionamiento y evolución de las organizaciones.

Por tal motivo se ha despertado mi inquietud para que en Banjército se implante dicha actividad y así haya confianza en que la persona que labore en la mencionada institución fue la idónea para el puesto vacante.

A continuación se muestran los pasos más comunes que se llevan a cabo para un buen reclutamiento y selección.

2.1 Reclutamiento de Personal.

El objetivo del reclutamiento es el ofrecer - en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa, para cubrir adecuadamente sus - necesidades de fuerza de trabajo.

Esta técnica de personal es a la que menos - atención e importancia se le ha dado, y se puede - comprobar fácilmente con el simple hecho de leer - los periódicos diariamente o escuchar en la radio - las requisiciones que hacen de personal. En los -

medios anteriores se puede verificar el mal reclutamiento que se hace, ya que únicamente solicitan personal para "X" o "Y" puestos, sin precisar de qué edad, escolaridad, experiencias, etc. Este tipo de reclutamiento de personal es deficiente, ya que es necesario definir las características que debe presentar el posible aspirante.

Cabe señalar una gran verdad, faltan empleos, es necesario generar muchos más porque ya existen miles de desocupados; pero también es cierto que las múltiples vacantes que se generan son difíciles de cubrir, pues no es fácil encontrar personal calificado y capacitado conforme a los requerimientos de la empresa.

Para buscar candidatos y seleccionarlos es preciso establecer primero las necesidades del elemento humano que requiere una empresa. Asimismo se definirá claramente qué características deben reunir los aspirantes para ocupar las vacantes según la requisición de personal. Esto se puede lograr en base al análisis de puestos.

El análisis de puestos juega un papel muy importante dentro del reclutamiento, ya que su práctica determina qué tipo de aspirantes hay que reclutar.

Si no hay análisis de puestos, se dificulta la adecuación hombre-trabajo y viceversa, y por lo tanto la selección de personal es ineficiente.

Por lo anterior se abordará el tema de análisis de puestos con objeto de aclarar la importancia que tiene en la selección de personal.

Con la ayuda de esta técnica se podrá reclutar a la gente cuyas características se apeguen a los requerimientos de cada puesto.

Tales características son:

- Escolaridad
- Conocimientos
- Experiencia
- Aptitudes
- Cualidades

Los puntos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Nombre y título del puesto.
- Descripción de funciones tanto genéricas como específicas y niveles de responsabilidad.

El análisis de puestos también es importante en el momento de la entrevista; mediante su implantación se conocen las características cognoscitivas que debe reunir el aspirante; se podrán formular las preguntas necesarias, para asegurarse de los conocimientos del solicitante y su congruencia con el puesto que pretende cubrir, y además se corroborará si posee los conocimientos mínimos para ejercer eficientemente la actividad encomendable.

2.1.1 Definición de Reclutamiento

Es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con la empresa, a las personas que se consideran más adecuadas para el desempeño del puesto que se pretende encomendar, con la finalidad de contar con suficiente existencia de candidatos que puedan ocupar oportunamente las vacantes que se presenten.

Sobre el reclutamiento algunos autores precisan:

"Es hacer de una persona extraña un candidato"

*Reyes Ponce, Agustín.

"Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".

*Arias Galicia, Fernando.

"Es la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa".

*Zerilli, A.

2.1.2. Fuentes de Reclutamiento.

En este paso de selección, el reclutador deberá estudiar con todo detenimiento y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

De lo anterior conviene distinguir fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento; aunque guardan enormes semejanzas, dice el maestro Reyes Ponce, son cosas distintas, ya que las fuentes de abastecimiento son los lugares en donde podremos encontrar al personal y los medios de reclutamiento, es la forma de atraerlos a la empresa. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Lo primero que se debe determinar en el proceso de reclutamiento son las características de la persona que deseamos ocupe el puesto, por ejemplo: hombre o mujer; soltero o casado; edad, estudios, experiencia, etc.

El segundo paso será el descubrimiento de las

fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

Hay dos tipos de fuentes que son:

a) Fuentes internas

b) Fuentes externas

La empresa decidirá a qué fuente dirigirse, para lo cual deberá conocer y ponderar a fondo los beneficios y limitaciones que de acuerdo a su naturaleza ofrecen.

Fuentes internas.- Esta fuente de abastecimiento es la más cercana a la propia empresa y comprende las siguientes instancias:

a) Al propio personal.- Se presenta con el ascenso de una persona, por sus conocimientos hacia el puesto vacante.

b) Parientes y familiares.- Es cuando un trabajador de la empresa recomienda a su pariente, amigo o familiar para que ocupe el puesto vacante.

c) La puerta de la calle.- Consiste en pegar anuncios solicitando personal que hace falta en la empresa.

d) El sindicato.- El sindicato propone al candidato para el puesto vacante. Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existen sindicatos, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza, que la empresa libremente contrata.

Según Art. 132-XI de la Ley Federal del Trabajo.

e) Otras.

Estas fuentes tienen como ventajas:

- Premiar la ambición y el empuje del trabajador.
- Garantizar cierto grado de lealtad.
- Colocar al personal en forma más adecuada, - de acuerdo a sus aptitudes.
- Contribuir a crear una mejor actitud hacia - el trabajo por parte de los empleados.
- Reducir los costos de selección.

Las fuentes internas también presentan desven
tajas tales como:

- Tapar un hoyo y abrir otro.
- Posible desorganización.
- Provocar los rencores de empleados en contra de la empresa porque no se aceptó a su familiar o amigo, o no se le concedió una promoción; esto entre las posibles causas.
- Impedir la obtención de nuevos puntos de vis
ta que, generalmente, traen consigo las per--
sonas que provienen de lugares ajenos a la -
empresa.

Fuentes externas.- Utilizan elementos que se en
encuentran fuera de la organización, siendo de los siguientes tipos:

- a) Agencias de colocación.- Organismos dedicados a efectuar una previa selección para presentar a los
los candidatos más adecuados a la empresa que -
esté requiriendo personal.

- b) Bolsas de trabajo.- Están orientadas a proporcionar candidatos a las empresas que los soliciten; éstas llevan al cabo todo el proceso de selección.
- c) Escuelas.- Suelen ser fuentes de abastecimiento de personal calificado, con conocimientos especializados en una determinada rama.
- d) Otras empresas.- Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simplemente enviar personas que no pudieron ocupar ya sea por guardar parentesco con sus trabajadores, o bien personal sobrante por reajuste o reducción de trabajo, o por razones de edad.

Ventajas de las fuentes externas:

- Eliminar los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- Proporcionar personal no "viciado" con las prácticas comunes de una empresa y, por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportar considerable utilidad.
- Reducir los costos de entrenamiento.

También las fuentes externas presentan desventajas tales como:

- Ofrecer personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa.
- Limitar las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- Elevar el costo de reclutamiento de personal.

Una vez que se ha definido la fuente de reclutamiento que puede seguir una empresa, se determinarán los medios para llegar a la fuente elegida. El cómo ponernos en contacto con esos quienes interesan a la empresa.

Se puede preguntar que cuáles son los medios de reclutamiento para atraerlos. En la actualidad contamos con una amplia gama de medios que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Las principales por su uso y efectividad son:

- a) Anuncios
- b) Exploraciones
- c) Propios empleados

Anuncios.- Es el más común de todos los medios de reclutamiento, el más empleado y de los más efectivos en sus resultados. Los principales tipos de anuncios son insertables en:

-Periódicos y Revistas.

Los anuncios en periódicos constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal, basta revisar la sección especializada en los diarios, sobre todo los domingos, para convencernos de lo anterior. Es conveniente que en el texto de dichos anuncios se narre una descripción de los requisitos esenciales que deberá presentar la persona para poderlo considerar como candidato para el puesto de que se trate, y es también recomendable hacer una breve descripción del puesto vacante, así como el sueldo y prestaciones que se ofrecen, con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas.

En dicho anuncio es conveniente detallar elementos tales como la edad, el estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos. Todo lo básico que comúnmente suele integrar un perfil del puesto y del candidato deberá señalarse en el desplegado.

Exploraciones.- Se utilizan principalmente para la búsqueda de personal calificado, y se llevan al cabo directamente en universidades, escuelas técnicas y de artes u oficios. Esta es la mejor fuente de abastecimiento para llegar a ese mercado

ideal de prospectos.

En contraparte, abre la oportunidad de exponer aspectos fundamentales de la empresa, del desarrollo futuro que ofrece a los interesados y del tipo de trabajo a desempeñar.

Propios empleados.- Los ascensos y traslados son también una importante fuente de reclutamiento de personal que por su condición de fuente interna de reclutamiento nos evita el costo y tiempo de las investigaciones.

Un ascenso significa promover a una persona de un nivel inferior jerárquico a otro superior. Mientras que un traslado consiste en moverla sobre el mismo nivel jerárquico. Aquí no obstante que se trata de la promoción de personas que ya conocemos es conveniente que el trabajador en cuestión sea sometido a los tests psicológicos que se estimen convenientes, con el objeto de comprobar hasta dónde su personalidad se acopla al nuevo puesto.

2.2 Solicitud de Empleo.

Antes de abordar el tema, es necesario hablar un poco de su antecedente:

La recepción de los solicitantes.- Es muy importante este punto porque es la primera impresión que recibe el solicitante de la empresa, y ésta de él.

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

Toda empresa que se encuentre por iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario y recomendable que realice previamente una adecuada planeación para la recepción de

los solicitantes. Asimismo informar al personal - que intervendrá en ella, desde el portero o vigilante para que nadie obstaculice la entrada a los aspirantes, y la primera impresión sea atractiva.

La solicitud de empleo es una forma pre-impressa que debe llenar el candidato, es una hoja que contiene los datos generales del solicitante, debidamente clasificados para su mejor interpretación. La solicitud de empleo es un pasaporte para continuar o detener el proceso ya que a través de ella se puede confirmar si el candidato reúne los requisitos que exige el empleo o puestos vacantes. En caso de no reunir alguna característica prescrita, como serían la edad, sexo, apariencia física, experiencia, etc., se rechazará amablemente al candidato.

La hoja de solicitud es el instrumento fundamental en el proceso de selección, tiene como propósito el integrar un inventario biográfico del solicitante y servir como guía al entrevistador a la hora de orientar sus preguntas a puntos de interés.

La forma y el contenido de hoja de solicitud varía de acuerdo al tamaño y tipo de la empresa. Pero el objetivo es siempre el mismo, o sea el de obtener la información básica sobre los siguientes aspectos:

- Generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil, teléfono, etc.
- Estructura familiar: características económicas, nombres de los dependientes económicos, edades y ocupaciones de los mismos, etc.
- Antecedentes de trabajo: Se refiere a que el solicitante mencione cronológicamente las empresas en las cuales ha laborado, así como los puestos que ha ocupado y sueldos que per...

cibió. Además deberá exponer el motivo que lo orilló a separarse de cada organización.

-Escolaridad: nos permitirá conocer el grado de estudios del aspirante y así equiparar si su preparación está acorde con los requerimientos del puesto vacante.

-Referencias personales: el solicitante deberá proporcionar los nombres de tres personas que lo conozcan; siempre y cuando no sean sus familiares.

La forma de solicitud de empleo debe ser diseñada en cada empresa de acuerdo con sus propias necesidades; ya que si se utilizan formas administrativas comunes, pueden resultar arbitrarias las preguntas y lejos de ser útiles, pueden cansar al solicitante o confundir al analista.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que a la mayoría de las personas les disgusta el tener que llenar una forma de solicitud de empleo, no sólo para aquellos que tienen dificultad para la escritura, sino también a niveles medios y superiores; por lo cual es recomendable que únicamente se planteen las preguntas necesarias y de interés para la organización.

Cuando se mencionó que se debe planear adecuadamente la recepción de los solicitantes, esto abarca el lugar que se les asigne para llenar la solicitud. El sitio deberá ser lo más confortable posible y privado, es decir un ambiente tranquilo.

En ocasiones, los solicitantes se ven obligados a llenar sobre sus rodillas los formularios de empleo, o en las escaleras de algunos edificios. Esto aparte de entorpecer el reclutamiento mediante la inadecuada recepción del solicitante perjudica la imagen de la empresa.

En la época que vivimos, se estima que el candidato cuando va a ocupar un cargo de nivel superior (ejecutivo), presente su currículum vitae, que es un resumen escrito a máquina del historial del candidato. En la práctica se ha demostrado que dicho documento es favorable, ya que reseña de una manera explícita y natural la trayectoria del solicitante, refiere las diferentes empresas en donde ha prestado sus servicios y las funciones que ha desempeñado.

2.3. Entrevista

Una de las técnicas más amplias que se utilizan en la solución de problemas interpersonales es probablemente, la entrevista, se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y en el campo de la medicina. Sin embargo, aún se encuentra pobremente desarrollada, frecuentemente se improvisan los cuestionamientos y se menosprecia su trascendencia. Las entrevistas deben diseñarse con cuidado y profundidad y practicarse por personal especializado, como son los psicólogos industriales, administradores u otros profesionales de las ciencias humanas.

Con frecuencia los objetivos y los métodos son olvidados, dejándose los lineamientos de la entrevista a la intuición del entrevistador. En este proceso dinámico que es la entrevista, el entrevistador no es un espectador, es a la par estimulador e inhibidor, lo que dice el entrevistador y lo que quiere decir el entrevistado, puede ser determinado sólo en términos del contexto total y ese contexto como ya se mencionó no es estático.

Se debe dejar en claro lo que se entiende por entrevista, la entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado

de expresiones. Es prestar oídos, con el propósito de que la otra persona se manifieste libremente es descubrir la verdad en lo que nos dice y darle una oportunidad de expresarse plenamente.

Es obvio que cualquier persona efectúe numerosos contratos con otras, los cuales se calcula habrán de producir información. Estos contactos no son considerados como ejemplo de este tipo de entrevista, en la que el experto como participante gufa la conversación para obtener la información deseada. Gran parte de dicha información consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación, inclusive la palabra, que adquiere gran variedad de significados al ser pronunciada con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos.

El realizar una entrevista de selección, por lo que se ha expuesto anteriormente, no es sencillo, pues exige del entrevistador un gran conocimiento y dominio de sí mismo, adiestramiento y experiencia, ya que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante, para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

El experto gufa la entrevista y logra una visión tanto interna como externa del sujeto. Utilizamos la entrevista con tanta frecuencia en nuestro trabajo diario, que llegamos a olvidar que está rodeada de graves riesgos. Sin embargo, existen consideraciones teórico-prácticas que fundamentan científicamente su valor.

Es un hecho universalmente admitido que los seres humanos difieren por sus aptitudes, capacidades y grados de inteligencia para los diferentes tipos de actividad, para conocer, definir y valorar esas diferencias, el método a seguir es precisamente la entrevista.

El objetivo de la entrevista será el de dar -

y obtener información y establecer una relación de simpatía.

La entrevista de selección tiene como objetivo específico el coadyuvar a la elección del individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos de la actividad vacante.

Resumiendo se puede decir que la entrevista de selección se enfoca a obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.

El paso que precede a la entrevista de selección es examinar los datos de la solicitud, con el objeto de tener una imagen previa de la persona que se va a entrevistar.

Interesa conocer el nombre del solicitante, puesto y sueldo deseado, grado escolar alcanzado, experiencia de trabajo y disponibilidad.

Examinar la solicitud constituye un medio para conocer algunas de las características del solicitante, a la vez esta información se utiliza con frecuencia como guía para realizar la entrevista, dirigiéndola hacia aquellos puntos que parezcan confusos o que no estén bien aclarados en la solicitud.

En el proceso de reclutamiento y selección se acostumbra dos tipos de entrevistas:

-La entrevista inicial o previa. Es de hecho el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones que a la larga serían perjudiciales.

Esta entrevista es de carácter superficial; -

mas sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza con el fin de tener una impresión personal del individuo; así como para cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, aclarar y confirmar con el candidato la autenticidad de los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo.

-Entrevista formal o profunda. Como el nombre lo indica se ahonda lo más posible en la persona, en su situación familiar, trabajos anteriores, carácter, intereses, cultura, etc.

Por lo general esta entrevista se practica después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y a la vez puede ser en ocasiones un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada y por lo tanto deberá ser aplicada por entrevistadores suficientemente entrenados y capacitados.

Hay dos formas de llevar al cabo la entrevista:

- a) Entrevista dirigida. Se caracteriza por seguir una estructura previa en la cual el entrevistador dirige la entrevista hacia los aspectos que son de su interés.

La ventaja de esta aplicación es que no se olvidan aspectos de importancia, y la desventaja es que el grado de equivocación en el prejuicio del entrevistador puede ser elevado.

- b) Entrevista no dirigida. Permite considerable libertad al entrevistado para expresarse por sí mismo, y para determinar el curso de la discusión.

El provecho que se obtiene en este tipo de entrevista, es que permite alejarse de la rígida

estructura del interrogatorio, propicia un acercamiento más flexible y facilita un procedimiento - que se adapta a cada entrevistado.

Toda entrevista tiene que pasar por ciertas - fases para asegurar su éxito:

Rapport. Es la relación que vence la resis-- tencia del sujeto a entrevistar, para que permita un flujo libre y abierto de información.

El establecimiento del rapport es esencial - para obtener del entrevistado la información necesaria, la cual fluye en forma natural en un ambien te propicio que disminuya la angustia provocada - por la nueva situación.

En concreto el rapport significa concordan- - cia, y tiene como propósito disminuir las tensio-- nes del solicitante. Puede ayudar a establecer el rapport, el hecho de que el entrevistador explique, antes de cuestionar al candidato, las característi cas de la empresa, sus prestaciones, el horario, - etc.

Címa de la entrevista. Esta etapa se refiere a la realización de las preguntas claves, que van a explorarse con mayor atención, y que proporcioná rán la información más delicada y exacta que se re quiere para una buena selección.

Si el rapport ha continuado, es el momento - preciso para conocer los puntos débiles del entre- vistado, y aquellos aspectos críticos que serán de finitivos al tomar la decisión final, esta fase - nos permitirá conocer los siguientes aspectos del candidato:

a) Historia laboral. Indagación del ambiente de trabajo en el cual el candidato se ha venido - desarrollando, como por ejemplo: el desarrollo la

b) Historia educativa.- Se preguntará por los últimos años de escolaridad para conocer la continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que desempeñó en ese ambiente, relaciones que guardó con sus profesores, ya que éstos representan en un momento dado la figura de jefes inmediatos.

c) Historia personal.- La información a obtener se refiere al concepto que el individuo tiene de sí mismo y de la vida en general, esto nos va a dar la pauta del manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se investiga de manera verbal acerca de la salud del entrevistado.

d) Tiempo libre. Se busca conocer el uso que da el entrevistado a su tiempo libre y precisar la manera como son canalizadas sus tensiones.

e) Proyectos a corto y largo plazo. Básicamente se desea obtener cómo el candidato pretende proyectarse hacia el futuro y su objetividad en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

Cierre de la entrevista. Esta es la última fase de la entrevista y se recomienda al entrevistador que cinco o diez minutos antes de darla por terminada se lo anuncie al entrevistado; para que así pueda concluir la entrevista favorablemente y no sea cortada de golpe. También el comunicarle al entrevistado que se acerca el final de la entrevista, sirve a éste para que pueda hacer las preguntas que considere pertinente, y manifieste sus impresiones sobre la conversación.

Hasta aquí, el selector ya sabe si el candidato puede seguir adelante con el proceso de selección, o si no es la persona adecuada para el puesto, en cuyo caso deberá orientarlo hacia donde pueda dirigirse, pero siempre respetando su dignidad.

Una vez que se ha dado por terminada la entrevista se prosigue a formular un reporte por parte del entrevistador acerca del desenvolvimiento que el solicitante tuvo durante la entrevista; y así contar con un antecedente por si alguna otra persona con posterioridad tiene la necesidad de consultarlo.

La duración de la entrevista varía según el grado de información que se requiera y la facilidad con que se haya obtenido ésta.

En general, cuando el entrevistador ha obtenido suficiente información para formarse un juicio y tomar una decisión adecuada y a la vez, el entrevistado haya logrado algún beneficio como resultado, la entrevista, debe darse por concluida.

2.4 EXAMEN DE ADMISION.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad para ocupar la vacante.

Los exámenes psicológicos por su efectividad han logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en toda empresa, sobre todo en las grandes industrias y en lo que actualmente se conoce como sociedades Nacionales de Crédito, ya que se aceptan como instrumentos útiles en la selección de personal.

Dichos exámenes complementan los datos obteni

dos en las fases anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con los trámites posteriores de la selección de personal, complementan un panorama abierto del candidato lo más cercano a su realidad.

Los tests o pruebas psicológicas permiten el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitud y habilidad. Un tests no es más que un experimento en donde se procura que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente, no varíen, mientras lo único que cambia son las respuestas.

El fin que se persigue es el seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible asignarle el puesto más adecuado para él. Además precisar quienes pueden dar más calidad y quiénes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para que posteriormente puedan ser desarrollados plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Un programa de pruebas psicológicas exige la colaboración de un psicólogo industrial competente, para que sean seleccionadas y administradas adecuadamente. Es necesario que estas pruebas sean aplicadas y calificadas por el mismo profesional.

El uso de pruebas psicológicas en la empresa, presupone que se tiene un criterio de eficiencia en el trabajo. Todas las actividades requieren de una serie de aptitudes, algunas de formas específicas de inteligencia, otras de coordinación motora o de rasgos específicos de personalidad. En cada uno de estos aspectos, determinadas pruebas pueden mostrar relaciones definidas con una probable eficiencia en el trabajo, así los resultados de las pruebas correlacionados con el criterio de éxito en un trabajo específico, permiten medir las habilidades que el trabajo requiere y evidentemente son bases más precisas para la selección de perso-

nal.

Al aplicar pruebas a los aspirantes, será posible seleccionar y colocar a los candidatos en áreas a las que se adapten mejor por sus habilidades, aptitudes, personalidad e intereses.

Las pruebas que vayan a ser aplicadas, deberán de seleccionarse como se comentó antes, por un psicólogo industrial, profesional capacitado para valorar el material obtenible en el mercado.

Las pruebas o tests que se usan en el proceso de selección de personal son:

- De nivel mental. Proporcionan una idea general del nivel mental del examinado, resultando superior, igual o inferior al promedio de su grupo de edad.
- De conocimiento. Investigan el grado de información que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.
- De rendimiento. Determinan la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz. Existe el inconveniente de que en la mayoría de este tipo de pruebas se califica la eficiencia solamente en función de la velocidad y no se toma en cuenta el estilo, la resistencia y la regularidad.
- De aptitud. Son también llamadas pruebas de ejecución. Sirven para medir la habilidad del candidato para realizar algunas de las actividades más comunes del puesto.
- De intereses. Elaboradas para descubrir los modelos del interés personal y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos.

- De personalidad o estabilidad emocional. En este tipo de pruebas el examinado proyecta o reacciona con sus características de personalidad, frente a los distintos estímulos que le son presentados.
- De realización o habilidad. Miden la pericia real del candidato, su alcance y proyección.
- De inteligencia. Dan como resultado el coeficiente intelectual de cada examinado.

La evaluación definitiva deberá ser una síntesis de las relaciones y correlaciones que arrojen las distintas pruebas, para dar una aproximación de las capacidades que el candidato tiene para un determinado trabajo.

Como consideración a todos los tests que son aplicados en nuestro país, cabe señalar que por lo general ignoramos su importancia y por lo tanto no han sido adaptados en su totalidad a nuestro medio. Asimismo, su validez no resulta del todo confiable, ya que los tests son de origen extranjero, principalmente estadounidenses y los mexicanos no tenemos la misma cultura, ni similar idiosincrasia.

2.5 Investigación Socio-Económica.

El objetivo de este paso de selección de personal es comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista realizada, así como los proporcionados por referencias de trabajos anteriores.

Tal vez sea la menos comprendida y la más criticada de las fases que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal, pero no por ello deja de ser indispensable.

Una exhaustiva y bien planeada investigación socio-económica del prospecto representa un elemento más para tomar una decisión en la contratación.

Es fundamental que la persona, agencia investigadora o trabajadora social que lleve a cabo la investigación socio-económica, actúe siempre de manera imparcial, serí y con profesionalismo, ya que del reporte que entregue, dependerá la contratación del candidato.

En la actualidad existen varios medios para llevar al cabo la investigación socio-económica, todos ellos son con el fin o propósito de obtener la mayor información acerca del candidato. Entre los más usuales se encuentran:

- Las cartas de recomendación de trabajos anteriores: muy utilizadas en nuestro medio, pero generalmente poco veraces, ya que en repetidas ocasiones se han comprobado que son otorgadas ante la presión del trabajador que se va.
- Agencias de investigación: en la actualidad han proliferado un sinnúmero de agencias o despachos de investigación, siendo muy socorrido su utilización por parte de las empresas, pero se deben tomar las precauciones debidas, ya que algunas veces éstas no funcionan y pueden entorpecer la labor o hacer la más costosa puesto que proporcionan información inservible.
- Referencias por teléfono: La mayoría de las empresas no acostumbran proporcionar datos confidenciales o personales por esta vía, pero un buen entrevistador puede, en ocasiones, obtener con cierta habilidad una gran cantidad de información respecto a un candidato, vía una conversación telefónica.

con los jefes inmediatos o compañeros que tuvo en sus anteriores trabajos.

- Referencias por correo: es uno de los medios más usuales pero no siempre las interrogantes son contestadas, en ciertos casos por flojera o falta de interés, en otros por no querer comprometerse o también les preocupa el uso que se le da a la información proporcionada.
- Visita personal: Es la técnica más efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que se está en posibilidad de aclarar la información dudosa.

En base a los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo y sobre todo en la entrevista con el candidato, será necesario delimitar las áreas o zonas de interés que sean objeto de un mayor análisis e investigación.

Por lo general las zonas a investigar son:

- a). Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, pasatiempos e intereses.
- b). Antecedentes familiares: nombres, estudios y ocupación de los padres, hermanos, cónyuge e hijos (esto último en caso de que el candidato sea casado).
- c). Antecedentes laborales: puestos desempeñados, sueldos percibidos, causas de baja en sus anteriores trabajos, evolución de su desempeño laboral, comportamiento dentro del trabajo.
- d). Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos fa

miliares y otros ingresos o egresos significativos.

2.6 Examen Médico.

Esta fase de la selección de personal se ha considerado necesario dejarla como último paso, en virtud de que resulta la más costosa, por lo cual es recomendable practicarla únicamente a los candidatos que pueden ser contratados por la organización porque obtuvieron resultados positivos en los trámites anteriores. Por este medio se determina si el solicitante presenta la capacidad física que requiere el puesto al cual va a ser asignado.

El examen médico sirve para obtener datos sumamente valiosos en los que se refiere a los indicios de una buena salud y por ende buenas aptitudes. Es recomendable pese a la poca dificultad que aparentemente presenta que, el examen sea practicado, de ser posible por un médico con experiencia en el área industrial, pues tendrá una visión más amplia al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades de salud y estado físico del candidato con respecto a la función asignada.

Esta prueba de admisión consiste en practicar un examen clínico que permita la formulación de un dictamen del estado de salud del prospecto, con el objeto de tener la certeza de que se va a emplear, a una persona en buenas condiciones, lo que prevé y evita las consecuencias negativas de emplear a personas enfermas.

Sin embargo no se debe limitar a una sola exploración física en el momento de la contratación, sino que las empresas deben de crearse el hábito de someter a sus trabajadores a exámenes periódicos, con el fin de establecer un régimen de medicina preventiva y así evitar el contar con trabajado

res incapacitados en mayor o menor medida por enfermedades que de haberse descubierto en sus principios no hubieran representado mayor problema. - Todo ello además de beneficiar al trabajador mejora su eficiencia en el trabajo, ya que es el cuerpo el principal vehículo que el espíritu posee para actuar.

Como hemos visto, es indudable que el examen médico es en sí una valiosa fuente de información para la empresa, y por su importancia resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal, ya que a través del diagnóstico médico se detecta además si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, o si en él hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, o bien si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico no visible que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

3.- CONTRATACION

Una vez agotado el proceso de selección de personal se procede a realizar la contratación del candidato seleccionado, para lo cual se recomienda tener siempre presentes las disposiciones emanadas de nuestra legislación laboral.

El objetivo de la contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

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

No hay que olvidar que en la Ley laboral se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal subordinado y el que lo recibe, "entendiéndose se por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado de una persona mediante el pago de un salario". Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo.

3.1. Definición

Acto en el cual se llega a un acuerdo entre ambas partes (Patrón-Empleado) y otorgan su mutuo consentimiento para iniciar una relación de trabajo.

Hay varios tipos de contratos de trabajo como son el contrato individual, contrato colectivo y el contrato ley. La aplicación de cada uno de ellos dependerá de las características o modalidades

des que a continuación se explican:

- Contrato Individual: "Cualquiera que sea su forma o denominación es aquél en donde una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". (Art. 20, párrafo segundo, de la Ley Federal de Trabajo).

Asimismo los contratos individuales pueden ser:

a) Por tiempo indeterminado. Es cuando los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen para la empresa una necesidad permanente.

b) Por tiempo determinado. Es cuando los servicios del trabajador son prestados en forma esporádica y constituyen para la empresa una necesidad extraordinaria accidental, a este tipo de contrato también se le llama contrato eventual, ya que la empresa tiene una necesidad limitada de tiempo. Por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, el contrato puede ser por obra determinada y la duración de dicho contrato, estará sujeto a la terminación de la obra determinada y la duración de dicho contrato, estará sujeto a la terminación de la obra que se estipula en el mismo.

- 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 las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos". (Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo).

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

En la actualidad en muchas empresas se están dando los famosos contratos a prueba, mismos que son ilícitos y no tienen ninguna validez jurídica.

La Ley Federal del Trabajo no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha fijado criterio jurisprudencial de que los contratos a prueba particularmente los de 28 y 30 días, carecen de relevancia jurídica, en virtud de que muchos patrones resguardándose en dichos contratos pretenden burlar las disposiciones de la Ley en la materia, y así se daban casos de que trabajadores con más de diez años de antigüedad en ciertas empresas estaban todavía sujetos a un contrato de prueba.

3.2 Aspectos Legales.

A continuación se presentan algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo y algunas normas constitucionales que se deben de considerar en el momento de la contratación.

NORMAS CONSTITUCIONALES:

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo

jo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas, quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años.
- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima de seis horas.
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso cuando menos.
- V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto, y de seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir un salario íntegro y conservar su empleo así como los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a su hijo.
- VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales, los primeros regirán en una o en

varias zonas económicas, los segundos se aplicarán independientemente de la zona - en ramas determinadas de la industria o - del comercio, o en profesiones de traba- - jos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser - suficientes para satisfacer las necesidades norma- - les de un jefe de familia, en el orden material, - social y cultural, y para proveer a la educación - obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos - profesionales se fijarán considerando además, las - condiciones de las distintas actividades industria - les y comerciales.

Los salarios mínimos se fijarán por comisio- - nes regionales, integradas con representantes de - los trabajadores, de los patrones y del gobierno, - y serán sometidos para su aprobación a una comi- - sión nacional, que se integrará en la misma forma - prevista para las comisiones regionales.

VII Para trabajo igual debe corresponder sa- - lario igual, sin tener en cuenta sexo ni - nacionalidad.

VIII El salario mínimo quedará exceptuado de - embargo, o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una - participación en las utilidades de las - empresas, regulada de conformidad con - las siguientes normas:

a) Una comisión nacional, integrada con repre- - sentantes de los trabajadores, de los patrones y - del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades - que deba repartirse entre los trabajadores:

b) La comisión nacional practicará las inves- - tigaciones y realizará los estudios nece-

sarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

- c) La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen;
 - d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades, a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifiquen su naturaleza y condiciones particulares;
 - e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa, se tomará como base la renta gravable, de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular, ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;
 - f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.
- X El salario deberá pagarse, precisamente, en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substi-

tuir la moneda.

- XI Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100%. Más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajo.
- XII Toda empresa agrícola, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda, a fin de construir depósitos en favor de sus trabajadores, y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.
- XIII Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.
- XIV Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo

tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.

Estas responsabilidades subsistirá aun en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.

- XV El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

Algunos Artículos de la Ley del Trabajo de mayor importancia al llevar a cabo la contratación.

Art. 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado produ-

cen los mismos efectos.

Art. 21. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Art. 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad, y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que, a su juicio, haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Art. 23.- Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores, y a falta de ellos del sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del trabajo o de la autoridad política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

Art. 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar, por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables, se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- b) Si la relación de trabajo es para obra o

tiempo determinado o tiempo indeterminado.

- c) El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- d) El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y el monto del salario.
- g) La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los programas establecidos, o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.
- h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

Art. 26. La falta del escrito a que se refieren los Arts. 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad.

Art. 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deben presentarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Art. 28. Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República, se observarán las normas siguientes:

a) Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito, y contendrán, para su validez, las estipulaciones siguientes:

- Los requisitos señalados en el art. 25.
- Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras, y cumplimiento de las disposiciones sobre migración, o por cualquier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

Art. 29. Queda prohibida la utilización de menores de dieciocho años para la prestación de servicios fuera de la República, salvo que se trate de técnicos, profesionistas, artistas, deportistas y, en general, de trabajadores especializados.

Art. 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conforme a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

Duración de las relaciones de trabajo.

Art. 35. Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será, por tiempo indeterminado.

Art. 36. El señalamiento de una obra determinada puede, únicamente, estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Art. 37. El señalamiento de un tiempo determinado puede, únicamente, estipularse en los casos siguientes:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente otro trabajador.

Todo contrato de trabajo, generalmente contiene los siguientes puntos:

- Encabezado.
- Declaraciones.
- Cláusulas.
- Firmas.

Encabezado: En el que se incluye en forma primordial el tipo de contrato que se va a llevar a cabo, deberá llevar el nombre de los comparecientes, y de los apoderados cuando actúan.

Declaraciones: Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Luego, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas: En forma muy general puede decirse que las cláusulas del contrato individual de trabajo se dividen en dos grandes grupos, legales y ad-

ministrativos.

Legales: Son las relacionadas por el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo. **Administrativas:** En éstas se incluyen las operativas como cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo.

Firmas: En esta parte del contrato, que es la final, se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar así como, por separado, los generales del trabajador: Nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, y nacionalidad.

4. INDUCCION

Habiendo analizado y reflexionado sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, se comentará el tema presente, con el cual se termina el proceso motivo de esta tesis.

Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una empresa son sus recursos humanos que constituyen a la vez su verdadero patrimonio, pues su consolidación depende de la utilización eficiente de inteligencias, capacidades y esfuerzos. Por lo tanto, es prioridad de todas las empresas conservar óptimamente este elemento humano.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, como la última etapa del proceso de selección de personal, es parte vital del mismo, y de la administración de recursos humanos, y comprende la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Después del reclutamiento, selección y contratación de un individuo, la empresa espera que éste empiece pronto a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones difícil de lograr), puede retrasarse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción. Esto ocurre si luego de ser contratado no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa, y ante su propio trabajo.

En muchas empresas, a este aspecto como a otros del proceso no se le ha dado la importancia que requiere, y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, por ejemplo la creación de un elevado índice de rotación entre trabajadores de diversos niveles.

Partamos de que los primeros días en un trabajo para cualquier persona son críticos, y por lo tanto es necesario prever esta situación, teniendo un programa de inducción cuidadosamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique con prontitud en su nuevo empleo.

Casi todos los recién ingresados tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas. Las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se integra debidamente al trabajador se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un empleado mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda, con facilidad pierde el interés, y a la postre se separará de la empresa.

Generalmente se observa la relación entre la rotación de los trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron.

4.1 Definición

La inducción es una técnica dinámica consistente en impartir programas de introducción a los nuevos elementos de la organización, así como a aquellos que han sido promovidos a otra área en la misma empresa.

La inducción busca la integración del individuo a la organización, y así se logra un desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa.

Todo elemento nuevo tiene un período de adaptación, el cual variará de acuerdo a la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de orga-

nización y del individuo mismo.

Este período de adaptación, se puede estudiar desde dos puntos de vista diferentes:

- Administrativo o de la empresa
- Humano o del individuo.

También se entiende por inducción de personal al conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados al ambiente de trabajo.

4.2 Elementos para el Logro de la Inducción.

Los puntos tratados en los capítulos anteriores ayudan básicamente a la empresa a contar con los servicios del mejor personal que se requiera, mismo que oportunamente tendrá que pasar a formar parte de su estructura. Pero aún cuando las formas de selección de personal, hayan sido meticulosas, será necesario proporcionar a los elementos de nuevo ingreso información sobre la organización y describirles las labores que le serán asignadas. Solo de esta forma se obtendrá de manera sistemática la eficiencia que se requiere por parte del trabajador y se posibilitará su integración al grupo, lo cual repercutirá en el buen funcionamiento de la institución. Esto es lo que fundamentalmente se trata de conseguir a través de un programa de inducción.

4.2.1. Inducción Preliminar

El acomodamiento del nuevo personal dentro de la organización, es el punto de partida de la rela

ción Empleado-Empresa. La forma en que se inicie este acercamiento será de gran trascendencia, debido a que es donde se propiciará el establecimiento correcto de las bases de adaptación del nuevo trabajador.

El objetivo principal es hacer sentir al ingresado que no es un simple instrumento de la empresa, sino que representa un engranaje importante dentro de su mecanismo. Que el trabajo que específicamente va a desempeñar está encaminado a la obtención de los objetivos principales de la empresa pero que su entrega permitirá también la satisfacción de sus necesidades e intereses personales.

La inducción debe comprender tres áreas importantes que se complementan entre sí, y son:

- a) Inducción hacia la compañía en general. - Para que el nuevo empleado conozca su estructura, sus funciones, sus derechos y obligaciones, etc., y sea motivado positivamente hacia la organización.
- b) Inducción hacia los grupos de trabajo. Para evitar conflictos que pudieran surgir con compañeros de área y producir una relación sana.
- c) Inducción hacia su puesto. Información que pretende mejorar el aprovechamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Es muy importante tomar en cuenta a los trabajadores de la empresa, en los cuales se debe fomentar una actitud favorable que fortalezca el buen recibimiento de los nuevos compañeros. Esto podrá apresurar la integración del nuevo empleado y normalizará el ritmo de trabajo del grupo favoreciendo a la organización en general.

Tomando en cuenta sus beneficios es necesario

fortalecer la inducción, aprovechando las innovaciones en los medios de aprendizaje para aplicarlas en esta etapa.

IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN LA EMPRESA

La administración de empresas actual cada vez se preocupa más por el elemento humano. A cada momento se vale de los logros en las ciencias sociales, para mejorar la situación de los recursos humanos en todos niveles.

De esta forma, en muchas empresas, sobre todo las clasificadas como grandes, destinan altos presupuestos para mejorar su administración que, abarca desde el reclutamiento hasta la separación, pasando por varias etapas.

Reiterando que la inducción se considera como el primer paso para la integración del personal, - sus programas deben contener todos los tópicos que le sean de interés al trabajador y además aquéllos que le sean de utilidad a la empresa, sobre todo - en los aspectos de seguridad industrial y secreto empresarial.

La integración genera fidelidad, un empleado integrado a su organización contribuirá en lo posible al logro de sus objetivos.

Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada, mediante el establecimiento de un conjunto de medidas que ya en la práctica aseguren la obtención de algunos efectos deseados. La planeación modifica el curso natural de los acontecimientos, adecuando los a los objetivos prefijados.

La planeación de la inducción deberá tener -

las siguientes etapas:

- a) Fijar objetivos jerarquizados de la inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar la cantidad y calidad de los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos.
- c) Seleccionar los canales de comunicación.
- d) Elaborar el programa de inducción y evaluarlo a fin de determinar si se adapta a las necesidades de la organización.

Todo programa de inducción deberá presentar objetivos a alcanzar, los cuales serán determinados por la persona que tenga a su cargo la elaboración de dicho programa. Asimismo deberá contener políticas, éstas serán las que en la organización operen. Así como lo que se espera del trabajador y las expectativas de éste en cuanto a derechos se refiere. (Aunque esto último vendrá plasmado en el Manual de Bienvenida).

Una vez que se han determinado los objetivos y políticas para la inducción, se procederá a elaborar el programa.

Los programas de inducción del personal, deben prestar mucha atención a la integración del individuo al grupo en el cual se desarrollará.

Deberá crearse el sentimiento adecuado de aceptación no sólo por parte del recién entrado, sino que también por parte del grupo establecido.

4.2.2 Diálogo

Es la plática que se lleva a cabo con el fin de familiarizar y dar confianza al nuevo empleado, en el primer día que se presenta a prestar sus servicios. Con ella se busca favorecer su estabilidad emocional, y mantener su mente despejada, con objeto de que asimile con mayor facilidad la explicación sobre la empresa y su función específica. Esta plática es conveniente llevarla a cabo a pesar de haber pasado antes por la inducción.

Dicha plática es recomendable efectuarla en las siguientes condiciones:

- En un lugar privado y confortable
- Para iniciar la misma se abordará un tema informal, esto para lograr la identificación completa de los interlocutores, pasando posteriormente a la plática dirigida por el recepcionista en el momento óptimo, la cual se basará en una guía previamente establecida para tal efecto.
- Es conveniente reafirmar que en este paso inicial, se explicarán únicamente aquellos aspectos básicos de observación inmediata, ya que esta misma orientación y toda la demás información de la empresa se dará a conocer en forma más amplia y detallada en las fases posteriores.

4.2.3 Conocimiento de las Instalaciones

Es importante que el trabajador conozca físicamente cómo se encuentran establecidas y distribuidas las instalaciones que componen la organización, para que localice con facilidad aquellas áreas de trabajo con las cuales tendrá alguna rela

ción, y los lugares de servicio general como son, por ejemplo: sanitarios, enfermería, Intendencia, etc.

La ventaja que se obtiene fundamentalmente de este hecho, es el establecimiento del orden en las actividades que desempeñará el nuevo empleado, ya que al estar enterado de los lugares a los que deberá recurrir para la satisfacción de sus necesidades se ahorrará, con ello, tiempo y molestias.

De acuerdo a las posibilidades de cada empresa, este paso se puede llevar a cabo bajo las siguientes formas:

- Recorrido a través de las instalaciones acompañado por una persona que efectuará una breve explicación de las mismas.
- Conocimiento a través de películas o transparencias que se presentarán a los nuevos empleados; mismas que deberán ser elaboradas específicamente para tal fin y que serán comentadas por el expositor para confirmar su completa comprensión.
- Otra de las formas de dar a conocer la estructura material de la organización es por medio de pequeños planos, que se pueden incluir dentro del Manual de Bienvenida, mismos que tendrán algunas notas de orientación.

La forma más generalizada de conocimiento del entorno físico es la explicación que se realiza dentro del diálogo y que abarca exclusivamente los lugares de interés para el nuevo empleado. El buscará posteriormente, por su propia iniciativa el conocimiento de los lugares de la empresa.

Aunque se considera conveniente que se haga el recorrido físico por las instalaciones de la

empresa, ya que resulta más explícito, no es igual únicamente recibir información verbal que ver las instalaciones.

4.2.4 Presentación con los Principales Funcionarios, Jefe Inmediato y Compañeros de Trabajo.

Una vez realizadas las orientaciones generales al trabajador por parte de la organización, se procederá, de acuerdo al nivel jerárquico que ocupará el nuevo empleado, a la presentación con los ejecutivos de su área. Se destacará que en la mayoría de las empresas de nuestro medio, este aspecto no se atiende debido a las múltiples actividades y compromisos contraídos por dichos funcionarios, y porque no consideran entre sus responsabilidades cooperar en el desarrollo de los programas de inducción del personal que, en coordinación con el departamento de personal deben llevar a cabo.

Posteriormente se debe llevar a cabo la presentación del ingresado con la persona que será su jefe inmediato, con la finalidad de poder fomentar las relaciones formales que se establecerán durante la práctica de las funciones que le han sido encomendadas. Esto facilita también al jefe inmediato establecer una buena relación con la persona que se encontrará en lo sucesivo bajo sus órdenes, y de quien será responsable respecto a los resultados de su trabajo.

Respecto a la presentación con sus compañeros, la importancia radica en que ellos serán las personas con las que tendrá un trato igualitario y cotidiano y con quienes buscará identificación para formar parte de los grupos informales en la empresa.

Por lo general el jefe inmediato después de una breve plática designa a una persona del mismo departamento, para que se encargue de hacer la presentación con los demás compañeros, indicándole también la ubicación del área en donde efectuará su trabajo. Se recomienda que la presentación del nuevo miembro de la organización la haga directamente el jefe del departamento, ya que si designa a alguna persona, se puede decir que le resta importancia al nuevo empleado.

Estas presentaciones nos permitirán acelerar el ambiente de cordialidad que se debe fomentar en toda institución. El nuevo empleado confirmará la veracidad de las pláticas anteriores y será un convencido de que con acciones concretas esta empresa le conviene porque le da un trato digno como persona y especial como trabajador.

5.- MANUAL DE BIENVENIDA.

Como complemento a los puntos expuestos anteriormente, existe la publicación autorizada por la empresa que recibe el nombre de Manual de Bienvenida y que es utilizado para proporcionar a todos los empleados de nuevo ingreso la información que deben conocer referente a la propia empresa. El manual tiene la finalidad de lograr su integración lo más rápido posible a las políticas y objetivos de la organización y evitar la creación de grupos de intereses contrarios.

La elaboración del Manual de Bienvenida es una tarea que requiere una atención especial. Se proponen los siguientes aspectos:

- Convencimiento de los altos funcionarios de la necesidad del mismo.
- Prepararlo de manera que su contenido sea de utilidad para todos los niveles de contratación.
- Revisarlo periódicamente, para su actualización y adecuación.
- Redactarlo con un lenguaje sencillo y directo, evitando términos que puedan crear confusión.
- Diseñarlo en forma atractiva, de acuerdo con los recursos económicos de la empresa.

Es recomendable que el Manual de Bienvenida no sea demasiado extenso; esto implica que no sea leído por el personal de nuevo ingreso. De preferencia deberá incluir algunos dibujos o gráficas para que a la persona que se le proporcione lo encuentre agradable e interesante y así proceda a leerlo. En conclusión deberá ser breve, práctico y maneja-

ble.

El Manual de Bienvenida deberá principiarse con la introducción que consistirá básicamente en un breve mensaje dirigido por el alto mando de la compañía al personal de nuevo ingreso, en el cual le haga sentir la importancia que su contratación representa para la empresa y deseándole a la vez el mejor de los éxitos en el cumplimiento de sus tareas.

Los puntos relevantes que deben integrar un Manual de Bienvenida son expuestos a continuación.

5.1 Breve Historia de la Empresa.

Es la información que se proporciona sobre los antecedentes más importantes de la empresa como fecha de fundación, personas que contribuyeron a la misma y aquellas que han hecho posible el desarrollo de la empresa en forma satisfactoria hasta el momento presente. Lo anterior con el fin de que el nuevo empleado identifique sus intereses con los de la organización y tenga una visión de la evolución que ha venido teniendo la empresa a lo largo de su existencia. Dentro de este punto es conveniente que se exponga la aportación que reporta la empresa a la comunidad, buscándose con esto que el nuevo empleado capte la importancia de la organización y tenga motivos para sentirse orgulloso de formar parte de ella.

5.2 Políticas y Objetivos.

Se deberá hacer el señalamiento de los mismos en el Manual de Bienvenida, en forma breve, con el propósito de que el nuevo empleado conozca en forma inmediata los criterios que se tengan estableci

dos en la empresa para alcanzar la meta fundamental de la organización.

5.3 Estructura de la Empresa

En este capítulo se deberá presentar el organigrama de la empresa para que el nuevo empleado identifique el lugar que ocupará dentro de la organización. También será importante que se den los nombres de los funcionarios que ocupan los diferentes departamentos para que la persona de nuevo ingreso los pueda identificar y, en algún momento, acudir a ellos. Dependiendo de los recursos económicos con que cuenta la organización podrían imprimir las fotografías de los funcionarios para que sean más fácilmente identificados, así se eliminaría lo que ocurre con frecuencia que los empleados conocen a los titulares de cada departamento, meses después de haber ingresado a la organización.

5.4 Derechos y Obligaciones.

En este apartado se expondrán los derechos y las obligaciones que tiene el personal que forma parte de la Organización. Básicamente se incluye lo más destacado del Reglamento Interior de Trabajo, del cual es recomendable entregar un ejemplar al nuevo trabajador.

Los derechos son aquellos beneficios que la empresa otorga a sus empleados con el fin de proporcionarle los medios necesarios para lograr su superación personal. Dichos beneficios se pueden dividir en:

—Prestaciones de tipo económico. Son aquellos que incrementan el poder adquisitivo del empleado, como por ejemplo: sobresueldos, caja de

ahorro, premios, préstamos, tiendas de descuento y tantas otras como el potencial económico de la empresa lo permita.

—Prestaciones de tipo social. Dentro de esta clasificación se encuentra el pago que absorbe algunas empresas por cuotas del Seguro Social, y comprenden: las pensiones por jubilación, servicio médico, accidentes de trabajo, incapacidad, farmacias de descuento, comedores y en caso de fallecimiento ayuda a algún dependiente económico, etc.

—Prestaciones de tipo cultural. Actividades que la organización promueve para la superación de sus trabajadores, pueden incluir: el establecimiento de bibliotecas, la organización de cursos y conferencias de carácter cultural, becas, club social, entre otros.

En contraparte, las obligaciones son las acciones y actitudes que deberá observar el personal en la ejecución de su actividad:

—Desempeñar las funciones que le correspondan con celo y diligencia.

—Conducirse con discreción necesaria en el cumplimiento de sus obligaciones.

—Dar aviso de sus faltas de asistencia por enfermedad o cualquier otro motivo.

—Guardar respeto hacia sus compañeros de trabajo.

—Someterse a los exámenes médicos periódicos que la empresa ordene.

—cubrir su jornada de trabajo.

—Acatar las órdenes e instrucciones de sus superiores en asuntos inherentes al empleo

que desempeña.

5.5 Seguridad e Higiene.

Exhortación que debe hacerse al personal para que cumplan las medidas previstas para evitar en el mayor grado posible los accidentes y enfermedades que pueden ser originadas por el desempeño de sus labores. Asimismo, exigirá el mantenimiento higiénico de su área de trabajo para preservar su salud y la de sus compañeros.

5.6 Localización Física

Se refiere a presentar la ubicación de la empresa, así como sus colindancias, lo que puede realizarse por medio de pequeños planos que muestren estas características. Deberá citarse la ubicación de las sucursales, si es que las hay, para que el nuevo empleado conozca la magnitud real de la empresa.

6. ENTREVISTA DE ORIENTACION Y AJUSTE

Una vez que se han efectuado las acciones que anteriormente se han señalado, y el empleado de nuevo ingreso sabe donde "está parado" y conoce sus derechos y obligaciones, es momento para incluirlo en la última etapa del Proceso de Inducción, conocida como entrevista de orientación y ajuste. Esta no se realizará únicamente en el inicio de sus labores, sino que su periodicidad se determinará de acuerdo a las características de cada persona; por ejemplo, en casos en los que se observe alguna dificultad para compenetrarse en todos los aspectos de su trabajo, se practicará esta clase de entrevista, con la finalidad de evitar la pérdida del interés que puede suscitarse en el individuo.

Dicha entrevista se realiza mediante el trato directo con el personal de nuevo ingreso, dándole oportunidad para que nos proporcione los datos que serán importantes para evaluar el progreso que ha alcanzado dentro de la organización. El entrevistador puede auxiliarse para su elaboración con la aplicación previa de cuestionarios enfocados a los aspectos que interesen a la empresa.

Asimismo, en el transcurso de la entrevista, será conveniente aclarar las dudas e inquietudes que formule el entrevistado, con el propósito de crearle el sentimiento de que forma parte de la organización y de que su desempeño es importante para un buen funcionamiento global. Se trata, pues, de reiterar los objetivos del Manual de Bienvenida.

Lo anterior es un indicador que servirá al departamento de personal para analizar si es correcta la colocación del trabajador, determinar el grado de eficiencia del sistema de inducción establecido y en su caso, determinar la modificación o

adecuación de aquellos pasos en los que se detecte alguna falla o deficiencia.

La entrevista de orientación y ajuste se efectuará mediante la valoración del individuo en dos aspectos: su desempeño en el puesto, y su comportamiento en el grupo.

-Evaluación del desempeño en el puesto. Comprenderá el grado de adaptación del individuo a sus funciones. Esta evaluación deberá realizarla, de preferencia, el supervisor inmediato del nuevo empleado, ya que él contará con elementos de juicio necesarios para la calificación.

-Evaluación del comportamiento en el grupo. - Será el grado de aceptación por parte de los demás elementos del grupo, el tipo de relaciones con jefes, compañeros y subordinados.

Los resultados de la entrevista de orientación y ajuste nos permitirán también confirmar hasta donde nuestro procedimiento de selección de personal está perfectamente estructurado o si hay alguna falla que amerite la aplicación inmediata de medidas correctivas necesarias.

Aunque se piense que el procedimiento implantado en nuestra organización no adolece de fallas, y que está lo mejor diseñado de acuerdo a últimas técnicas de selección de personal, muchas veces descubriremos que estamos equivocados y ocurre que éste no se ha adecuado a las necesidades reales de la organización. Por ello es conveniente aplicar la entrevista de orientación y ajuste.

7. PLANO COMPARATIVO CON OTRAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.

Este capítulo tiene por objeto conocer el manejo, en otras instituciones de crédito, del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Comprende una investigación de campo en seis instituciones bancarias: Banamex, Bancomer, Serffin, Somex, Banrural y Banpeco. Como se puede apreciar se visitaron bancos grandes, medianos y pequeños, - con el fin de estructurar una visión general de - cómo es utilizado el proceso de reclutamiento y selección en la banca nacional.

La selección de instituciones también fue determinada por su accesibilidad para proporcionar este tipo de información. Se sabe que en cualquier organización bancaria su manejo es confidencial; de ahí la imposibilidad de analizar fuentes documentales, y reproducir en esta tesis información verbal.

Para iniciar la investigación, se diseñó un cuestionario de cuarenta preguntas, las cuales están orientadas a reflejar con veracidad los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en las diversas organizaciones bancarias ya mencionadas.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a la persona que estuviese a cargo de la función de reclutamiento y selección.

C U E S T I O N A R I O

Marque con una "X" la respuesta que corresponda a la pregunta formulada.

- 1.- Tiene importancia para la institución el elemento humano? sí no

- 2.- Existe un departamento encargado de la administración de recursos humanos? sí no
- 3.- En ese departamento hay personal - que se encargue específicamente del reclutamiento y selección de personal? sí no
- 4.- Existen políticas que guíen el proceso de reclutamiento y selección? sí no
- 5.- Cuenta la institución con un inventario de recursos humanos? sí no
- 6.- Es revisado periódicamente ese inventario?. sí no
- 7.- En el proceso de reclutamiento y selección se considera el análisis de puestos? sí no
- 8.- Conoce usted las funciones que deben desempeñarse en el puesto vacante? sí no
- 9.- Sabe usted cuáles son las condiciones de trabajo en el puesto vacante? sí no
- 10.- Se ha comparado lo que estipula el análisis de puestos con lo que actualmente se realiza en cada puesto?. sí no
- 11.- Se lleva a cabo una programación de recursos humanos? sí no
- 12.- Participan otros departamentos en la programación de recursos humanos?. sí no

- 13.- Hay una alta rotación de personal en la institución? si no
- 14.- Utilizan las promociones como un medio para cubrir las vacantes que se presentan? si no
- 15.- La cartera de candidatos también la utilizan con ese fin? si no
- 16.- Acuden a las bolsas de trabajo de las universidades, institutos y escuelas técnicas? si no
- 17.- Mantienen estrecho contacto con esas fuentes de reclutamiento? si no
- 18.- Los formatos de solicitud de empleo han sido diseñados considerando las necesidades de la institución? si no
- 19.- En la realización de entrevistas se les concede el tiempo suficiente de acuerdo al puesto que se va a cubrir? si no
- 20.- Se revisan los antecedentes del solicitante antes de efectuar las entrevistas? si no
- 21.- Se prepara un ambiente adecuado para la realización de tales entrevistas? si no
- 22.- Informa al solicitante de manera precisa sobre su sueldo, horario de trabajo, prestaciones y demás aspectos que le interesan? si no
- 23.- Acostumbra tomar notas mientras efectúa las entrevistas? si no

- 24.- En caso afirmativo informa al soli
citante la razón de ello? si no
- 25.- Confirman la capacidad de los soli
citantes mediante pruebas técnicas? si no
- 26.- Considera de utilidad las pruebas_
psicológicas?. si no
- 27.- En las pruebas psicológicas en ca-
so de que las apliquen se estudian
aspectos del examinado tales como:
- habilidad? si no
 - aptitudes? si no
 - intereses? si no
 - personalidad? si no
 - inteligencia? si no
- 28.- En la institución hay un local es-
pecialmente acondicionado para su_
aplicación? si no
- 29.- Realizan investigaciones socio-eco-
nómicas sobre los aspirantes a in-
gresar a la institución? si no
- 30.- A los candidatos con mayores posi-
bilidades de contratación se les -
somete a un examen médico antes de
efectuar la contratación? si no
- 31.- Al nuevo empleado se le dá alguna_
orientación respecto a sus obliga-
ciones, derechos y los servicios -
con que cuenta la institución?. si no
- 32.- Para proporcionar esta orientación
se coordina con otros departamen-
tos el de Recursos Humanos? si no

- 33.- Tiene la institución un folleto o manual de bienvenida? sí no
- 34.- Se le indica al nuevo empleado - - cuál es la estructura orgánica de la institución y el lugar que a él le corresponde dentro de ella? sí no
- 35.- Se le explica como podrá escalar - los niveles jerárquicos de la orga nización? sí no
- 36.- El nuevo empleado es presentado - con sus compañeros de departamento y las personas con quienes tratará frecuentemente en los demás departa mentos?. sí no
- 37.- Se le informa acerca de la histo- ria de la organización?. sí no
- 38.- Se hace cargo del reglamento inte- rior de trabajo?. sí no
- 39.- Se efectúa con él un recorrido por las instalaciones de la institu- - ción?. sí no
- 40.- A la inducción del nuevo empleado se le ha concedido un tiempo razo- nable?. sí no

Una vez recabada toda la información, se procedió a tabularla para obtener una visión de con- junto de cuáles eran las condiciones en que se rea liza el proceso de reclutamiento y selección de personal en las diferentes instituciones naciona- les de crédito, en las que se llevó a cabo la in- vestigación.

Esta información se encuentra resumida en los cuadros que a continuación se muestran.

Cabe señalar que la información obtenida fué separada, según la clasificación de los bancos - (grandes, medianos y pequeños); ya que se considera que si se tabulaba toda la información en un solo cuadro; no sería objetivo el resultado obtenido, en virtud que no todos tienen la misma capacidad.

El cuadro No. 1 muestra a los bancos grandes.

El cuadro No. 2 muestra a los bancos medianos.

El cuadro No. 3 muestra a los bancos pequeños.

CUADRO No. 1**BANCOS GRANDES**

A G R U P A C I O N	MAL	REGULAR	BIEN
EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION			
EL ANALISIS DE PUESTOS			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
LAS ENTREVISTAS			
PRUEBAS PSICOLOGICAS			
LA INDUCCION			
VARIOS			

CUADRO No. 2

BANCOS MEDIANOS

A G R U P A C I O N	MAL	REGULAR	BIEN
EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION			
EL ANALISIS DE PUESTOS			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
LAS ENTREVISTAS			
PRUEBAS PSICOLOGICAS			
LA INDUCCION			
VARIOS			

CUADRO No. 3

BANCOS PEQUEÑOS

A G R U P A C I O N	MAL	REGULAR	BIEN
EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION			
EL ANALISIS DE PUESTOS			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
LAS ENTREVISTAS			
PRUEBAS PSICOLOGICAS			
LA INDUCCION			
VARIOS			

Después de lo señalado, se puede decir que las instituciones bancarias analizadas, cuentan con programas de reclutamiento y selección de acuerdo a sus recursos económicos.

El factor determinante de la complejidad de un sistema y de reclutamiento y selección, es el económico.

Partiendo de las gráficas mostradas anteriormente, se puede asegurar que la banca grande, ejecuta un proceso adecuado, esto es debido a que cuenta con un gran capital para llevarlo al cabo. También se deduce que los más poderosos bancos cuentan con un verdadero departamento de reclutamiento y selección, en donde hay más de veinte personas coadyuvando en el cumplimiento de dicha función.

La banca mediana también cuenta con un proceso de reclutamiento y selección que, aunque no es de la misma magnitud de la banca grande, satisface sus necesidades. Normalmente de nueve a quince personas integran el departamento encargado de efectuar esta tarea.

En la banca pequeña el proceso de selección es precario y el escaso personal que maneja los recursos humanos, generalmente también tiene encomendadas otras actividades. Los recursos que configuran el área de selección son de dos a cuatro individuos.

En resumen, se puede decir que toda la Banca Nacional realiza procesos de reclutamiento y selección, unos más complejos que otros, pero todos encaminados a lograr el objetivo de encontrar al personal adecuado para el puesto vacante.

8. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Es relativamente cercano el momento en que en México, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la Capacitación y Adiestramiento. No obstante, existen ya diversos institutos de enseñanza en esta materia, a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades, casi siempre cuando la propia organización no cuenta con los recursos suficientes para realizarlos en forma independiente.

Hasta hace poco tiempo era complicado precisar a quién correspondía la proyección o planificación de los programas y si éstos debían correr a cargo del patrón o de los propios trabajadores.

La aclaración se dió en base al derecho, y así el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978 al modificar la fracción XIII del Art. 123 constitucional, manifiesta:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento en el trabajo". La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Dicha ley reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo.

Los planes y programas que la empresa elabore para llevarse a cabo, tendrán que estar previamente autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de igual modo la misma Secretaría aprobará a la persona que vaya a tener a su cargo los programas de capacitación o adiestramiento.

Para el caso de la banca estos programas los aprobará la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para la presentación de dichos planes se emplearán

los formatos que dicha comisión previamente ha diseñado para tales efectos. Tanto las instituciones que tengan su domicilio en la Ciudad de México como las que lo tengan en el interior de la República, deberán presentar directamente en las oficinas centrales de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para la atención de la Dirección de Asuntos Laborales, en las formas para tales casos, en original y dos copias.

La solicitud de registro de los instructores internos de las instituciones de Crédito, deberá efectuarse también ante la ya mencionada Comisión. Cuando se trate de instructores externos a la institución de Crédito deberán de ser ellos mismos quienes presenten su solicitud para obtener el registro y la autorización; para ser autorizados deberán de acreditar que tienen relación con alguna Institución del Sector Financiero con fines de capacitación, la baja de un instructor será solicitada a la misma Comisión de que se ha venido hablando por el propio instructor o bien por la institución que lo dió de alta o en su caso por la propia Comisión.

Las instituciones enviarán a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros la relación del personal que recibió capacitación o adiestramiento.

Para realizar satisfactoriamente una tarea no basta la buena voluntad de una persona, es indispensable contar con los elementos o recursos necesarios para ello, es por esto que la capacitación y/o adiestramiento del trabajador juegan un papel muy importante en el desarrollo de cualquier organización.

La historia demuestra que los países desarrollados son aquellos que tienen un alto nivel educativo, lo cual se traduce en individuos capaces de aprovechar al máximo los recursos naturales con

que cuenten. Es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir, la maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente.

La capacitación o adiestramiento se traduce en una mayor productividad que beneficia a la organización y al país por un lado, y por otro al propio trabajador, puesto que incrementará sus conocimientos.

Como lo hemos señalado antes, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de lograr una optimización del elemento humano. Frente a esta exigencia emerge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición a fin de hacerlo más apto para la organización y, esto es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el adiestramiento y la capacitación lo pueden lograr.

Este tema cobra mayor interés dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado o especializado en algunas áreas, es definitivamente desconsolador.

Es cierto que en nuestro país la función educacional ha tenido gran acogida en varios sectores

de la empresa pública y privada pero también cabe decir que la misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollo satisfactorio. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las Universidades y diferentes Instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, además de que el primer beneficiado es el propio trabajador.

La determinación de necesidades de adiestramiento es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender ciertos eventos, tales como cursos, conferencias, instrucción programada. Esta determinación permite que la capacitación se realice de una manera eficaz dentro de cualquier tipo de empresa.

En ella se debe definir los términos en los que se base y determinar las variables que puedan ocasionar necesidades de adiestramiento al personal de una empresa, previendo además los resultados de cualquier investigación, así como las técnicas, métodos e instrumentos principales para la detección de necesidades y los requisitos que debe tener.

El procedimiento de determinación de necesidades de adiestramiento, se basa fundamentalmente en el análisis de las funciones y actividades del puesto, y se auxilia en determinadas circunstancias de los objetivos generales a nivel organización. Esto nos permitirá identificar las diferencias cuantificables existentes. Entre los conoci-

mientos, habilidades y aptitudes que se deben tener en un puesto y los que la persona que lo ocupa tiene. Básicamente las necesidades se definen averiguando lo que sucede realmente y confrontándolo con lo que debería de suceder ahora y, en su caso, en el futuro. Si existen diferencias éstas nos darán la pauta para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

De lo anterior se puede decir que la detección de necesidades del adiestramiento nos permite realizar el análisis de las discrepancias entre ambos parámetros, estableciendo al mismo tiempo la evaluación de las necesidades. Si las necesidades detectadas tienen relación con el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo, habrá necesidad de adiestramiento, si es que tiene relación con un puesto diferente al que se viene realizando habrá necesidad de capacitación.

VENTAJAS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES.

Se puede mencionar que existen algunos organismos en los que solamente han usado el buen sentido común, los sentimientos y otras medidas similares para determinar a quiénes y cuándo proporcionar eventos de capacitación, métodos que por desgracia son en muchos casos erróneos.

Mediante una determinación de necesidades en forma adecuada se mejora en mucho las actividades del personal, obedeciendo a las necesidades reales y al mismo tiempo evitando a la empresa pérdidas en recursos materiales y humanos.

Por otro lado tomando en consideración que a partir de los resultados de la misma determinación se estructurarán los objetivos de aprendizaje que permitirán definir el tipo de evento (conferencias, curso, taller, etc.) y habilitar los materia

les didácticos para el mismo, de igual manera nos determinará la descripción de las actividades en que se requiere el adiestramiento y/o capacitación y el orden en que las personas requieren la instrucción.

Los propósitos de este tema se pueden dividir en: de los individuos, de los grupos y de la empresa.

De los individuos:

- Satisfacción de las necesidades de logro.
- Desarrollo personal.
- Integración individual.
- Pertenencia a grupo.

De los grupos:

- Mayor cohesión
- Satisfacción de logro en grupo.
- Dirección más coordinada.
- Bienestar del personal en general.

De la empresa:

- Mayores niveles de productividad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Mayor crecimiento.
- Beneficio e imagen frente al entorno.

Los recursos con los que debe contar un programa de adiestramiento y/o capacitación son: humanos, técnicos y materiales.

Los recursos humanos. Se refiere a las personas que vayan a tener a su cargo el programa a rea

lizar, a estas personas se les da el nombre de - - instructores. El papel del instructor de este tipo de seminarios es totalmente diferente al papel tradicional del maestro de clases, más que ser un experto en dar respuestas y resolver dudas, su función fundamental consiste en crear y mantener las condiciones necesarias para que los participantes encuentren sus propias respuestas. El instructor debe actuar en forma tal que los participantes se comporten libremente en forma espontánea y creativa, aportando nuevas ideas, o sea que las soluciones deben surgir de los propios participantes.

También el papel de los participantes es diferente al del alumno en el salón de clases tradicional, más que limitarse pasivamente a escuchar, el participante se debe convertir en un buscador activo de información proveniente de las propias experiencias personales y de grupo.

La conducción de las sesiones de instrucción es tan importante como la planeación y la preparación, pues una dirección correcta permite aprovechar los recursos disponibles, resolver problemas que surjan y ajustar la instrucción a las características de los participantes.

El éxito del curso depende tanto de la forma en que éste se ha planeado y preparado, como de la actuación del instructor que a través de sus conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes - conduce la actividad de los participantes para lograr los objetivos.

Para conducir con éxito las sesiones de instrucción es necesario preparar cuidadosamente las actividades, la improvisación no lleva a los resultados esperados y sí conduce a la desorganización, con la consecuente pérdida del interés de los participantes. La preparación de actividades contribuye a reforzar la seguridad personal, mejorar la

comunicación, establecer las relaciones adecuadas con el grupo y prevé situaciones difíciles.

Para que la instrucción en grupo sea eficaz se debe procurar que todos los participantes intervengan exponiendo sus opiniones y colaborando en la realización de las actividades planeadas, lo cual estimulará el interés por el aprendizaje.

Las tareas más importantes de cualquier instructor son:

- Conocer y determinar necesidades de capacitación y/o adiestramiento de las personas y de los grupos.
- Definir los objetivos y el contenido del programa.
- Analizar las características de los participantes para organizar adecuadamente las condiciones de la capacitación y/o adiestramiento.
- Seleccionar las técnicas de instrucción y los materiales adecuados para cada situación o elaborarlos en caso necesario.
- Preparar las actividades propias que los participantes realizarán durante la instrucción.
- Valorar el aprendizaje de los participantes aplicando instrumentos de evaluación ajustados a cada situación.

Los recursos técnicos. Para que la capacitación y/o adiestramiento sean efectivos y se obtengan los mejores resultados deben partir de las técnicas de instrucción, ya que éstas van a formar uno de los puntos claves en el aprendizaje.

Se debe aclarar que no existe una técnica perfecta que represente ser la mejor y que dé los mejores resultados, todas las técnicas pueden ser buenas y dar resultados aceptables siempre y cuando estén relacionadas con los objetivos del curso, número de participantes, tiempo de duración y otros factores que se tienen que tomar en cuenta para determinar qué es lo más adecuado, para cada uno de los cursos que se pretendan impartir.

Algunas técnicas de instrucción:

- Comité
- Conferencia
- Corrillos
- Diálogos simultáneos
- Discusión dirigida
- Discusión en pequeños grupos
- Mesa redonda
- Simposio.

Comité. Es la reunión formal de un grupo de personas de un modo más o menos permanente que se reúnen con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Sus miembros forman en consecuencia un grupo de trabajo permanente.

Para que el comité tenga éxito se deberán observar los siguientes lineamientos:

- El comité tendrá de 3 a 4 personas como integrantes.
- Las personas que formen el comité deberán tener una responsabilidad definida para evi

tar una distribución vaga de las tareas.

- Para que este comité sea eficiente deberá estar constituido de empleados experimentados y empleados nuevos.
- También deberá tener un límite de tiempo para completar su labor.

El trabajo de comité puede ser extremadamente importante como recurso de entrenamiento, ya que le proporciona a el empleado la oportunidad de probarse a sí mismo, sometiendo a examen su capacidad para encontrar soluciones a los problemas prácticos y proporciona a la empresa la oportunidad de juzgar la habilidad del empleado para reunir información verídica y llegar a conclusiones acertadas.

Conferencia: Es una técnica que transmite información a través de una exposición sistemática sobre un tema, dado por una o varias personas. Es la reunión formal de varias personas que escuchan cara a cara la información que otra proporciona. Es importante en una conferencia comunicar al auditorio el objetivo de ésta con el propósito de encaminar al grupo hacia metas bien definidas y simultáneamente fomentar un adecuado intercambio de ideas, experiencias y opiniones. Por lo general al terminar la exposición los oyentes pueden hacer uso de la palabra para aclarar dudas, puntos oscuros y realizar planteamientos distintos. Esta técnica es recomendable cuando se trata de un grupo grande de personas, cuando los asistentes no tienen suficiente información o experiencia y cuando se dan a conocer políticas o procedimientos que deban ser puestos en vigor inmediatamente.

Corrillos: Esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema, se nombra un moderador y un secretario para cada corrillo, cuyo número de integrantes varía de

acuerdo con el número total del grupo. Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumeran las actividades a realizar, el secretario se encargará de informar a los participantes, los objetivos y actividades a realizar, cuando esto ya se ha hecho se iniciará el análisis y la discusión, esta última estará controlada por el moderador. Terminado el tiempo fijado, el instructor suspenderá el trabajo de los corrillos y solicitará a cada secretario que exprese las conclusiones de su grupo para después proceder a presentarlas y así poder llegar a obtener conclusiones finales.

DIALOGOS SIMULTANEOS: Esta técnica consiste en dividir al grupo en parejas y se les da a analizar algún aspecto o tema con el fin de que proporcionen su opinión sobre el mismo. Existirá un moderador el cual expondrá los conceptos o ideas que serán discutidos en parejas durante un tiempo determinado, para dar sus respuestas y opiniones. Las ventajas que esta técnica reporta son: la agilización de operaciones, aumentar o reafirmar conocimientos, permitir mayor velocidad en el análisis, facilitar las relaciones internas entre los participantes.

DISCUSION DIRIGIDA: En esta técnica el instructor trata el tema, realizando al mismo tiempo preguntas, a cada uno de los integrantes del grupo y estimulándolos a participar. El instructor en esta técnica solicita la información mediante preguntas, de tal forma que se constituya el conocimiento a través de las respuestas de los integrantes del grupo, las cuales se irán anotando en un pizarrón o rotafolio, éstos servirán como material de apoyo para jerarquizar y estructurar las mismas con ayuda del instructor y así alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado. La presente técnica se aplica generalmente cuando el grupo cuenta con información elemental del tema.

DISCUSION EN PEQUEÑOS GRUPOS: Esta técnica - se define como el intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño (de 5 a 10 personas).

Esta técnica tiene método y estructura, pero puede ser informal y democrática en todos los sentidos. El que se lleve a cabo una discusión en un grupo pequeño denota una preocupación común con respecto a un deseo de resolución de un problema, o bien una decisión que se debe tomar. En consecuencia la discusión en pequeños grupos es un instrumento de comunicación deliberativa.

Los objetivos que se persiguen en esta técnica son el de transmitir información, motivar, dirigir y encauzar la acción del grupo.

MESA REDONDA: Es la técnica que transmite información a través de una exposición por parte de una persona o grupo de personas sobre algún tema, otra u otras personas defienden su punto de vista que puede ser opuesto al de los expositores. Es una reunión de personas que se encuentran en situaciones iguales con el objeto de buscar un intercambio de experiencias más que decisiones ejecutivas. La mesa redonda estimula y alienta la participación de todos sus miembros por lo que se le considera recomendable en un grupo pequeño (de 6 a 10 personas).

SIMPOSIO: Es un evento de comunicación deliberativa, que transmite información a través de un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales que permiten la intervención secuencial de varios emisores-expositores quienes manifiestan a nivel especializado las diversas fases de un solo tema.

El objetivo de esta técnica es la descomposición de un tema con diversos criterios y enfoques

especializados, en esta técnica existe un moderados y de tres a cinco expositores del tema.

LOS RECURSOS MATERIALES. Dentro de éstos se considera la situación física de los locales (espacio, iluminación, ventilación) y los medios auxiliares de instrucción (equipos audiovisuales, pizarrones, rotafolios), como parte medular para el desempeño de la capacitación y adiestramiento dentro de las instituciones.

La situación física de los locales comprende:

- El aula en donde se efectúen los programas de capacitación y/o adiestramiento, deberá contar con el suficiente espacio para que las personas que asistan a dichos programas se sientan cómodas, además se tiene que tomar en cuenta el equipo de apoyo que se vaya a utilizar.

Existe una gran variedad de asientos para cubrir una serie de necesidades, dependiendo para qué se vayan a ocupar, por lo que su adquisición dependerá de la amplitud del local, utilización y comodidad que reporte.

- La ventilación es una parte útil en cualquier aula de capacitación y/o adiestramiento, ya que sin una ventilación apropiada se causa distracción y sueño a las personas que estén tomando los cursos, por lo cual es recomendable que el aula destinada para llevar al cabo los programas cuente con una buena ventilación.
- Iluminación, ésta va relacionada con el tamaño del local, es decir, con el espacio a iluminar, o sea que deberá contar el aula con la suficiente iluminación para que las personas se encuentren a gusto.
- Aislamiento de sonido, es muy importante que el

aula de capacitación se encuentre aislada del ruido para que así se evite que las personas asistentes se distraigan o no se puedan concentrar en alguna actividad que estén realizando.

- El proporcionar servicios dentro del aula de capacitación y adiestramiento reporta ventajas como el evitar la salida del instructor o de las personas que asistan a los cursos continuamente. Dentro de los servicios se consideran al W.C., bebederos, lavabos, y un apropiado sistema de desagüe.

Los medios auxiliares de instrucción para que se pueda realizar la capacitación y/o adiestramiento se refieren a los medios de comunicación que se vayan a utilizar en los programas que se tengan previstos. Mientras sean más objetivos e ilustrativos será mejor. Dentro de los medios de comunicación que se pueden utilizar se tiene:

- Pizarrón, es un instrumento clásico utilizado por los instructores para escribir los puntos de interés que no quiere que se pierdan de vista.
- Rotafolios, consiste en un rectángulo de madera o metálico que se encuentra colocado en un atril que permite ir dando vuelta a las hojas o láminas ilustrativas que están colocadas en su parte superior y fijadas por medio de una tira de madera facilitando de esta forma la rotación de las hojas. Este medio auxiliar tiene especial uso tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo, también para la presentación de información que debe seguir una secuencia lógica en donde el expositor va señalando los puntos básicos.
- Gráficas, es la representación esquemática del comportamiento de un fenómeno específico que abarca información concentrada, resaltando deter

minados puntos sobre algún tema o caso.

- Proyector de cuerpos opacos, este aparato permite reproducir en forma amplificada sobre una pantalla la imagen que se desea mostrar, tiene como finalidad específica proyectar las filminas que el instructor ha preparado para algún tema o punto.
- Proyector de cine sonoro, este instrumento auxiliar de la capacitación y/o adiestramiento es de especial interés ya que existe una variedad de películas en materia de enseñanza que proyectan en forma continua una serie de imágenes en movimiento que facilitan el aprendizaje y los objetivos de la educación.
- Proyector de transparencias y diapositivas, su funcionamiento es a base de un juego de lentes y luz que requiere de una serie de fotografías de tamaño normalizado para su funcionamiento. Una transparencia o diapositiva puede tener diversos fines, pueden ser parte de una secuencia de imágenes o bien permanecer proyectada como ilustración de fondo cuando se esté tratando algún tema.

CONCLUSIONES

Como se ha visto durante la historia del desarrollo industrial de los últimos cien años, el hombre es el creador esencial ya que es el elemento decisivo para planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de las empresas. La industria misma es la resultante de la aplicación de la ciencia y la tecnología que no son otra cosa que el conocimiento humano aplicado a la explotación y transformación de los recursos naturales.

De lo anterior se desprende que el capital más valioso para las empresas, es desde luego el capital humano, por lo que es necesario un programa completo de reclutamiento y selección de personal que laborará en la empresa.

Una vez que en los capítulos anteriores se ha repasado y analizado cada uno de los pasos que lleva consigo un proceso de reclutamiento y selección, nos podemos dar cuenta de la importancia que reviste para las empresas el obtener un personal eficiente que aporte todo su esfuerzo e iniciativa en bien de la propia empresa y de él mismo. Esto solo se logrará mediante la utilización de métodos y técnicas que realmente aseguren a la empresa contar con un personal que reúna los requisitos adecuados a cada puesto, y olvidarse de una buena vez de los métodos empíricos de la administración que lamentablemente aún se siguen utilizando en nuestro país, en especial en empresas pequeñas, e inclusive en algunas medianas.

En los últimos años se ha dado un gran auge a las ciencias que se encargan del estudio del comportamiento humano, inquietud que comenzó a partir de las teorías administrativas de Taylor, las que a través de los años y de numerosos estudios se han ido perfeccionando y han ayudado asimismo a la integración de los recursos humanos de las empre-

sas. Dicho comportamiento son los conocimientos, habilidades e intereses que forman parte del patrimonio personal de cada individuo.

Aunque se puede considerar que los recursos humanos son "propiedad" de la organización, ésta puede inducir a cada individuo a proporcionar sus conocimientos o habilidades en forma voluntaria y para esto es necesario que la empresa perciba si sus propios objetivos concuerdan con los del personal que se va a contratar de lo contrario la empresa tendrá problemas con sus recursos.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta el hecho de que el valor de los recursos humanos radica en que sus habilidades y conocimientos pueden ser incrementados, ya sea por medio del "descubrimiento" o su mejoramiento. En el primer caso se trata de incentivar aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas; en el segundo caso se proporcionarán mayores conocimientos a través de la educación.

Lo anterior se refiere a la capacitación y adiestramiento.

No hay que perder de vista, que los recursos humanos aptos son escasos, es decir, que no todas las personas poseen las mismas habilidades o intereses, por lo que es necesario que las empresas tengan un programa completo de reclutamiento y selección a fin de detectar a los mejores candidatos dentro del mercado, a fin de efectuar la contratación y al final facilitar su integración a las empresas y a su grupo de trabajo.

Finalmente debemos resaltar que el trabajo del área de recursos humanos debe planearse y ejecutarse tan cuidadosamente como el de Producción, Mercadotecnia, Finanzas o cualquier otra área de organización. Un buen programa de reclutamiento y selección dará como resultados un índice menor de

rotación de personal, una mejor captación de recursos humanos, mayor eficiencia en el personal y por consecuencia un crecimiento favorable de la empresa.

Se espera que al ser leído el presente trabajo, por el alto mando del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S. A., se vea la importancia que reviste el proceso de reclutamiento y selección y se giren órdenes a quien corresponda para que en Banjército se implante un buen proceso del tema tratado. De esta manera en dicha organización se alcanzarán aún mejores resultados, se evitará la rotación del personal, además de que se podrán obtener empleados más calificados en los diferentes puestos. Pero lo más importante es que la propia organización alcanzará sus objetivos más fácilmente.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO

"Administración de Recursos Humanos".

Ed. Trillas, México. 1975.

CALDERON CORDOVA HUGO

"Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal".

Ed. Limusa, México. 1982.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

"Oficio Circular No. 69846-965".

México, 1978.

EDICIONES DEUSTO, BILBAO 1970.

"Manuales Prácticos de Gestión de Empresa, La Formación y Selección de Personal".

Serie G, Tomo 2.

FERTIMEX, S. A. MEXICO 1981.

"Plan Integral de Capacitación y Adiestramiento".

Gerencia General de Administración y Relaciones -
Públicas.

GELDARD F. A.

"Fundamentos de Psicología"

Ed. Trillas, México. 1968.

HAWK H. ROGERS.

"Reclutamiento y Selección de Personal".

Editora Técnica, S.A. México. 1968.

LAWSHE H. CHARLES.

"Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal".

Ediciones Rialp, Madrid 1963.

REYES PONCE AGUSTIN.
"Administración de Personal".
Ed. Limusa, México 1976.

SILICEO ALFONSO
"Capacitación y Desarrollo de Personal".
Ed. Limusa, México, 1981.

TRUEBA URBINA ALBERTO.
"Ley Federal de Trabajo".
Ed. Porrúa, S.A., México 1982.

ZERILLI A.
"Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal".
Ediciones Deusto, Bilbao. 1970.