



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES  
HUMANAS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:

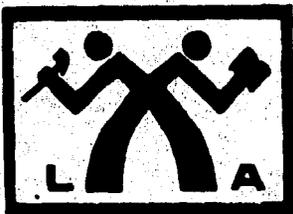
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**Jorge Elías Enríquez Romero**

**Sofía del Socorro Martínez Aguilera**

**Director del Seminario: L.A. y C.P. Jorge Luna Durán**



**México**

**1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE

<u>INTRODUCCION.</u>	<u>1</u>
----------------------	----------

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

I.1	Antecedentes	4
I.2	Definiciones	6
I.3	Objetivos	12
I.4	Políticas	15
I.5	Funciones de la administración de las relaciones humanas	20
I.6	Aspecto Legal	23
	A) Ley Federal del Trabajo	23
	B) Ley del Infonavit	26
	C) Ley del I.M.S.S.	27
	D) Ley del Impuesto sobre la Renta y Productos del Trabajo	29
	E) Obligaciones del Patrón	30
	F) Obligaciones del Trabajador	34

## CAPITULO II

### RECLUTAMIENTO Y SELECCION

II.1	Fuentes de reclutamiento	37
II.2	Plan de reclutamiento	39
	A) Plan de la fuerza de trabajo	39
	B) Plan de desarrollo de personal	40
	C) Plan de reclutamiento	41
II.3	Sistema de control de aspirantes	41

II.4	¿Que es la selección? _____	44
II.5	Principios de la selección _____	45
II.6	Técnica de la selección _____	47
	A) Entrevista previa _____	49
	B) Solicitud de empleo _____	50
	C) Pruebas psicologicas _____	50
	D) Pruebas de trabajo _____	52
	E) Entrevista de ajuste _____	52
	F) Examen médico _____	53
II.7	Contratación _____	55
II.8	Inducción _____	63

## CAPITULO III

### CAPACITACION

III.1	Generalidades de la capacitación _____	66
III.2	Proceso lógico de la capacitación _____	71
	A) Determinación de necesidades _____	73
	B) Fijación de objetivos _____	80
	C) Determinación del contenido _____	81
	D) Forma y métodos de instrucción _____	84
	E) Evaluación del contenido y la forma _____	99
	F) Seguimiento o continuación de la capacitación. _____	102
III.3	Técnica de la capacitación _____	103
III.4	Comisiones mixtas de capacitación _____	104
III.5	Impacto económico _____	109

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DEL PERSONAL

IV.1	Importancia del desarrollo _____	112
	A) Cambios en la organización _____	115
	B) Causas del fracaso del desarrollo de personal en México _____	116
IV.2	Desarrollo de personal atendiendo al puesto _____	117
	A) Responsabilidad del desarrollo _____	118
IV.3	Beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal _____	119
	A) Beneficios individuales _____	120
	B) Beneficios institucionales _____	122

## CAPITULO V

RESUMEN Y CONCLUSIONES _____	124
------------------------------	-----

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

# INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Desde la segunda guerra mundial se desarrolla un dinámico proceso -- de liberación de los pueblos oprimidos, cuyos efectos más evidentes son -- la desaparición de los imperios coloniales y la formación de un gran número de jóvenes estados; es en este marco donde el México de hoy inicia su avance hacia un desarrollo.

El continuo y firme avance económico que nuestro país ha venido experimentando en los últimos años ha creado confianza en muchos pequeños y medianos inversionistas que en lugar de adoptar la actitud tradicional de depositar sus ingresos, ahorros, beneficios, etc., en instituciones crediticias para que sean éstas quien manejen sus intereses a cambio de una tasa específica de dividendos, se han decidido a participar, aportando su esfuerzo y capacidades personales, en el desarrollo de nuestro país.

Esto se hace posible entre otras cosas gracias a la política gubernamental actual, que creando instituciones y fomentando y/o estructurando -- las funciones de otras existentes ha conseguido allanar el camino para la explotación y comercialización de muchos de nuestros recursos mediante la creación de un sin número de empresas.

La capacitación de personal, independientemente de ser una obligación legal, es una necesidad imperiosa de todas las industrias.

Para poder planear, elaborar y desarrollar adecuadamente los cursos de capacitación, deberán conjuntarse los elementos técnicos indispensables con los métodos didácticos más adecuados para el aprendizaje.

Para corresponder a la realidad debe además efectuarse la investigación del equipo y maquinaria con que cuentan las empresas.

Es aquí donde las relaciones humanas en la empresa toman una importancia fundamental por lo que el presente seminario de investigación ---

administrativa hace un resumen de métodos y técnicas que pueden ser empleados en la administración de estas pequeñas y medianas entidades.

La empresa puede competir con mayores posibilidades de éxito tanto en el mercado nacional como en el internacional, siempre y cuando cuente con la tecnología y el equipo humano capaz de permitir un elevado volumen de producción de artículos de buena calidad, a un costo mínimo.

La tecnología se tiene, se compra o se adquiere de algún modo. Pero el personal competente se tiene que formar y esto no es fácil, por experiencia sabemos que el obstáculo más importante de cualquier empresa, es aumentar su productividad, minimizar costos y aumentar la calidad. La falta de capacitación de su personal constituye un alto porcentaje que conforma dicho obstáculo.

Durante mucho tiempo las empresas han deseado contar con sistemas de capacitación más racionales que el consabido " aprender haciendo " y no porque aprender haciendo sea malo en sí mismo; sino porque en la mayoría de los casos éste sistema ha propiciado problemas de trabajo tales como accidentes y desperdicios, baja productividad y frecuentes descomposturas en el equipo durante el período de aprendizaje del trabajador.

Por lo cual el contenido del presente estudio esta en función directa a lo más relevante y práctico que puede utilizarse en la selección, reclutamiento y capacitación del personal, enfocado a buscar el incremento en la productividad.

Las organizaciones duran más o menos tiempo, lo mismo ocurre con la relación del individuo con cualquier estructura de la organización concreta. Su lazo empieza cuando contrae las obligaciones propias del miembro de la empresa.

A fin de cuentas la empresa es una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas, es una estructura de papeles desempeñados por seres humanos.

El pensamiento humano vigoroso y creativo es el que consolida el concepto de hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, ecóno-mica y social, así como cimiento y motor de toda empresa y su influencia-decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

La importancia de las relaciones humanas en la empresa es por sí mismo fundamental para el logro de los objetivos en el cumplimiento cabal de las políticas, siempre y cuando la orientación de la capacitación y el desarrollo del personal tengan como base la aplicación consistente en técnicas y métodos adecuados.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

## 1.1 ANTECEDENTES

A fin de ubicarse dentro del contexto de las relaciones humanas se mencionarán los aspectos más relevantes de su evolución.

A través del paso de los años en la historia del hombre ( del primitivo al moderno ), este siempre ha tenido la necesidad de asociarse, para de esta forma sobrevivir y hacer menos ruda la dificultad que ello implica; pero no fué, si no hasta que surge el cientificismo y con él, los avances de la administración, cuando se orientan los esfuerzos.

Los principios de Taylor y Fayol sientan las bases de la administración, a través de la coordinación y dirección; logrando el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. La organización funcional trae consigo la aparición de especialistas, así como el estudio de tiempos y movimientos.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la fábrica " Western Electric Company, en Hawthorne " cerca de Chicago determinan:

- A) Lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la organización.
- B) Técnicas sociométricas para integrar los grupos de trabajo.
- C) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

A mediados del presente siglo las relaciones humanas toman mayor importancia y se comienza a entender que el hombre debe tener satisfechas -- sus necesidades básicas, para poder lograr su desarrollo individual y a su vez incrementar la producción.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, -- que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y -- creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de --

toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello, la ciencia de la administración de personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación, entrenamiento y desarrollo dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a las disposiciones del artículo -- 123<sup>º</sup> constitucional y a la Ley Federal del Trabajo, cuyo cumplimiento hacen necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El desarrollo acelerado de algunas organizaciones mexicanas trajo -- por consecuencia la necesidad de modificar sus estructuras con la creación de nuevos departamentos que atendieran funciones específicas colocando un experto al frente de cada departamento, por ejemplo:

- En el departamento de producción era necesario controlar la calidad.
- En el de comercialización se requerían técnicas como la investigación de mercados.
- La contabilidad ya no era solo para pagar los impuestos si no que se requería para proporcionar una información veraz y oportuna a la dirección.
- Y el departamento de personal que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitarán fracasos en la contratación de nuevos elementos.

Esta etapa se dió en los últimos años, cuando la observancia de la ley se intensifica notablemente.

Cualquier esfuerzo que se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

## I.2 DEFINICIONES

El uso de un lenguaje técnico apropiado sirve de base para unificar criterios, en cuanto a determinados conceptos que serán manejados en el desarrollo de los siguientes capítulos.

Administración: Según Reyes Ponce " Saber hacer a través de los demás " es decir, la aplicación correcta de técnicas, métodos y procedimientos más adecuados para lograr los objetivos de las organizaciones.

Relaciones Humanas: Son el conjunto de inter-acciones que se dan entre los hombres y son de cualquier tipo.

Administración de Recursos Humanos: Es el proceso administrativo -- aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general, ( 1 ).

Eficiencia: Es el grado en el que se alcanzan los objetivos de -- acuerdo a lo planeado en comparación con los recursos empleados para ello.

Requerimientos: Relación de requisitos que debe satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Denominación del puesto: Término con el que se conoce el cargo que desempeña una persona en la empresa.

( 1 ) Arías Galicia. Administración de Recursos Humanos; Ed. Trillas; México, 1976; pag. 27

Selección: Una vez que la organización cuenta con varios candidatos que están en la posibilidad de ocupar el puesto vacante es obvio entonces señalar que solamente uno de ellos deberá ser aceptado como titular del mismo, para lo cual deben someterse a un proceso de filtración para tratar de encontrar al elemento humano más adecuado, en cuanto a capacidades, experiencias, características, habilidades, etc., acordes a los requerimientos del puesto en cuestión, para que las actividades se realicen con el máximo de eficiencia posible.

Reclutamiento: Es la función encaminada a suministrar personal a la organización, debiendo entenderse como tal, la búsqueda, atracción y registro de personas, ajenas o identificadas para cubrir un determinado puesto vacante dentro de la organización permitiendo contar con diversos prospectos, así como con el elemento humano más adecuado.

Organización: Unidad social creada deliberadamente con un propósito predeterminado, que cuenta con recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, con una estructura bien definida, encaminados y dirigidos al logro de sus objetivos.

Técnicas: Son el conjunto de reglas y operaciones, para el manejo de los instrumentos que auxilian en la aplicación de los métodos.

Efectividad: Es el logro de los objetivos planeados.

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

Vacante: Es un puesto que no tiene titular.

Categoría: Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la organización.

OBJETIVO: Relativo al objeto. Dicese de lo que existe realmente -- fuera del sujeto que lo conoce. Exento de parcialidad, ( Su contrario - en este sentido, es subjetivo ). " Las cosas como son ".

SUBJETIVO: Relativo al sujeto pensante, por oposición a objetivo individual, que varía con los gustos, los hábitos, etc., de cada uno. " Las cosas como nos gustaría que fueran ".

PROFESION: Trabajo habitual de una persona, oficio, actividad, carrera, ocupación. Conjunto de intereses de la colectividad de personas - que ejercen un mismo oficio.

CIENCIA: Conocimiento exacto y razonado de ciertas cosas. Conjunto de conocimientos fundados en el estudio, o relativos a un objeto determinado, conocimiento e instrucción en una o varias materias. Descripción - objetiva y racional del universo.

GLOSARIO: Un conjunto de términos, explicados en forma de conceptos de un área específica del conocimiento de una técnica, arte o ciencia.

COORDINADOR: Dirige el trabajo de otros hacia un fin predeterminado, es la labor de darle estructura final al trabajo de otros.

PROGRAMA: Plan detallado para la ejecución de un proyecto, consistente en organizar y desarrollar las actividades en un determinado tiempo.

FUNCION: Desempeño de un cargo, conjunto de actividades y responsabilidades de un cargo estructurado en la jerarquía de la empresa.

ADIESTRAMIENTO: Se entiende como habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto - de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

CAPACITACION: Tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en el aspecto técnico del trabajo, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO: Tiene mayor amplitud aún, significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo, aquellos de mayor jerarquía en la organización de la empresa, ( 2 ).

MOTIVACION: Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, lo que impulsa o mueve a un organismo.

LIDERAZGO: El arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. La característica de un director que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades y cumplir así las metas de la organización, ( 3 ).

CREATIVIDAD: Dar soluciones y alternativas a los problemas.

ANALISIS DE PUESTOS: Es una herramienta de la administración de sueldos y salarios, ya que establece una pauta para evaluar las funciones y requerimientos del puesto.

( 2 ) Guzmán Valdivia. Problemas de administración; Ed. Limusa Wiley; México 1966, pag. 69

( 3 ) Koontz O' Donnel. Elementos de administración moderna; Ed. Mc.Graw-Hill; México 1975, pag. 341

SUPERVISION: Revisión de la labor realizada en el momento de hacerse, siguiendo todo el proceso productivo.

INSPECCION: Son revisiones en casos específicos para detectar fallas en el desarrollo de las actividades de los empleados.

CONTROL: Recolección sistemática de datos a fin de conocer el grado de eficiencia de los planes ejecutados.

ENTREVISTA: Forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes en virtud de las cuales se toman decisiones.

OBJETIVOS: Son las metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro determinado mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlos.

POLITICAS: Son guías de acción que orientan sobre la forma de lograrlos objetivos dejan cierta área de responsabilidad sobre las decisiones que deben tomarse.

VALUACION DE PUESTOS: Es la técnica que sirve para determinar el valor de cada puesto en la empresa en relación con los demás de la misma, con el fin de lograr una correcta retribución al personal tratando de cubrir los requisitos legales y sociales para lograr una mejor imagen de la empresa ante el estado, la sociedad y nuestros propios empleados.

APRENDIZAJE: Consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

INICIATIVA: Llevar a la práctica las ideas.

FLEXIBILIDAD: Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas, ( 4 )

SISTEMA: Conjunto de elementos relacionados entre si y con el medio circundante, encaminados al logro de un objetivo predeterminado.

ACTITUD: La respuesta que se da a un problema.

APTITUD: La capacidad de resolver un problema.

SALARIO: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador -- por su trabajo. El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, - por cuota diaria, gratificaciones percepciones, habitación, primas, comi - siones, prestaciones en especie y cualquier cantidad o prestación que se - entregue al trabajador por su trabajo. ( artículos 82 y 84 de la Ley Federa - l del Trabajo ).

CONTRATO DE TRABAJO: Es aquel por virtud del cual una persona se --- obliga a prestar a otra ( persona física o moral ) un trabajo personal su - bordinado mediante el pago de un salario ( artículo 20 de la Ley Federal - del Trabajo ).

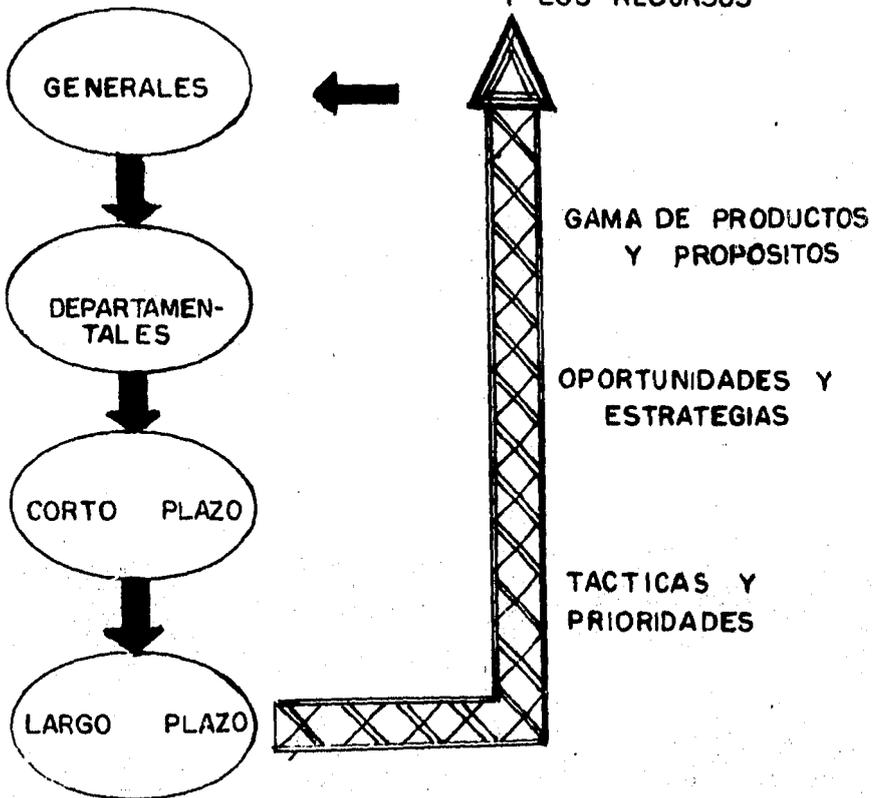
( 4 ) Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal; Ed. - Limusa México 1980, pag. 31.

### 1.3 OBJETIVOS

**Objetivos.-** Son las metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro mediante la realización de todas las funciones necesarias para lograrlos.

Es hacia la consecución de los objetivos fijados que están orientadas todas las unidades de organización que forman la empresa existiendo objetivos generales, departamentales, a corto y largo plazo, los cuales son complementarios e interdependientes, como lo muestra el siguiente diagrama:

#### OBJETIVOS



Como se puede observar los objetivos variarán de empresa a empresa y para identificarlos en forma general, se mencionan a continuación por áreas funcionales;

I.- Objetivos generales pueden ser:

- Contar con una organización formal que permita obtener utilidades mediante la venta de productos necesarios a los consumidores.
- Ser fuente de empleo y generador de una redistribución de ingresos.
- Elaborar o transformar productos necesarios para los consumidores, etc.

II.- Objetivos departamentales:

1.- De comercialización.

- Ayudar a la venta del producto.
- Combatir la competencia.
- Ayudar a la promoción de las ventas.
- Hacer saber al público cualquier información relacionada con los productos de la empresa.
- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- Crear actitudes respecto al producto o servicio.
- Precios adecuados y justos.
- Garantías y servicios adecuados.

2.- De producción.

- Satisfacer al departamento de ventas respecto a plazos de entrega con la mayor oportunidad posible.
- Producir al menor costo posible.
- Mantener un alto índice de seguridad en la planta.
- Obtener el máximo rendimiento de la planta y sus instalaciones.

- Mantener una calidad estandar, invariable en los productos.
- Evitar al máximo el desperdicio, etc.

### 3.- De personal.

- Lograr la máxima eficiencia del departamento.
- Lograr el máximo desarrollo de cada uno de los empleados en la em presa.
- Que cada jefe de área tenga una imagen adecuada al puesto que desarrolla.
- Tener personal altamente capacitado y desarrollado dentro de la - empresa, etc.

### 4.- De finanzas.

- Satisfacer oportunamente las necesidades financieras de la organi zación.
- Conseguir créditos y financiamentos en las mejores condiciones po sibles para la empresa.
- Determinar con la mayor exactitud factible nuestros costos y gastos de operación, con la finalidad de predeterminedar las posibles- utilidades de cada ejercicio y estar en posición de definir fe -- chas y monto de aplicaciones de dinero.
- Evitar erogaciones que no se justifiquen de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Disponer de sistemas de registro contable más modernos, efectivos y económicos que se adapten a nuestras circunstancias.
- Mantener márgenes de liquidez y desahogo tales que no permitan -- una quiebra repentina, etc.

#### 1.4 POLITICAS

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no deben ser categóricas, sino más bien flexibles ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción para marcar caminos únicos, lo cual sería contraproducente cuando se trata de administración de las relaciones humanas en la empresa.

Un problema que surge frecuentemente en las organizaciones es que no existen políticas ni objetivos establecidos explícitamente. Tanto las políticas como los objetivos en la administración de las relaciones humanas se basan en suposiciones de la naturaleza humana. El personal de la organización se da cuenta de que en la práctica estas ( políticas ) son letra muerta y esto ocasiona actitudes negativas y problemas en la organización.

Las políticas delimitan un área dentro de la cual se debe decidir y aseguran la responsabilidad de su cumplimiento para lograr las metas fijadas por la empresa.

Una política establecida apropiadamente permitirá:

- Garantizar la consistencia de acción a través de toda la empresa.
- Asegurar la coordinación de los planes.
- Determinar las bases para tomar decisiones.
- Preservar la moral de los empleados cuando se establecen y se conocen debidamente. La clasificación de los tipos de políticas más comunes son:

Primarias: Son las que desarrolla la administración general para el logro de los objetivos. Son amplias por naturaleza y por lo regular llegan a inferiores los procedimientos.

Derivadas: Son las que desarrolla cada uno de los departamentos -

encargados de una función específica.

Hay políticas que son impuestas desde el exterior tanto por el gobierno como por los sindicatos, las asociaciones y las prácticas industriales. Puesto que las políticas afectan todo tipo de actividades realizadas por la empresa es conveniente mencionarlas por área funcionales:

I.- Mercadotecnia:

1.- En cuanto a ventas:

a) Se efectuarán investigaciones tendientes a conocer cuales son los consumidores de nuestros productos y sus condiciones de vida.

b) Deberán lanzarse por lo menos dos productos nuevos al año.

Antes de lanzar algún producto deberán realizarse investigaciones que permitan conocer cualitativa y cuantitativamente el mercado y su potencial.

- Las retribuciones al personal de ventas estarán compuestas por sueldo más comisiones.

2.- En cuanto a canales de distribución:

a) Los canales de distribución que se usarán ( X, Y ó Z )

b) Para escoger un nuevo elemento dentro de nuestros canales de distribución se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Experiencia.- En el mercado; no será menor de 5 años de actuación en el mercado.

- Servicio.- Que cuente con los medios necesarios para dar servicio a nuestros consumidores.

3.- En cuanto a precios:

Para fijar el precio a nuestros productos se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- a) Que sea accesible al consumidor.
- b) Que sea competitivo.
- c) Que proporcione al intermediario un margen de ganancia razonable.
- d) Que proporcione a la empresa un margen razonable de utilidad.

4.- En cuanto al fomento de ventas:

a) Promoción de ventas.

- Se realizarán promociones que refuercen la venta de nuestros productos en los lugares determinados.
- Las campañas promocionales deberán ser en tiendas de autoservicio.

b) Publicidad

- El monto de gastos publicitarios nunca serán mayores de " X " porcentaje de las utilidades.
- Se podrán utilizar los servicios de una agencia especializada para hacer la publicidad de nuestros productos.

II.- En producción:

- 1.- Planear anticipadamente la producción.
- 2.- Establecimiento de sistemas de control " X ".
- 3.- Delimitar autoridades y responsabilidades.
- 4.- Proveer al obrero del equipo de seguridad.
- 5.- Establecer sistemas de mantenimiento.

III.- En personal:

1.- Políticas de reclutamiento.

Dependiendo de los intereses de la empresa por ejemplo si la empresa requiere personal joven pero con estudios superiores, una política a seguir podría ser:

Zona - El Distrito Federal,

Medio - La U.N.A.M.

Forma - Por medio de anuncios escritos y pegados en los tableros.

2.- Políticas de selección.

También de acuerdo a los objetivos e intereses de la empresa las políticas de selección podrían ser:

- a) Seleccionar personas con estudios mínimos de secundaria.
- b) Seleccionar personas con " X " coeficiente intelectual.
- c) Seleccionar personas que vivan a 30 minutos en camión máximo de la empresa.
- d) Con " X " edad mínima y máxima.

3.- Políticas de ascenso.

- a) Ascender al empleado que se capacite.
- b) Ascender al empleado con determinados méritos.
- c) Ascender al empleado con " X " años en su puesto.

4.- Políticas de despido.

- a) Despedir ó cesar al empleado siempre con una razón tangible.
- b) Tratar de convencer al empleado ( hacerle ver que es justo el despido ).
- c) Evitar malos entendidos con los demás empleados ( ya que esto nos acarrearía problemas ), etc.

5.- Políticas de contratación.

- a) Evitese contratar trabajadores permanentes cuando se tenga que hacer frente a las necesidades de volumen de producción propias de las temporadas de auge.

IV.- Políticas del área de finanzas.

- 1.- Disponer de información necesaria y oportuna con " X " tiempo de anticipación.
- 2.- Solicitar créditos y financiamiento previo al estudio conjunto con el área que lo necesita e intervención de los afectados, así como autorización del gerente general.
- 3.- Revisar periódicamente y decidir sobre los contratos de seguros que más ventajas nos representen.
- 4.- Establecer mínimos y máximos de inventarios, de tal manera que la información pertinente a cobertura de facturas a proveedores esté de acuerdo con nuestros registros contables.

## 1,5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos - existentes dentro de la empresa es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios , normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de aquellos.

El mantener al elemento humano de la empresa trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber que mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.

Controlar administrativamente el personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, aspecto és te muy importante para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole.

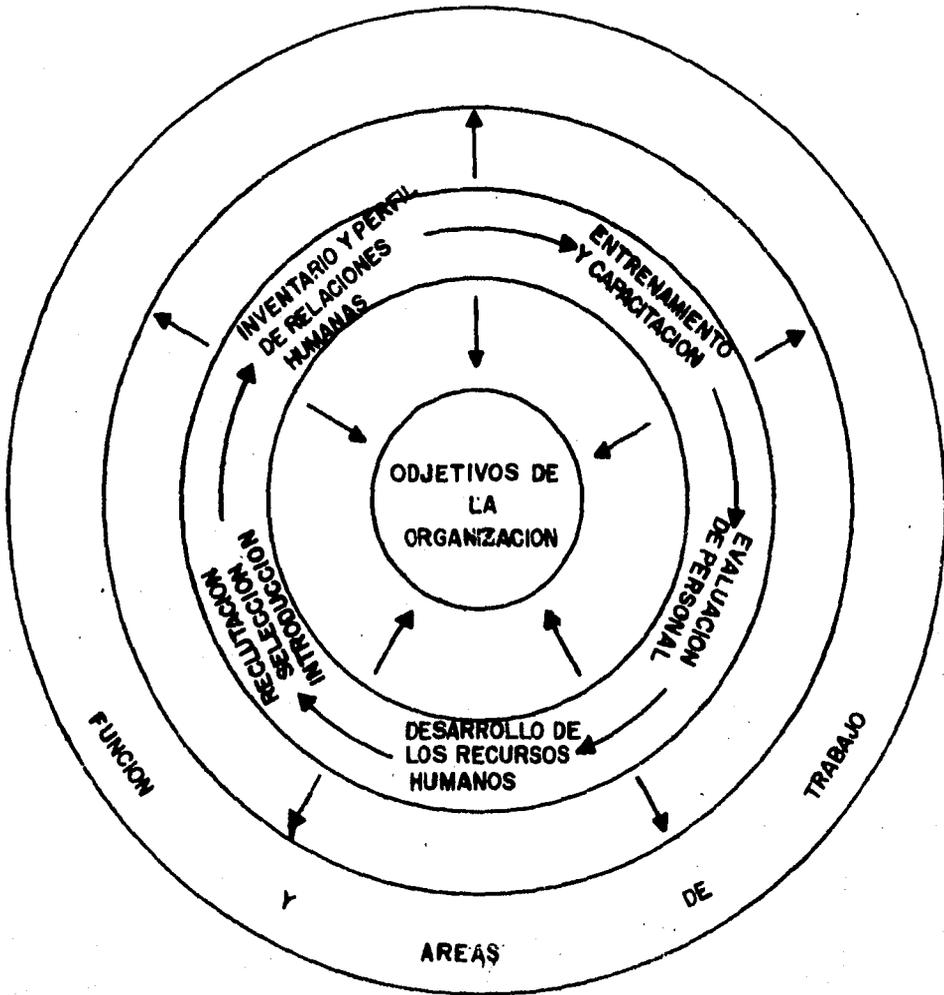
Estos aspectos forman parte de los que se atribuyen genericamente al área de personal.

La actual administración de la relaciones humanas como doctrina y -- práctica debe comprender y coordinar, en forma dinámica las siguientes -- funciones:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Introducción.
- Inventario de los recursos humanos.
- Evaluación del trabajador.
- Entrenamiento o capacitación.
- Desarrollo de los recursos humanos.

FUNCIONES DE LAS RELACIONES  
HUMANAS EN LA  
EMPRESA

21



La figura describe el ciclo de las relaciones humanas en la empresa y como estas están basadas principalmente en los objetivos de la organización para llegar a determinar funciones y áreas de trabajo.

( 5 ) Siliceo Alfonso: Capacitación y desarrollo de personal; Ed. Limusa, México 1980.

La realidad ha demostrado que en muchos casos, estos conceptos son demasiado teóricos y permanecen aislados, es decir no son una realidad experimental y están desintegrados. Es necesario por tanto, hacer un especial esfuerzo para comprenderlos dentro de un proceso dinámico y para realizar un objetivo común que es, en términos generales, lograr el mejor ánimo (moral, automotivación, integración) y el óptimo nivel en cuanto a capacidad-creatividad y productividad en el trabajador.

La necesidad de que se tenga conciencia de un objetivo común en la función y coordinación de las funciones, se acentúa con la planeación de los recursos humanos de la empresa, pues está fincada en (y en cierta forma es resultado de) las funciones de personal.

Afortunadamente, no es una novedad decir que la realización del objetivo general de toda empresa depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste condiciona, es decir, determina los resultados de los demás recursos con que cuenta la misma llamense financieros, técnicos, materiales y por lo tanto determina las funciones y áreas de trabajo.

Para que las relaciones personales sean cooperativas, armoniosas y las actividades del trabajo contribuyan al logro de los planes u objetivos de la empresa, debe establecerse cierto tipo de organización formal. Si se desarrolla una organización formal apropiada la autoridad y la responsabilidad de los individuos que forman la organización, puede ser comprendida más claramente.

## 1,6 ASPECTO LEGAL

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de las relaciones humanas en la empresa. Así como exigían un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo ( Desde de Cananea a Rio Blanco ) libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas los congresistas de 1917. Incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria, la Ley Federal del Trabajo y el apartado " B ". Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

## A) Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo es la norma reguladora de las relaciones de trabajo. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado de una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra ( persona física o moral ) un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario ( artículo 20 ).

Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe ( artículo 21 ).

Las condiciones de trabajo, como se mencionó anteriormente deben ha--

cerse por escrito; cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada una de las partes.

El escrito en que consten las condiciones de trabajo, deberá contener:

- I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio -- del trabajador y del patrón.
- II.- Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III.- El servicio o servicios que deban prestarse. Los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV.- El lugar o lugares en donde deba prestarse el trabajo.
- V.- La duración de la jornada.
- VI.- La forma y monto del salario.
- VII.- El día y el lugar del pago de salario; y
- VIII.- Otras condiciones de trabajo, tales como los días de descanso y demás que convengan al trabajador y el patrón.

La falta de dicho escrito, no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad, ( artículos 24, 25 y 26 ).

Por lo que respecta a la duración de las relaciones de trabajo éstas pueden ser por obra o tiempo determinado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado, ( artículo 35 ).

Se ha hablado de jornada de trabajo y esta se define, ( artículo 58 ): "Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo."

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo; sin que pueda exceder de máximos legales, existiendo 3 tipos de jornadas; la diurna, que está comprendida entre las seis y las veinte horas y no debe exceder de ocho horas; la nocturna comprendida entre las veinte y las seis horas no pudiendo exceder de siete horas de duración y por último la mixta, la cual comprende periodos de tiempo de la diurna y de la nocturna siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende más de este tiempo, computará como nocturna, ( artículos 59, 60 y 61 ).

Relacionado con los días de descanso periodos vacacionales podemos decir que por cada seis días de trabajo corresponde al trabajador un día de descanso por lo menos, disfrutando de salario integro por ese día. Además existen ciertos días del año que son descansos obligatorios y son:

- El 10. de Enero.
- El 5 de Febrero.
- El 21 de Marzo.
- El 10. de Mayo.
- El 16 de Septiembre.
- El 10. de Noviembre.
- El 10. de Diciembre de cada seis años cuando corresponda a la transmisión del poder Ejecutivo Federal.
- El 25 de Diciembre.

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios prestados a la empresa, tienen derecho a disfrutar de un periodo vacacional pagado continuo que en ningún caso deberá ser inferior a seis días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuentemente de servicios, ( artículos 69-74 y 76 ).

Por lo que respecta al salario este es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por uni-

dad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera.

El salario debe ser igual para los trabajos desempeñados en puesto -- jornada y condiciones de eficiencia también iguales.

Los plazos para el pago del salario nunca deben de ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince -- días para los demás trabajadores, ( artículos 82, 84, 86 y 88 ).

En lo que se refiere a la capacitación el artículo 132 fracción XV -- dice organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

B) Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

El 24 de Abril de 1972 entró en vigor la Ley del INFONAVIT que reglamenta lo que se refiere a la vivienda para los trabajadores y según la --- cual. El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus - trabajadores y pagar las cuotas respectivas, ( artículo 29 ).

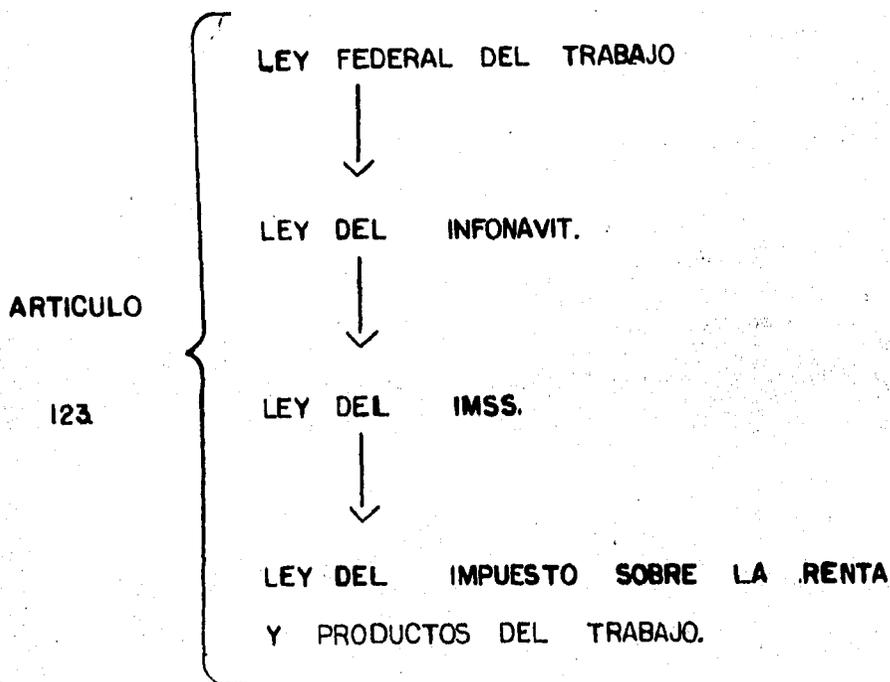
Según su artículo 3º Fracción II. Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para:

- a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas
- b) La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones y
- c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

Así como lo establecido en la Fracción XII apartado " A " del artículo 123 Constitucional y el título cuarto, capítulo III de la Ley Federal del Trabajo.

C) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Simultáneamente a la firma del contrato de trabajo, o con posterioridad, deberá afiliarse al trabajador al I.M.S.S. ya que con ésto, además - de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal, cuyo origen se encuentra en lo dispuesto por la Ley del I.M.S.S. ( artículo 4º ).



El régimen del seguro obligatorio comprende:

- a) A las personas que se encuentran vinculadas por un contrato de trabajo, cualquiera que sea la personalidad jurídica ó la naturaleza económica del patrón, aún cuando este, en virtud de alguna Ley especial, esté exento de pago de impuestos, derechos o contribuciones en general.
- b) Los que prestan sus servicios en virtud de un contrato de aprendizaje,
- c) A los miembros de sociedades cooperativas de producción, administraciones obreras o mixtas, ya sea que estos organismos funcionan como tales conforme a derecho o sólo de hecho.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, Alta, Baja y modificación de salarios no serán mayores de cinco días, según lo estipula el artículo 7º de la Ley del I.M.S.S.

El aviso de inscripción de un trabajador deberá contener, los datos a que se refiere el (artículo 6º de la Ley del I.M.S.S. ), El lo relativo a la afiliación de patrones y trabajadores, los datos serán proporcionados parcialmente por el propio trabajador y en lo que se refiere al patrón, ( deberá realizarse de acuerdo a la estipulado en el apendice " B " de la Ley del I.M.S.S. ).

El trabajador que fuere inscrito por primera vez al Instituto Mexicano del Seguro Social recibirá del propio instituto, por conducto del patrón una tarjeta de afiliación que deberá contener, especialmente los datos a que se refiere al artículo 9º del reglamento mencionado.

El artículo 16 Fracción I y II Reglamento para la imposición de multas por infracción a las disposiciones de la Ley del I.M.S.S. y de sus reglamentos, sanciona al patrón que omita inscribir a sus trabajadores dentro del plazo mencionado.

Por otra parte, el patrón que en cumplimiento de la Ley del Seguro Social hubiere asegurado contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a los trabajadores a su servicio, quedará relevado de las obligaciones que sobre responsabilidad, por riesgos profesionales le impone la Ley Federal del Trabajo. Es decir el Instituto Mexicano del Seguro Social se subroga a las obligaciones que la Ley Federal del Trabajo le impone al patrón en materia de riesgos profesionales.

El trámite de afiliación de un trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social se resume en los siguientes puntos:

- a) Obtener del propio Instituto, las formas de afiliación correspondientes.
- b) Recabar de los trabajadores los datos a que se refiere el artículo 6º Fracción I del Reglamento de la Ley del I.M.S.S., en lo relativo a la filiación de patrones los datos a que se refiere la Fracción II del propio artículo.
- c) Entregar al I.M.S.S. el aviso debidamente requisitado y dentro del plazo estipulado.

D) Ley del Impuesto Sobre la Renta y Productos del Trabajo.

También debe la empresa empadronar a todos sus trabajadores en el Registro Federal de Causantes, con el propósito de retener de sus sueldos respectivos, el importe correspondiente al impuesto sobre sus ingresos por el producto de su trabajo.

El impuesto sobre la renta y productos del trabajo, grava los ingresos que se obtengan por la prestación de servicios, considerándose como ingresos, toda percepción en efectivo, en bienes, en servicios, en valores, en títulos de crédito, en crédito, en libros ó en cualquier otra forma que se obtenga por los sujetos de este impuesto como resultado de las operaciones gravadas por esta Ley ( artículo 1º Fracción III y artículo 2º ).

El trámite a seguir para empadronar a los empleados de una empresa - en el Registro Federal de Causantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el siguiente:

- a) La solicitud es una forma impresa por la propia Secretaría y debe presentarse en 3 ejemplares; en caso de presentación extemporanea deberán ser 4 los ejemplares.
- b) La oficina que reciba la solicitud ( la que corresponda al domicilio del contribuyente ) debe verificar los datos apuntados y - de encontrarlos completos y correctos, anctará en todos los ejemplares el número de registro que se le asigne y devolverá el segundo y tercer ejemplar sellados y con la rúbrica del empleado - autorizado para recibirla. Uno de estos será para el propio causante y el otro para el retenedor ( la empresa ),

En términos generales el aspecto legal considera y abarca:

- Obligaciones del Patrón.
- Obligaciones del Trabajador.
- Relaciones de trabajo,
- Contrato individual y/o
- Contrato colectivo.
- Reglamento interior de trabajo,
- Notificación de alta ó baja del nuevo trabajador en el Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los trabajadores y Registro Federal de Causantes.

E) Obligaciones del patrón.

Obligaciones principales:

1º Pagar el salario.

( patrimonio del trabajador ).

2º Proporcionar el trabajo.

( En ejercicio de lo contratado )

- a) En trabajos calificados es obligatorio, para capacitar al trabajador.
- b) Su no ejercicio no debe perjudicar al trabajador.
- c) Capacitación y adiestramiento del trabajador.

3º Respetar la antigüedad.

( Estabilidad en el empleo )

- a) Permanencia en el trabajo.
- b) Derecho de preferencia escalafón y ascensos.
- c) Derecho a la indemnización, bajo salario integral.
- d) Prima de antigüedad.

#### Obligaciones accesorias.

1º Recibir el producto del trabajo.

( Base del salario y escalafón )

- a) Trabajo por tiempo indefinido.
- b) A destajo o por unidad de obra determinada.
- c) Trabajo a domicilio.
  - Cumplimiento en cuanto a protección a menores.
  - Higiene y salubridad del local de trabajo.
  - Retención de impuestos, trámites administrativos referentes al -- trabajador, afiliación al I.M.S.S. al INFONAVIT, etc.

2º Proporcionar útiles y herramientas, materiales, etc.

( Poner al trabajador en posibilidad de cumplir con su trabajo )

3º Coadyuvar a la guarda de útiles, pertenencias e instrumentos del trabajador.

(Dentro del trabajo o fuera de la jornada y las que deben permanecer - ahí).

- 4º Considerar y respetar al trabajador.  
( Dar ordenes claras y precisas )
- 5º Guardar conducta social adecuada, buen ejemplo.  
( No amenazar, no injuriar, no malos tratos )  
- Guardar conducta moral adecuada.  
( No drogas, no embriaguez, no peligrosidad, etc. )
- 6º No hacer propaganda.  
( No ejercer influencia sobre el trabajo )  
- Política.  
- Religiosa.
- 7º No llevar listas negras.
- 8º Expedir al trabajador certificados.
  - a) Sobre servicio y antigüedad ( obligatorio )
  - b) De buena conducta ( facultativo )
  - c) De eficiencia calificada ( obligatorio )
- 9º Otorgar permisos y licencias ( legales, voluntarios o contractuales )
  - a) Para ejercer el voto, actuar como jurado, comparecer ante autoridades, etc.
  - b) Para comisiones sindicales y para integrar organismos.
  - c) Para cumplir el servicio militar nacional.
  - d) Permisos particulares.

- Con goce de sueldo.
- Sin goce de sueldo.

10º Evitar riesgos ( seguridad e higiene industrial )

11º Diversos .

- a) Derivados de las normas de trabajo,
- b) Derivados de la previsión social ( cumplimiento de la Ley del I.- M.S.S. y normas de higiene y seguridad )
- c) Fiscales ( empadronamiento, retención y pago de impuestos, deducciones, cuotas, etc. ).
- d) Contractuales ( descuento de cuotas sindicales, cajas de ahorro, cooperativas de consumo, etc. ).
- e) Pagar el INFONAVIT ( descontar, expedir constancias sobre saldos, depósitos y ahorros ),
- f) Descontar para FONACOT ( prestamos para adquirir bienes durables -- ros ).

Consecuencias del incumplimiento de las obligaciones del patrón.

- 1.- Rescisión del contrato ( pago de indemnización y accesorios )
- 2.- Responsabilidad civil ( pago de daños y perjuicios ).
  - Responsabilidades {
    - Derivadas de Leyes y normas de trabajo.
- 3.- Administrativas {
  - Régimen legal de seguridad-social.
  - Fiscales, de estadística y reglamentos contractuales.
- 4.- Responsabilidad impositiva y del régimen fiscal ( respecto al trabajador ).

5.- Responsabilidades penales.

- a) Derivadas de la Ley Federal del Trabajo o de normas laborales.
- b) Derivadas del Código Penal o de otras Leyes

F) Obligaciones del trabajador.

Obligaciones principales.

1.- Prestación personal del servicio.

Aplicación del régimen de Seguridad Social,

El trabajo genera estabilidad, salarios, prestaciones, derechos de antigüedad y de ascensos, etc.

2.- Desempeñar en el lugar, forma, tiempo y condiciones convenidas.

En consideración a los fines de la empresa, respecto del trabajo contratado. La realidad determina las condiciones de la prestación del servicio.

3.- Con eficiencia.- Sometimiento de la energía del trabajo, apta y satisfactoria.

Excepción del carácter de permanencia: Trabajo eventual por tiempo definido ( por circunstancias extraordinarias ) o por obra determinada. Debe existir, contrato por escrito.

Obligaciones Accesorias.

1º Obediencia ( deber jurídico ) es fase de la subordinación respecto del trabajo contratado o, resultado de la relación de trabajo.

2º Fidelidad ( lealtad, discreción, ética, etc. ).

- a) No divulgar secretos y guardar discreción respecto al trabajo.
- b) No competencia.
- c) Guardar providad y honradez ( conducta recta y adecuada ).

Obligaciones Mixtas ( con motivo del trabajo ).

1ª Evitar peligros, riesgos, etc.

- a) A los trabajadores,
- b) Al patrón.
- c) A los familiares del patrón.
- d) A la fuente de trabajo.

( El trabajo de auxilio es forzoso en caso de siniestro ).

2ª Morales y sociales ( conducta en el trabajo )

- a) Guardar buenas costumbres. Dar buen ejemplo.
- b) No injuriar, no amenazar, guardar respeto y consideración.
- c) No portar armas, no drogas, no ebriedad, no perversión, no riñas-etc., disciplina en la conducta y respetar la jerarquía.
- d) No colectas, no rifas, no propaganda política ni religiosa, sindical solo permitida en ocasiones ( elecciones sindicales ) y a criterio del patrón.
- e) No actos peligrosos ni antisociales.  
( Desempeño digno y decoroso ).

3ª Cuidado de herramientas, maquinaria, utilería, enseres, etc. ( darles uso y cuidados apropiados ).

4ª Diversas.

- a) Integrar organismos; obrero-patronales ( comisiones mixtas ) y -- otros voluntarios, contractuales, etc.
- b) Someterse a exámenes médicos.
- c) Cumplir con el reglamento interior de trabajo.
- d) Cumplir obligaciones sindicales.

- e) Cumplir disposiciones legales y reglamentarias, administrativas.
- f) Proporcionar datos, documentos personales y registros, etc.

Consecuencias del incumplimiento de las obligaciones del trabajador.

- 1.- Rescisión del contrato sin responsabilidad para el patrón.
- 2.- Poder disciplinario del patrón ( suspensión de méritos, etc., - en aplicación del reglamento interior de trabajo ).
- 3.- Responsabilidad civil.
- 4.- Responsabilidad penal ( solo por comisión de delitos conforme - al Código Penal ).

## CAPITULO II

### RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

## II.1.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Reclutamiento; es la búsqueda, evaluación, colocación y orientación-- de los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para lograr exitosamente mejores resultados en el trabajo de la empresa.

La necesidad de sintetizar innumerables actividades asociadas con el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes - se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento " X ", y la introducción de dicho personal al mismo.

Las fuentes para la obtención de candidatos se clasifican generalmen- te en:

Internas: La propia organización y se refiere a las amistades, pa -- rientes o familiares del propio personal, los ascensos, transferencias, -- promociones, el sindicato, etc., la ventaja que representan estas fuentes- de reclutamiento, se manifiestan en la integración del personal de nuevo - ingreso, sin embargo la desventaja de que se presenten fricciones y con -- flictos ya en el desempeño de las labores, de los familiares en el caso de que se sancione a sus parientes, o se les niegue un ascenso, disminuye la- objetividad de la utilización de estas fuentes internas de reclutamiento.

Externas: Son aquellas que como su nombre lo dice provienen del exte -- rior y pueden ser: anuncios ( periódicos, revistas, correos, radio t.v., - carteles ), agencias de empleos, bolsas de trabajo, escuelas, universida - des, etc.

En un país como México con grandes problemas de subempleo ( o sea el - trabajo por temporadas o por horas en un día ) y con graves carencias de - personal altamente calificado es de fundamental importancia prestar aten - ción a las fuentes de reclutamiento y el costo que implicarían su uso y la utilidad para obtener al candidato adecuado dependiendo del tipo de vacan - te que debe cubrirse.

Anuncios: Se entiende que para hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo, se puede realizar en dos maneras.

- Los anuncios se pueden colocar de tal manera que solamente los -- lean ciertos grupos particulares, de acuerdo con el mercado de la publicación, por ejemplo, una revista dirigida a ingenieros.
- Una mayor información acerca de la compañía, el empleo, las especificaciones requeridas para el mismo, se pueden incluir en el -- aviso.

Agencias de empleo: Se puede efectuar selección adicional a través de la utilización de agencias de empleo, tanto públicas como privadas.

Estas proveen un servicio a todo el país buscando encontrar personal e información, tanto de oferta como de demanda. Muchas agencias privadas tienden a especializarse en un tipo particular de trabajo y en requisitos especiales para la gente.

Colegios y Universidades: Los empleados han llegado a ser muy tecnicados y complejos, hasta el punto que tanto los colegios de bachillerato como las universidades son lugares donde se busca a la gente. Consecuentemente, muchas firmas han hecho esfuerzos especiales para establecer y mantener relaciones constantes con facultades y escuelas de administración.

Los sindicatos: Las firmas con sindicatos deben concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Las desventajas por el control monopolista de mano de obra son a menudo compensadas, al menos parcialmente, por el ahorro en los costos de reclutamiento. Con una gran proporción de la fuerza laboral organizada en sindicatos, estas constituyen una importante fuente de personal, disponible para la empresa.

Aspirantes casuales: Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea aunque no solicitadas, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal. Estas pueden ser desarrolladas a través de una provisión de las facilidades atractivas de empleo y de prontas respuestas a -- las solicitudes.

Escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada son los objetivos básicos de las funciones de reclutamiento,

## II.2.- PLAN DE RECLUTAMIENTO.

La planeación del personal constituye el sistema director de la función global de reclutamiento. Existen por lo menos 3 planes secuenciales que deben desarrollarse, para orientar las actividades de reclutamiento y selección del personal. Ellos son:

- A) Plan de la fuerza de trabajo.
- B) Plan de desarrollo de personal.
- C) Plan de reclutamiento.

A) El plan de la fuerza de trabajo, permite la utilización efectiva de los empleados actuales y de realizarse en base a los deseos y necesidades del personal actual, así como de no hacerlo la moral general puede decaer rápidamente.

En la elaboración del plan de la fuerza de trabajo deben hacerse estimaciones generales del nivel de actividades de la empresa, identificar áreas probables de concentración, el personal de producción e ingeniería tienen la oportunidad de informar el volumen en términos de recursos humanos adicionales, mediante el desarrollo de especificaciones y programas de trabajo, se determinan las necesidades directas de personal de planta y apoyo. La combinación aproximada de habilidades requeridas que deben compararse con los recursos actuales de aprovisionamiento de personal.

El departamento de personal debe estar preparado con un exhausto perfil de la mano de obra disponible con una evaluación de las necesidades de promoción dentro de la organización, de los requerimientos de adiestra

miento y capacitación, con análisis y estadísticas detalladas de las renuncias; con un conocimiento de las tasas de salarios actuales y esperados, así como del mercado de trabajo.

B) Plan de desarrollo de personal, establecer este plan e integrarlo en los programas globales resulta bastante difícil.

El plan de desarrollo de personal debe incluir la identificación de los individuos clave en la organización cuya contribución se considera esencial para satisfacer los objetivos del departamento en que laboran.

Las políticas y procedimientos de selección y colocación se encuentran adecuadamente desarrolladas y asegurarán una identificación completa y precisa del personal que debe capacitarse y adiestrarse para asegurar su rendimiento en caso de promoción o ascenso.

Analizar los programas internos de capacitación y adiestramiento con relación a las necesidades de eficiencia y moral.

Acumulación de datos necesarios para establecimientos y operación del programa.

A las personas que necesitan un entrenamiento o experiencia adicionales pueden asignarse comisiones alternativas o programas de adiestramiento, la mayoría de las necesidades definidas de desarrollo caerá dentro de patrones razonablemente bien definidos. Establecer los programas de adiestramiento, alrededor de estas necesidades economizará una gran cantidad de tiempo y dinero. Para la aprobación, debe especificarse que la valoración del desarrollo en el adiestramiento debe ser tan completa como lo es el trabajo.

Una vez que las actividades de entrenamiento y desarrollo de personal para los empleados actuales han sido planeados y se encuentran en marcha, puede prestarse atención al plan de reclutamiento.

C) Plan de reclutamiento las promociones y transferencias han sido planeadas, se ha identificado el personal clave, diseñado programas de adiestramiento adecuados y se han seleccionado los candidatos a partir de la fuerza de trabajo actual.

Los pasos del plan de reclutamiento son:

- Reconocer, todas las fuentes posibles de inteligencia para la planeación de la fuerza de trabajo.
- Establecer una coordinación con estas fuentes para garantizar informes completos y oportunos.
- Evaluar e integrar los datos para su expresión en las curvas de aprovisionamiento de personal y en especificaciones detalladas.

Es necesario hacer consciente del problema al personal administrativo clave; debe conocer la importancia de alimentar, en un punto central los trozos de planeación de la fuerza de trabajo, y de desarrollar instrucciones específicas acerca de lo que hay que buscar en lo referente a información de las fuentes de trabajo y de la competencia así como otros factores para hacer predicciones razonablemente precisas del rendimiento futuro del reclutamiento

### II.3.- SISTEMA DE CONTROL DE ASPIRANTES.

El director del reclutamiento debe asegurarse de que su personal no realiza un reclutamiento para puestos ficticios o inexistentes. Debe ser capaz de localizar el expediente ó archivo de un candidato y asegurarse de que no se ha perdido ninguno debe conservarse una documentación completa de cada candidato, de las actividades del reclutamiento y de los resultados del esfuerzo.

No existe nada más inútil que los archivos de candidatos que no se mantienen actualizados ni son controlados adecuadamente. La oficina de

reclutamiento que intenta operar sin procedimientos apropiados de control y supervisión de los expedientes y solicitudes recibidas pueden causar una lección dura y desagradable, confiar en la memoria de los reclutadores y hacer las cosas sin un control administrativo acarrea problemas, cuando se pierde el expediente de un candidato excepcionalmente bien calificado en un archivo, la compañía pierde la oportunidad de obtener la persona requerida y el candidato puede estar molesto incluso enojado por haber sido ignorado: Ninguna de las dos cosas puede llegar a conocerse, existen algunos mecanismos autocorrectores para este tipo de incapacidad

Así el reclutamiento no es un proceso unitario; se inicia, desde la recepción de un resumen ( requisición ), atravesando por una solicitud, -- una oferta y una aceptación hasta su procesamiento en la nómina. A cada paso tiene lugar una reducción; el proceso puede describirse como una tubería con gran cantidad de solicitudes entrando por un extremo y por el otro saliendo nuevos empleados. La empresa se ve comprometida a contratar a un candidato en algún punto posterior a la mitad de la tubería.

Como cualquier sistema, los requerimientos de la labor administrativa deben determinarse a partir de los resultados y controles pedidos por la dirección. Para lo cual, deben mantenerse los siguientes registros:

- Las solicitudes y expedientes deben ser inmediatamente registrados en algún punto central.
- En los puntos importantes de la tubería debe registrarse la actividad respecto a cada candidato ( entrevistas, ofertas, rechazos, -- aceptaciones y reportes en la nómina ).
- Las confirmaciones y las cartas de " ausencia de interés ".
- Las ofertas y las aceptaciones con las requisiciones de personal y las vacantes.
- Los registros de los casos cerrados se deben conservar durante un tiempo razonable.

Estos son los requisitos mínimos del sistema administrativo para re -

gistrar y controlar el flujo de solicitudes, el trabajo puede ser manejado por un oficinista que maneje un grupo de archivos de tarjetas y manteniéndolo informado de las acciones dentro del sistema. Un sencillo sistema de avisos puede cubrir satisfactoriamente esta necesidad de comunicación. Las ofertas deben ser revisadas y aprobadas y la asignación de cada oferta a una requisición de personal formará parte de la revisión de aquellas.

El sistema de control de aspirantes debe responder a algunos elementos de conocimiento como son:

- Que tipo de trabajo ha de realizarse.
- Cuántas personas se necesitan para realizar el trabajo.
- Cuántas personas existen en la organización actual y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento.
- Dónde hay que buscar, fuera de la organización, las habilidades -- que se necesiten.
- Cuál es el estado del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él.
- Cómo escribir anuncios efectivos.
- Cómo estimular preguntas respecto a las vacantes disponibles.
- Cómo obtener personas para las entrevistas.
- Cómo acortar el ciclo del reclutamiento.
- Cómo hacer uso efectivo de una compensación equitativa y movilizar los recursos para atraer empleados potenciales.
- Cómo presentar las ventajas culturales, sociales y geográficas de la comunidad.
- Cómo presentar la imagen, políticas y oportunidades de la empresa.
- Cómo evaluar la motivación y los intereses.
- Cómo programar las fechas de presentación de los nuevos empleados.

Las ventajas del sistema de control son:

- + Niveles aproximados de fuerza de trabajo,
- + Estimaciones de las contrataciones requeridas,
- + Estimaciones de los requisitos de la fuerza de trabajo.
- + Combinación aproximada de habilidades necesarias, así como de las requeridas en cada puesto.
- + Programación específica del aprovisionamiento niveles educativos-- requeridos.
- + Recomendaciones para ascensos, promociones, nombramientos.
- + Planes de adiestramiento, contratación para reemplazar personal.
- + Programación de salarios, ajustes, proporciones, etc.

#### II.4.- ¿QUE ES LA SELECCION?

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir. La selección de la persona ideal para el puesto adecuado a un costo adecuado y que le permita al trabajador el desempeño de las actividades con eficiencia en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo lo más satisfactorio para sí mismo, la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los objetivos de la empresa.

La selección de personal es el procedimiento mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo a sus capacidades y habilidades para cubrir los puestos vacantes; consiste en depurar del conglomerado de aspirantes, aquellos que probablemente satisfacen -- los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

La decisión para contratar ó rechazar a un candidato representa una decisión trascendental, dependiendo del puesto a cubrir. Como si fuera -- una Ley cada adición a la nómina crea un potencial adicional a los proble-

mas de la empresa. Los riesgos son altos y las probabilidades de selección óptima, relativamente pequeñas.

Los gerentes de relaciones industriales o de personal, que consideran sus asignaciones como profesionales, saben perfectamente y conocen el hecho de que la tarea de contratación de energía humana tiene implicaciones de largo alcance, tanto sociales como individuales, así como repercusiones para la empresa que varían dentro de toda una gama de importancia según la gran variedad de puestos.

Por lo tanto, la contratación debe ser el resultado de un cuidadoso y meticoloso sistema de selección que evite, en la medida de lo posible -- pérdidas ocasionales por rotación innecesaria de personal.

Es por ello que la selección del personal, que cubrirá nuestros puestos vacantes debe estar encomendada al personal idóneo para hacerlo, con conocimientos válidos y que maneje las técnicas específicas con objetividad. De esta manera se evitará la contratación tradicional de elementos no aptos y que tan grandes problemas representan a las empresas, no sólo con el ámbito propio del trabajo que se les asigne, sino que muchas veces, también de carácter laboral.

## II.5.- PRINCIPIOS DE LA SELECCION,

Si las políticas y procedimientos de selección se encuentran desarrolladas adecuadamente existe la necesidad de hacer incapie en los principios de la selección de personal.

Colocación: Seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta el puesto vacante; pero además debe de tratar de incrementar, los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento e identificación de habilidades aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en él de la organización.

Si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le descubren otras características requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación, debe hacerse lo posible por colocarlo.

Orientación: Una vez detectadas las habilidades del candidato hay -- que acumular la información necesaria para orientar al candidato dentro o fuera de la organización. La orientación debe iniciarse lo antes posible -- es decir, una vez hecho el análisis de habilidades requeridas para el puesto y las que tiene el candidato se establecerá una valoración clave para -- conocer la importancia para desarrollar instrucciones específicas acerca -- de sus potencialidades.

En la práctica sucede frecuentemente que si un candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelto el problema. -- Claro que queda al seleccionar la responsabilidad de realizar la orientación para que sea adecuada sin menos cabo de los principios éticos necesarios.

Ética profesional: Pueden identificarse normas de la ética de selección, pero probablemente están sujetas a cambios según los requerimientos de la organización, pero es responsabilidad de la misma mantenerla en los límites de la política y la ética establecida.

La política es una postura, un conjunto de actitudes. Basada en parte en los preceptos legales, la política de selección es parte integrante de las políticas globales de personal de la organización. Estas actitudes se han visto desarrolladas en el mantenimiento y crecimiento de la misma.

Las consideraciones legales y éticas más que cualquier otro factor favorecen y condicionan en particular la selección debido a la importancia -- que repercutirá hacia la empresa por las responsabilidades ( inherente a -- la contratación), que adquiere la empresa con cada uno de los nuevos empleados.

## II.6.- TECNICA DE LA SELECCION.

Los objetivos inmediatos de la técnica de selección de personal son:

El logro de la adecuación de los hombres y sus puestos, con miras de alcanzar la plena satisfacción en el desarrollo de cualquier actividad; la investigación técnica de las habilidades presentes así como de las futuras capacidades; y el encausamiento de las distintas motivaciones que impulsan a los hombres a desempeñar determinadas actividades dentro de una empresa- logrando de esta manera un constante perfeccionamiento de su trabajo.

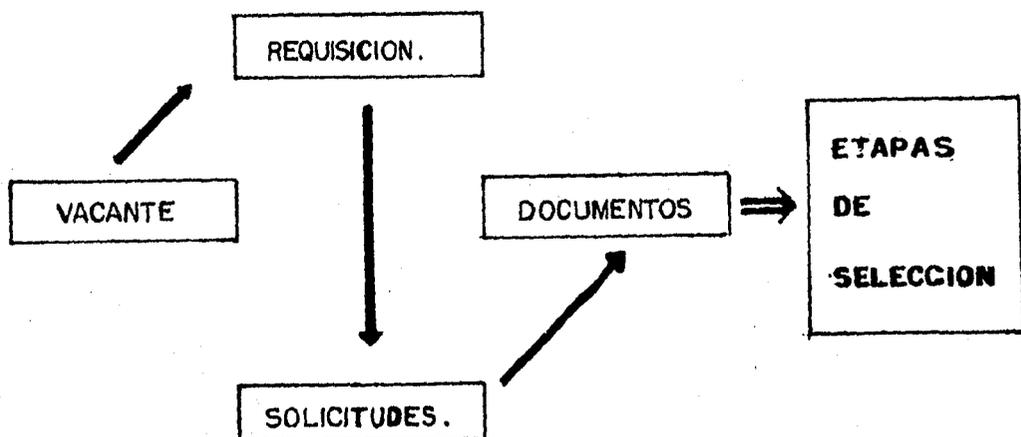
La técnica de selección que se usará en cada caso en particular se hará sobre bases firmes bien establecidas, según las necesidades de la empresa.

Revisar los documentos necesarios, preparar las preguntas tentativas- realizar las entrevistas necesarias, ganar la confianza del candidato. -- Evaluar la competencia técnica, negociar los términos del contrato hacer - la decisión de contratar o no, son algunos de los pasos necesarios que entran en la fase de selección.

T E C N I C A D E  
S E L E C C I O N .

- A) Entrevista previa
- B) Solicitud de empleo
- C) Pruebas psicológicas
- D) Pruebas de trabajo
- E) Entrevista de ajuste
- F) Examen médico

El siguiente diagrama muestra que existe una vacante, se envía una requisición al departamento de personal, este revisa las solicitudes y recibe documentos de los candidatos que pasarán por las siguientes etapas de selección:



Etapas  
de  
Selección

- Revisión de documentos.
- Entrevista ( preguntas ).
- Ganar confianza ( conocer otras habilidades ).
- Evaluar competencia técnica ( pruebas de trabajo ).
- Negociar.
- Decisión ( enviar con el responsable ).

Los candidatos pasarán por cada una de las etapas, de selección hasta lograr encontrar a la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, esto es, si dentro de la empresa no existe la persona que reúna los requisitos necesarios para lograr desempeñar el puesto vacante.

#### A).- Entrevista previa.

Entrevista; en sentido estricto se puede decir que es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de las relaciones humanas se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste de confrota -- ción de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, a la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Nada puede reemplazar el contacto personal con alguien que tiene un papel clave en la selección y la evaluación. Deben hacerse los arreglos necesarios para contar con algún miembro de la organización de recluta -- miento que se encargue de cubrir, todos los detalles que hagan falta y de supervisar la adecuada orientación del candidato por parte de todos los que intervienen en el circuito de la entrevista ya sea inicial, profunda o de evaluación. Así como la persona más conveniente para obtener las impresiones del candidato respecto al puesto y a las particularidades del aspirante en la fase de reclutamiento.

La entrevista previa pretende detectar de manera general y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo; la apariencia física facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir y debe informársele tam -- bién, la naturaleza del trabajo, el horario la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

## B).- Solicitud de empleo.

La organización debe asegurarse de que el departamento de selección-cuenta con todos los documentos legales que permitan conocer los datos -- personales de diferentes aspectos necesarios de los candidatos.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales ( nombre, edad, sexo, estado civil, I.M.S.S, registro federal de causantes, etc. ); datos familiares, experiencia, ocupación, puesto y sueldo de seado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc.

Las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo al nivel-al cual se están aplicando. Es recomendable contar con tres formas diferentes una a nivel ejecutivo, nivel de empleado y nivel obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma - sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Es muy conveniente, para quien realiza la selección, adjuntar a la -solicitud toda clase de anexos y datos complementarios con los cuales se-tendrá un conocimiento más completo acerca de quién es el candidato que -lleno dicha solicitud.

Quizá el instrumento más eficaz con que cuenta el seleccionador en su ta-rea sea la entrevista inicial.

## C).- Pruebas Psicológicas.

En esta etapa del proceso técnico se hará una valoración de la habili-dad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación -- con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

La evaluación de los candidatos mediante el empleo de test ó consultas psiquiátricas se han adoptado en la etapa de selección y lo fundamental es demostrar convenientemente su importancia respecto al rendimiento en el trabajo.

Si se emplean test psicológicos, resulta aconsejable establecer por adelantado, con los responsables de la selección el grado de influencia que tendrán los resultados de los test sobre la selección. Si se emplearán para eliminar personas que fueran competentes para el puesto hay que advertirlo.

Una aproximación más conveniente y menos costosa es la de establecer como práctica habitual, que ningún candidato sea seleccionado o eliminado únicamente sobre la base de los resultados de un test.

Los exámenes psicológicos de los empleados y candidatos para las vacantes son responsabilidad de la oficina de selección.

A petición de los directivos, pueden administrarse test específicos - se utilizan para determinar si cubren los requisitos mínimos de ortografía, mecanografía y otras habilidades de oficina, se administran test a todos los futuros empleados asalariados, de acuerdo con el tipo de puesto para el cual han hecho solicitud, para determinar si llenan los estándares de habilidad.

Los exámenes psicológicos han alcanzado un lugar firme y reconocido en la industria y son un instrumento importante para la selección de personal. Cuando se utilizan para complementar otros datos y métodos de selección, proporcionan una valiosa información respecto a algunos factores que determinan el rendimiento.

Un test puede medir lo bien que un individuo está utilizando sus habilidades innatas. No mide lo bien que utilizará estas habilidades en su trabajo. Los test proporcionan una cara del cuadro total de la persona. -

De igual a mayor importancia resultan su iniciativa, impulsión, motivación personalidad y actitudes.

Los resultados de los test, interpretados, son archivados en el expediente personal del empleado o candidato y se hallan a disposición del jefe de personal o del probable jefe de ellos.

Las prácticas evaluativas deben ser orientadas para asegurar que el candidato comprende y acepta las técnicas de selección utilizadas, para asegurar al candidato de nuestra buen fe y juicio correcto.

#### D).- Pruebas de trabajo.

La realización de las pruebas de trabajo que hace habitualmente el futuro jefe inmediato a fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección deberá tenerse toda una serie de pruebas debidamente estandarizadas, evitándose de esta manera que el futuro jefe inmediato se distraiga de sus labores cotidianas.

A este, paso también se le llama prueba práctica, algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada empresa en particular y del puesto que deba cubrirse.

#### E).- Entrevista de ajuste.

El entrevistador debe saber qué decir y qué hacer en cada caso pues se supone tiene un conocimiento global de los requisitos de la organización.

Debido al enorme tiempo que toma entrevistar a un candidato profesional o técnico, puede parecer que existen diferencias fundamentales en el tratamiento de diversos tipos de empleados. Las diferencias radican en la técnica y la práctica, no en los principios.

Cuando gran cantidad de personas solicitan empleos en las categorías inferiores, un entrevistador hábil puede preseleccionar y efectuar una entrevista preliminar con cinco o seis personas cada hora.

Una recepcionista puede tomar las solicitudes en una forma rápida y no obstante, proporcionar al candidato una gran cantidad de información útil y necesaria que le reduzca al mínimo el tiempo que debe esperar.

Si se incluyen test psicológicos o de ejecución, debe explicarse cuidadosamente la razón para ello y su relación con la decisión de contratación.

La entrevista de contratación. Diseñada para cubrir los puntos pendientes y cerrar el trato, puede tomar múltiples direcciones, según la situación si el candidato es bueno y parece inminente una decisión positiva de emplearlo, la discusión puede centrarse en cualquier problema anticipado en su recolocación y en la determinación de la fecha de presentación -- más conveniente y rápida.

La disposición física no necesita ser muy elaborada un fácil acceso puede ser simplemente la colocación de una rejilla o puerta en el lugar -- adecuado. El tránsito de aspirantes puede controlarse colocando una recepcionista en la sala de espera, impidiendo por ahí el paso de empleados no relacionados con las actividades del reclutamiento. Puede obtenerse una razonable intimidad eliminandose o colocandose divisiones o puertas con el área de trabajo según las necesidades específicas.

#### F).- Exámen médico.

El exámen médico de admisión reviste una importancia básica en las em-

presas al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y - cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, esto afecta - otros aspectos del desarrollo de la empresa.

Estos argumentos han servido de apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia, a evitar el desperdicio humano.

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

Artículo 15º " Los patrones están obligados a mandar practicar exámen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores "

Artículo 16º " Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite "

Artículo 17º " En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad "

La realización del exámen médico de admisión es financiada por cada - empresa y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con conocimientos del tipo de actividad que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos a la salud, - a fin de determinar si las condiciones físicas permiten su trabajo.

Con esto se cumplirá una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un trabajo determinado.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos - pueda transmitir el mal.

- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacitación física del -- trabajador al tipo de trabajo a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al - valorar su estado de salud,

El rechazo es necesario cuando se descubre una enfermedad contagiosa un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si - se emplea al individuo se perjudique más su salud o la de aquellos rela - cionados con él.

La realización del exámen médico de admisión comprende el aspecto -- clínico ( un interrogatorio y una exploración física cuidadosa ) que debe rá ir acompañada de otros estudios de laboratorio y de rayos " X " para - confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El resultado se mantiene como " estrictamente confidencial " y se comunica al departamen - to de selección de acuerdo a una clasificación predeterminada.

## II.7.- CONTRATACION.

- 1º El primer paso para la contratación de una aspirante se inicia - con la entrevista, en la cual se busca hacer una selección rápi - da de los candidatos.
- 2º Si los resultados de la entrevista inicial ( previa ) son favora - bles, entonces se le da una solicitud de empleo para que la lle - ne.
- 3º Después de un análisis de la solicitud se llama a la persona pa - ra aplicarle pruebas psicológicas ( de aptitud, inteligencia, -- personalidad aptitud numérica, etc. ).
- 4º La revisión de las referencias personales presentadas por el can - didato, se pueden hacer por teléfono.

- 5º El siguiente paso es comprobar las referencias dadas por el empleado sobre su comportamiento en el trabajo y un informe de conducta ( escrito por " X " empresa ).
- 6º Se desarrollara una entrevista final donde se discutirán las condiciones del aspirante, el tipo de trabajo, el salario y otras condiciones.
- 7º Se somete al candidato a un exámen médico.
- 8º Después que se hace el exámen médico, se le proporciona la información necesaria de la empresa, su nuevo puesto y se conviene -- con él los términos del contrato de trabajo.

Por último, la forma de selección es la más definitiva, es durante un período de pruebas de 1, 2 ó 3 meses. Durante el cual un candidato -- puede demostrar sus aptitudes para el trabajo requerido o su incapacidad. Durante este período, los candidatos solos se eliminan o se reafirman en el puesto.

El proceso de contratación debe satisfacer 3 requisitos preliminares: La empresa ( autoridad para contratar ). La inducción ( normas de personal ) finalmente al individuo ( quien es el candidato ) que será contratado.

La contratación de personal es el acto legal administrativo en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios.

A través de la contratación, se le da validez jurídica al hecho de -- que se ha aprobado la calidad de los servicios que prestará un nuevo empleado y este formaliza las circunstancias y condiciones en que trabajará a partir de ese momento, dentro de la empresa.

La contratación de los empleados debe efectuarse en el departamento-

de personal, una vez cubiertos los requisitos que el puesto a ocupar plantea. El contrato individual de trabajo constituye una necesidad para el trabajo así como para la empresa

#### Para el trabajador

Porque este documento le brinda certeza respecto a sus obligaciones- lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, su salario, descansos vacaciones, retribuciones complementarias.

#### Para la empresa

Porqué facilita el exigir el cumplimiento de sus obligaciones en el puesto, permite resolver cualquier conflicto sobre la manera de desarrollar el trabajo y como elemento legal para resolver cualquier conflicto - laboral que pueda presentarse.

#### El contenido

Del contrato de trabajo se divide en cuatro partes; encabezado, de - claraciones de los comparecientes, cláusulas legales y administrativas y - por último la firma de los contratos.

#### Encabezado

En el cual se incluye el tipo de contrato de que se trate y el nom - bre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso - del patrón exclusivamente, como personas morales.

#### Declaraciones

Se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la - naturaleza de la empresa, el motivo, causa y necesidad del contrato ( es - pecificaciones del puesto ) el servicio o servicios requeridos expresamen - te ( el puesto en cuestión ). La capacidad del trabajador para celebrar - el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, de contar con los co - nocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servi - cio requerido por el patrón.

### Claúsulas

En forma general puede decirse que se dividen en dos grupos,

#### Legales

Las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, que -deberá contener.

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del -- trabajador y del patrón.
- b) Tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- c) El servicio o servicios que deben prestarse.
- d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y monto del salario.
- g) El día y lugar de pago de salarios.
- h) Otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y demás que convengan trabajador y patrón.

#### Administrativas

Estas incluyen operativas; cuotas de producción, obligaciones de trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

#### Firmas

Se incluyen los nombres del trabajador y el patrón, en su caso, también de su apoderado, dejando espacio para que puedan firmar, así como por separado, las generales del trabajador nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.

La contratación de personal provocará el hechar a andar ciertos mecanismos de la empresa para integrar al nuevo elemento dentro de la estructura-

de la misma y que provocan:

- Registro en el departamento de personal de un nuevo contrato.
- Avisos al departamento de finanzas para computar las cotizaciones-- al I.M.S.S. y los impuestos al fisco.

Por un lado, se debe abrir expediente al nuevo elemento que contendrá como primeros documentos, la solicitud de empleo, el curriculum vitae las pruebas psicológicas, las cartas de recomendación, así como copia del contrato de trabajo, aviso de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, etc., este expediente se irá alimentando de todos aquellos documentos y datos relativos a este empleado que surjan durante el tiempo que dure prestando sus servicios a la empresa.

Por otro lado, se debe abrir una tarjeta de kardex en la que se anotarán sus datos generales de identificación y que servirá para controlar sus periodos vacacionales, sus promociones, sus ascensos, sus cambios de salario etc.

Asimismo, se debe elaborar una tarjeta de control de asistencia, con la cual se verificará su asistencia y puntualidad para iniciar sus labores además de los tiempos extraordinarios que trabaje, con el propósito de computarsele y sumarselos inmediatamente a su nómina siguiente.

Los nuevos empleados. También deben de ser tomados en cuenta para su inscripción, en caso de que exista, en clubes deportivos, sociales, culturales, etc. y notificar a los departamentos o dependencias involucradas en ello.

Se debe comunicar al departamento de finanzas, mediante una forma que para tal efecto se diseñará, de la incorporación de un empleado más haciendo mención del departamento de destino, para la afectación del presupuesto correspondiente; del sueldo y número de control para la elaboración quincenal de la nomina y deducciones a que hubiera lugar por motivos de cuotas, cotizaciones, impuestos y otras causas.

El número y diseño de registros de personal deben realizarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa y que normalmente se abren al ingresar un nuevo trabajador a la misma, por ejemplo, los datos que deben conservarse.

A fin de contar con la información en forma resumida y clara acerca de cada trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; calificación de méritos y control de asistencias, capacitación, desarrollo y separación.

Lista de datos que deben conservarse:

- Número asignado al trabajador y nombre completo.
- Fecha de ingreso, día, mes, año en que empieza a laborar en la empresa.
- Contratos.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil, en su caso nombre de la o el cónyuge.
- Número de afiliación al I.M.S.S. y clínica a la que está adscrito.
- Número del registro federal de causantes.
- Número de cartilla.
- Número de licencia de manejo.
- Fianza, en aquellos casos que proceda.
- Estatura, peso, color de piel, ojos.
- Foto y firma.
- Domicilio ( cambios si procede )
- Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente.
- Escolaridad,
- Antecedentes de trabajo.
- Promociones y transferencias.

- Calificación de méritos.
- Control de asistencias.
- Capacitación y desarrollo.
- Separación ( fecha y causa de la misma, así como información y comentarios).

Como se puede observar muchos de los conceptos anotados sufren variaciones de empresa a empresa no siendo constantes y comunes como en el caso de los trámites legales, sin embargo, bien pueden ser considerados como genéricos o básicos.

Pero debe hacerse énfasis en aquellos que constantemente deben ribizarse para mantenerse actualizados ( modificarse o aumentarse ) de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Requisitos para la contratación.

#### 1.- Recomendaciones.

Si bien es un buen elemento de juicio, hay que tomarse con reservas del caso, ya que pueden estar impregnada de la animosidad de quien la emite, hacía la persona recomendada.

Hacer una investigación de datos relativos al aspirante, de tal manera que podemos recurrir a las fuentes de aquella nos indica para verificar sus antecedentes.

#### 2.- Cartas de referencia.

También su información debe tomarse con discreción, pues bien pudiera darse el caso de una empresa que quiera deshacerse de un empleado y extender una carta en términos elogiosos, O viceversa, tratarse de un magnifico elemento a quien, para evitar su separación, se le otorga una carta muy concisa.

### 3.- Referencias orales.

Estas tienen la ventaja de permitir que otorgante se exprese libremente, sin el uso de frases estereotipadas y abundar en aspectos de nuestro interés. Así mismo, se puede uno percatar mediante preguntas oportunas, de la veracidad de la información que se proporciona.

### 4.- Curriculum Vitae.

Este procedimiento es de los más recomendables, ya que se permite al solicitante expresarse libremente sus generalidades, experiencia, conocimientos y aptitudes. Sin embargo siempre debe ser verificado ( según mencionamos anteriormente ) para certificar su veracidad y no dejarnos engañar por aquel con el propósito de otorgarle el puesto vacante.

### 5.- Fisonomía.

Es una práctica común juzgar a las personas por su apariencia ya que reflejan gran parte de su personalidad, carácter y cualidades; sin embargo, no es definitivo, ya que algunos factores como son la estatura, color de tez, de ojos, complexión, etc., muchas veces son engañosos en cuanto a la idea que nos formamos del individuo. Por tal motivo, este aspecto debe solo de tomarse en cuenta en forma relativa y sujetarse al resultado de auscultamientos posteriores.

### 6.- Fotografía.

Tiene la ventaja de permitirnos conocer quien cubrirá el puesto vacante pero es todavía menos confiable que los mencionados, ya que el " reto - que " puede favorecer o perjudicar al aspirante.

### 7.- Impresión personal.

También debe tenerse cuidado para no dejarse llevar por sentimientos espontáneos de simpatía o antipatía hacia los candidatos.

El procedimiento de la contratación, consiste, esencialmente, en una serie de métodos que aseguran la información y permiten tomar la decisión-

más adecuada de la conveniencia de la contratación.

## II,8.- INDUCCION.

También llamada introducción es la parte del proceso de formación de personal, pero quizás de las más delicadas en todo el proceso, ya que la inducción hecha a la ligera, creará problemas de comunicación, producción y desarrollo del mismo empleado. Por ejemplo:

Un empleado que ha sido contratado, se le cita " X " fecha para trabajar. Al llegar el día señalado se presenta el empleado, lo recibe el jefe del departamento, donde va a trabajar, este le indica que va a hacer y se marcha.

¿Cuál será la actitud y la reacción del trabajador ante su nuevo empleo ? Pues será totalmente negativa ¿ Y por qué ?.

1º El trabajador no sabe a quien dirigirse en caso de problemas, ya sean de tipo técnico, o personal, por lo que se sentirá en un estado de angustia constante y su productividad disminuirá.

2º No conoce los objetivos de la empresa por lo tanto no puede cooperar con ellos.

3º No conoce las políticas ni el reglamento interior de trabajo, por lo que está expuesto a violarlo y moralmente no se le puede sancionar.

4º No conoce las prestaciones y beneficios que otorga la empresa, por lo cual se sentirá explotado y no rendirá adecuadamente.

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso de hecho se --

inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir normalmente se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

El primer día de labores, los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación del tal surte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

Una inducción adecuada puede lograrse siguiendo estos pasos:

1º Al citar al trabajador para " X " fecha se le debe dar un instructivo de la empresa en donde se le indiquen, los objetivos políticos, prestaciones y una imagen general de la empresa ( manual de bienvenida ).

2º El día que se presente el trabajador, deberá ser recibido por el jefe de personal el cual lo llevará a conocer en forma general las instalaciones y particularmente a su jefe inmediato. Esto le dará importancia al trabajador y ayudará a su desarrollo.

3º El jefe del área a la que ha sido adscrito le deberá mostrar el departamento donde laborará, presentará al nuevo trabajador con sus compañeros y superiores y le indicará a quien recurrir en caso de problemas de cualquier índole.

A continuación, deberá llevarlo a su lugar de trabajo y prestarle toda la ayuda necesaria hasta que se adapte totalmente a su puesto.

Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior del trabajo.

El manual de bienvenida contiene los siguientes apartados:

- Historia de la organización.
- Sus objetivos.
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios; comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general.

Si se siguen estos pasos, el empleado, además de que se sentirá, satisfecho, seguro e importante dentro de la empresa, se sentirá obligado moralmente a rendir el máximo ya que él pensará que debe retribuir el trato que le han dado y cooperará con la empresa entusiastamente.

A manera de resumen en México el negocio pequeño ( empresa pequeña )- depende grandemente del cuerpo de su personal requiere empleados calificados para lo cual la evaluación de las necesidades de personal de la empresa esta basada en la evaluación más o menos exacta, tipo de trabajos que deben ser cubiertos; las necesidades de la fuerza de trabajo, determinando las tareas y requerimientos de cada puesto; así como la especificación del trabajo que es la declaración de los logros, experiencias, habilidades, -- educación y conocimientos que deben reunir.

CAPITULO III

CAPACITACION.

### III.1.- GENERALIDADES DE LA CAPACITACION.

La capacitación para que sea instrumento eficaz en manos de la dirección tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar problemas organizacionales y a alcanzar los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual de los que aprenden a utilizar una técnica superior a la mera improvisación.

La capacitación tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación. Puede ser una sencilla reunión de datos existentes, los cuales se estructuran adecuadamente y se preparan para deducir de ellos las conclusiones apropiadas. También puede revestir caracteres de complicación e incluir la experimentación técnica necesaria del proceso de aprendizaje en situaciones complicadas acerca de la producción de bienes y servicios.

El coordinador de capacitación tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse, tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en la empresa, un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de técnicas así como la habilidad de comunicación de resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

Específicamente un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ Quién debe ser entrenado ?.
- ¿ En qué áreas ?.
- ¿ Por quiénes ?.
- ¿ Como ?.
- ¿ En que forma se deben valorar los resultados de la capacitación?

Para asegurarnos de poder dar respuesta a estas preguntas, tenemos -

que utilizar con efectividad las técnicas y métodos de investigación. Los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de un continuo y sistemático desarrollo.

No obstante la capacitación se realiza en la mayoría de los casos -- sin haber sopesado su contenido en lo que se refiere a las tareas que han de perfeccionarse, lo que ocasiona pérdidas de tiempo y dinero, además de la aplicación de métodos inadecuados. Por lo cual es fundamental para -- llevar a efecto una capacitación adecuada las necesidades específicas de la empresa, o sea:

- De los problemas que se plantean; sociales, técnicos o económicos.
- De la naturaleza, calidad, número y diversidad del personal que se va a formar.
- Del tiempo de que se dispone, plazo en que tienen que resolverse ciertos problemas.
- De los medios humanos, materiales y financieros de que se disponen.
- Del resultado que se ha decidido obtener.

Estos factores no son independientes, sino presuponen la influencia y exige la unidad de capacitación circunscrita los objetivos definiendo su doctrina de gestión, antes de organizar sus actividades.

Una vez que se ha emitido un diagnóstico de conjunto, se sabrá lo -- que se puede y se quiere hacer. Existirá la manera de saber cómo se puede y cómo se va a hacer eso que se quiere, lo cual permitirá elaborar un plan de capacitación, en todas las etapas se debe ejercer control y seguir el plan en forma entusiasta, completándolo en sus etapas intermedias y modificándolo eventualmente en función de los resultados alcanzados o de las dificultades encontradas.

Planeación de la capacitación.- descubrir las necesidades de entrenamiento con el mayor realismo a base del análisis de la organización; análisis de operaciones y análisis humano:

- Lo que deseamos saber,
- Técnicas que vamos a usar.
- Consecuencias ( selección de los asistentes ).
- Número de empleados en la categoría,
- Número de empleados que se necesitan en la categoría,
- Edad de cada empleado,
- Nivel de habilidad individual.
- Nivel de conocimiento individual.
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa,
- Nivel de funcionamiento individual; calidad y cantidad.
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- Posibles substituciones para este puesto dentro o fuera de la empresa.
- Tiempo de capacitación que se necesita para posibles substituciones.
- Tiempo de capacitación que se requiere para un principiante.
- Faltas de asistencia.
- Movimiento de personal en un tiempo dado.
- Especificación del trabajo.

La cuantificación de objetivos estará basada en:

- a) Conducta,
- b) Rendimiento,
- Estos dos criterios se cuantificarán con base en las necesidades-

específicas descubiertas.

- Para el criterio de rendimiento se cuantificarán la posibilidad de comparar los niveles de rendimiento ( volumen de ventas, frecuencias de accidentes, volumen de producción etc. ).
- Resultados que se desean obtener.

Al elaborar el temario en colaboración con los jefes de línea y con la autoridad máxima del área de trabajo; asimismo con los instructores de planta, teniendo como principio que el responsable del contenido de un -- curso no es el instructor, sino el jefe de línea.

#### Métodos y Técnicas.

- Adecuación ideal entre tema y técnica de enseñanza.
- Procurar versatilidad en los métodos,

#### Evaluación.

- ¿ Habrá o no evaluación y por qué ?
- ¿ Se van a adoptar algunos sistemas de seguimiento o no y por -- que ?

Las medidas que han de tomarse a lo largo del curso para la verificación de necesidades que hubiera o pueden surgir del procedimiento anterior, a través de una interacción para que los asistentes descubran sus -- propias fallas y la evaluación final para determinar nuevas necesidades.

Concebir, planear y exponer los temas de acuerdo con el nivel de los participantes ir de los simple a lo complejo. La explicación precisa de cuáles son las habilidades específicas que se pretenden mejorar con el desarrollo del tema, al señalar estos objetivos no desmunuzar completamente el tema, sino en forma general.

El instructor debe estar al tanto del tema que va a impartir para estar de acuerdo con el coordinador respecto al enfoque del tema.

Los métodos y técnicas que se han de emplear se determinarán por los fines que se persigan, ya sea que se trate, de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes,

Para evaluar la capacitación en aulas es determinante el control y seguimiento de resultados en el área de trabajo. No se puede pensar en programas sino existe un medidor de resultados que brinde información directa para fijar objetivos reales de proyección individual y de grupo que cubran las necesidades de la empresa a corto o largo plazo. Que proporcionen un adecuado seguimiento de los adelantos que vaya logrando el empleado a través de cursos específicos.

La trascendencia de la interpretación de resultados indica que también se han logrado los objetivos, señala los dos siguientes puntos importantes:

- Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación.
- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo que ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación.

Podemos afirmar que del seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte del éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan ya que en el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en las aulas.

A igual que el contenido es importante determinar qué tan eficaces fueron las técnicas y métodos que se emplearon de acuerdo con los objetivos fijados y si éstos contribuyeron positivamente a la enseñanza del contenido determinado para el curso.

### Medios auxiliares de la capacitación.

- Pizarrón,
- Rotafolio.
- Franelógrafo.
- Gráficas.
- Cuadernos para escritura.
- Proyección de imágenes:
  - a) Proyector de cine sonoro 16 mm.
  - b) Proyector de transparencias y filminas.
  - c) Proyector al hombro.
  - d) Circuito cerrado de televisión.

### Medios sonoros:

- a) Grabadora.
- b) Tocabdiscos.

## III.2 PROCESO LOGICO DE CAPACITACION.

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de las relaciones humanas en la empresa y las funciones de personal en los cuales -- quedan involucradas todas las unidades de una división o departamento de -- personal, un buen entrenamiento está basado en el acierto del reclutamiento selección, contratación, introducción, evaluación, perfil e inventario de - recursos humanos, el entrenamiento y la capacitación deben concebirse igual que cualquier otra función, como parte integrante de un todo.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad - de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número

de profesionales, bachilleres, personal capacitado y especializado en algunas áreas es definitivamente, desconsolador,

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 las empresas públicas como -- privadas establezcan programas periódicos de capacitación; dos puntos básicos a saber en la capacitación son:

- 1).- Las empresas, públicas y privadas, son las que deben completar - en los jóvenes egresados de las escuelas técnicas y universitarias la preparación necesaria y especializada que les permita enfrontar en las mejores condiciones a su tarea.
- 2).- No existe medio mejor que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad,

Se puede decir que la necesidad de consolidar y crear una conciencia-responsable lógica acerca de la función de capacitación esta en manos de - las empresas, proceso brevemente enunciado es:

- A) Investigación para determinar necesidades reales que existan y que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
- B) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar - los objetivos que se deban lograr.
- C) Definir que contenido de educación son necesarios, temas, materias y áreas que debe cubrir el curso.
- D) Señalar la forma y método del instructor para el curso.
- E) Determinado el contenido, forma y realizado el curso se debe eva--luar.
- F) El seguimiento o continuación de la capacitación.

A).- Determinación de las necesidades de la capacitación.

Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de capacitación hay que satisfacer. Se ha señalado la necesidad de la empresa de establecer un sano concepto de desarrollo para lo cual debe prever necesidades presente, a corto, mediano y -- largo plazo.

Desde el punto de vista lógico, la primera fase del proceso de capacitación al que debe ajustarse la empresa se trata de las funciones de - planeación del proceso administrativo. La empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta actitud si bien es justa al limitar la función y para no gastar inultimemente su presupuesto en cursos superfluos e innecesarios.

La función educativa ( capacitación ) no sólo debe impartir cono -- cimientos en dosis y proporciones regidas y limitadas, sino que debe per seguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral -- del empleado en términos generales según la magnitud y posibilidades de la empresa.

Puede afirmarse que el adiestramiento y capacitación que incremen - tan los conocimientos y habilidades para una mayor productividad depende de la investigación para determinar las necesidades es la primera etapa que debe atender pero solo es justificada y saludable cuando responde a una necesidad real.

" Las necesidades de capacitación se pueden clasificar en:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.

- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por si mismo.
- 10.- Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que el individuo puede resolver en grupo.
- 12.- Las que el individuo necesita resolver por si solo " ( 6 )

Los centros de evaluación pueden ayudar a las empresas a identificar las necesidades de capacitación, investigando a fondo e identificando acciones para un posible desarrollo. Este método puede incrementar el acierto de la selección inicial que dara al instructor mejor material con que trabajar.

Las razones de utilizar esta técnica son tres:

- 1) Los candidatos seleccionados han tenido dos o tres veces más posibilidades de alcanzar el éxito, a niveles y gerenciales altos, que los que han sido promovido sobre las bases de juicios de supervisión.
- 2) El tiempo y dinero son ahorrados al cambiar evaluación y desarrollo en el mismo procedimiento. La participación en el programa es una experiencia extraordinaria en la conducta.

( 6 ) Craig y Bittel, Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Ed. Mc. Graw Hill segunda edición Colombia 1979, pag. 33 de los participantes,

- 3) La aceptación por parte de la gerencia es buena, porque con los centros de evaluación se da importancia a la administración. -- Los gerentes han experimentado con esta técnica el reto que implica la simulación, así como establecer juicios del potencial y de las necesidades de desarrollo gerencial.

Los centros de evaluación difieren mucho en tamaño, costo, contenido asesoramiento y administración; según sea su objetivo, las dimensiones de lo que va a ser evaluado. Básicamente un centro de evaluación es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupos para -- identificar los factores de éxito en la administración y en las ventas, -- los gerentes conducen y califican la evaluación usando los ejercicios para valorar la conducta.

El centro está dirigido a identificar el potencial de gerentes de bajo nivel para niveles medios de gerencia. Son asignados para supervisores inmediatos, que los consideran como posibles candidatos por su actuación en el trabajo. Durante dos días los participantes intervienen en -- ejercicios tendientes a mostrar la conducta que se supone importante en cada organización. Un participante puede intervenir en un juego de negocios completado con un ejercicio " de charola de entrada ", tomar parte -- en la discusión de los grupos en un ejercicio individual. Evaluadores observan la conducta de los participantes. Después de dos días de ejercicios los participantes vuelven a sus trabajos. Y los evaluadores estarán dos días más, comparando sus observaciones y haciendo una evaluación final de cada participante, se hace una relación de cada participante, señalando sus capacidades y definiendo los aspectos que han de desarrollarse.

Los centros para descubrir capacidades a puestos de supervisión duran sólo un día, a mandos intermedios o de alta gerencia hasta dos días -- y medio, cuando el puesto para el cual los individuos han sido considerados es totalmente diferente de su puesto ordinario, toda vez que el nuevo puesto requiere de conocimientos prácticos y habilidades mayores que las del puesto actual, es difícil que los gerentes evalúen las actitudes gerenciales de los candidatos con anterioridad a la promoción.

Al incrementarse la necesidad de la temprana identificación de personal con capacidad gerencial y las necesidades de desarrollo, que tienen - los centros de evaluación empieza a ser reconocido como el método más efectivo para obtener tal información. Básicamente proporciona la evaluación múltiple de algunos individuos llevado a cabo al mismo tiempo.

El enfoque general, que los centros de evaluación se originó en las investigaciones de Henry Murray, de la Universidad de Harvard, por los -- años treinta. Posteriormente psicológicos militares de Alemania e Inglaterra usaron muchos procedimientos de los centros de evaluación para escoger entre candidatos a oficiales y durante la Segunda Guerra Mundial la - oficina Norteamericana de servicios estratégicos, usó estas técnicas para seleccionar agentes del servicio secreto.

La evaluación múltiple ha sido practicada durante años, pero el primer programa formal de un centro de evaluación en relación con los negocios, fué creado y puesto en vigor en AT & T, al final de los años cincuenta. Bajo la dirección del doctor Douglas Bray en la mayoría de las - compañías del sistema Bell.

El éxito de los centros de la AT & T provocó que otras compañías -- crearán programas de evaluación tendientes a cubrir sus necesidades, la - complejidad y el costo del desarrollo de tales programas ha limitado el - uso de los centros de evaluación. En 1969 se informó que 13 organizaciones ya habían creado y desarrollado tales programas en 1967 la Valverine-Tube división of Universal Oil Products Company simplifica el intrenamiento de asesores, como la administración del programa y se obtuvieron resultados superiores y programas más amplios y complejos.

Aprovechando estas experiencias la American Management Association diseña y aprueba D.K.D, un programa cuyo objetivo básico es identificar - las habilidades y la capacidad de una persona para el primer nivel de supervisión y proveer evaluaciones específicas con el propósito de ayudar - al desarrollo de las siguientes habilidades gerenciales:

- Habilidad funcional: Exito y determinado medio ambiente.
- Planeación: Desarrollo de un curso de acción para alcanzar objetivos.
- Organización: Estructurar y ordenar los recursos para lograr el objetivo de un plan.
- Creatividad: Dar soluciones alternativas a los problemas.
- Control: Seguir el plan, modificando si es necesario, para alcanzar los resultados deseados.
- Comunicación oral: Transmisión de ideas de una persona a otra oralmente, de acuerdo con las reacciones de la persona que oye.
- Comunicación escrita: Transmisión por escrito, de ideas de una persona a otra, sin la posibilidad de observar sus reacciones.
- Orientación empresarial: Definición de las metas y políticas de la organización como complemento de las propias del gerente.
- Liderazgo: Conseguir que la gente trabaje para alcanzar los objetivos.
- Toma de decisiones: Pensar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades.
- Iniciativa: Poner en práctica las ideas.
- Flexibilidad: Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas.

Con las habilidades definidas el trabajo empezó a desarrollar ejercicios individuales para ser usados en el centro de evaluación, bajo los siguientes parametros:

- Diseñados para doce participantes.
- Manejados por el personal de la propia empresa.

- De una duración conveniente para empresas pequeñas, medianas o grandes.
- Flexibilidad suficiente que permite, en lo futuro, usos adicionales y ampliaciones.

El resultado final fué un programa que proporciona el método para observar la actuación de las personas y ver si tienen las habilidades de supervisión gerencial mencionadas con anterioridad. Estos ejercicios reflejan los problemas típicos y las situaciones que se presentan a un supervisor ( 7 ).

La división sistemática para la labor de investigación de necesidades de capacitación y entrenamiento es la de "Hechos y Métodos". Por "Hechos" definen una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer directa o indirectamente, las necesidades de la empresa. Por "Métodos" las técnicas que con mayor o menor objetividad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación.

Algunos "hechos" que sirven de base para determinar las necesidades de educación:

- 1).- Empleados de nuevo ingreso; este caso es necesaria una inducción y capacitación inicial con el fin de ubicar el nuevo empleado con los objetivos y aspectos generales de la empresa.
- 2).- Rotación y transferencia de personal.
- 3).- Ascensos y promociones.
- 4).- Ausentismo.
- 5).- Evaluación del personal.

( 7 ) Tomado del Training and Development Journal American Society for training and development.  
Ed. Graw Hill, Nueva York N.Y., número 12 de Diciembre de -- 1971, número 3 de Marzo de 1972.

- 6).- Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo, es decir, la solicitud por parte del interesado para asistir a algún curso.
- 7).- Resultado de encuestas.
- 8).- Resultado de exámenes.
- 9).- Datos estadísticos en general.
- 10).- Quejas. Su frecuencia y grado.
- 11).- Estado concreto que enfrenta una empresa. Como por ejemplo, - la capacitación que se necesite en caso de una promoción especial de la venta de un producto.
- 12).- Expansión de la empresa.
- 13).- El cambio de la empresa.
- 14).- Rumores.
- 15).- Sintomas.

Por lo que respecta a "Métodos" para investigar y determinar necesidades algunos son:

- a) Grupos efectivos de trabajo, el método de discusión en grupos.
- b) Consultores externos.
- c) Comité especial.
- d) Encuesta.
- e) Entrevista.

Un método saludable y altamente objetivo la involucración de los -- principales ejecutivos de una empresa, quienes, a través de una sesión de trabajo analicen, comenten, discutan y recomienden que debe hacerse por parte de empresa en materia de capacitación. Los resultados de su labor entendidos como conclusiones y recomendaciones, darán al instructor una - información directa, objetiva y cierta de las necesidades de la empresa.

Los objetivos que puede lograr una actividad como la anteriormente - descrita son:

- 1) Determinar realmente necesidades de capacitación,
- 2) Lograr objetividad y retroacción de las personas directamente interesadas e informadas, como son los ejecutivos de la empresa.
- 3) Promover la involucración y solidaridad.
- 4) Por lo anterior, generar una mejor coordinación y comunicación entre diferentes unidades de trabajo y la propia de capacitación.

B).- Fijación de objetivos,

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y fijar los objetivos que deben lograrse para satisfacer dichas necesidades, se debe entender este punto como la segunda fase del proceso de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación,

En consonancia con los objetivos y la política de la empresa, las metas a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y labor individual, las metas son:

- 1) Desarrollar un comportamiento individual.
- 2) Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Se entiende por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona respecto a su puesto a través del programa, por lo que respecta al comportamiento de grupo, la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación,

La unidad de formación ( sección o departamento ) analiza y decide el contenido y estructura de los cursos. La estructura de un curso com-

prende. Todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración - horario, actos solemnes ( inauguración y clausura ), servicios diversos - etc.

C).- Determinación del contenido,

Por contenido se entiende la materia del curso, el conocimiento que a de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, - el conjunto de temas que han de impartirse.

La unidad formadora ( función especializada asesora ) es la responsable en un 100% de todos los aspectos formales convenientes y necesarios para el éxito de todo curso que debe realizarse, debe recibir de -- los jefes la línea la información que le permita programar los cursos, - las unidades técnicas son responsables de un 65% a un 75% y la unidad -- de capacitación de un 25% a 35%.

La involucración y compromiso de los ejecutivos se puede lograr con una oportuna y adecuada presentación de la necesidad de capacitación y - desarrollo desde el punto de vista de participación objetiva para obtener mejores resultados a mediano y larzo plazo, los jefes de línea y la - unidad de capacitación comparten la responsabilidad de decisión respecto de la materia de todo curso.

La determinación del contenido o materia de educación es parte de - la pleneación y objetivos de la triple concepción; adiestramiento, capacitación y desarrollo, la base del contenido de los diferentes programas de educación son:

- 1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente - los que propician una completa y efectiva inducción.
- 2.- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se - desempeña.
- 3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor de - sempeño del puesto ( desarrollo ejecutivo ).

- 4.- Materias culturales y conocimientos universales, como orientaciones para mejores y más madurez actitudes de la persona (Desarrollo ejecutivo),

No es posible incluir una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes, como mera orientación se enuncian algunos temas que no deben ignorarse a nivel:

a) A nivel elemental:

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo.

b) Capacitación y desarrollo:

- Administración general.
- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Sociología de la empresa.
- Motivación.
- Comunicación.

c) Clasificación básica de objetivos de educación en la empresa.

- Adiestramiento y capacitación
- Conocimiento técnico - elemental,
- Entrenamiento ocupacional.
- Objetivo: Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, Conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo de las unidades de trabajo, para su eficaz desempeño.

d) Complementación profesional:

- Formación, capacitación y desarrollo integral.
- Desarrollo de la personalidad.
- Cambio de actitudes.
- Objetivo: Proporcionar al empleado la instrucción y cultura, técnico - profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad.

Los programas de capacitación y desarrollo cubren las áreas más importantes y son:

- Programa de administración general.
- Técnicas y habilidades administrativas.
- Desarrollo económico.
- Finanzas.
- Legislación.
- Aspectos internacionales.
- Mercadotecnia.
- Personal.
- Organización,
- Producción.

#### D).- Forma y métodos de instrucción

En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, la creatividad, la interacción y la oportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, no existe un método ideal que sea el mejor, todos son buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores interesantes. Es aconsejable que en el programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza en un mismo programa de educación.

#### Las técnicas y métodos de capacitación más objetivas son:

1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen:

- |                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| - Administración          | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos objetivos.</li> <li>- Métodos audiovisuales.</li> <li>- Métodos informativos.</li> </ul> |
| - Capacitación            | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de participación de grupo.</li> </ul>  |
| - Formación y desarrollo. | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.</li> </ul>                               |

2.- Información de conocimientos.

Los métodos de enseñanza participativas y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales son:

- Labor individual autoeducación,
  - Experiencia.
  - Lectura planeada.
  - Autocritica.
  - Observación ( oyente ).
  - Instrucción programada.
- Información e impartición de conocimientos.
  - Aprender - haciendo.
  - Clase formal.
  - Conferencia.
  - Discurso.
  - Proyección de transparencias.
  - Visitas, viajes.
- Labor de equipo , participación del grupo y desarrollo de actitudes.
  - Mesa redonda.
  - Panel.
  - Grupos efectivos de trabajo.
  - Seminario.
  - Trabajos de grupo o conferencia.
  - Con participación.
  - Método del caso.
  - Foro.
  - Congreso.
  - Comité.
  - Simposio.
  - Tormentas cerebrales.
  - Dinámica de grupos.
  - Sensibilización.

### Conferencia - clase formal,

Se trata de una exposición unilateral el instructor desempeña la parte activa por ello su aplicación e importancia es limitado, a pesar de to constituye un medio eficaz orienta especialmente a presentar información en poco tiempo, al no haber interrupciones de ninguna especie, la -- conferencia tiene características de mayor formalidad ( solemnidad ) la -- clase formal carece de exceso de formalidad permite el intercambio de -- ideas, preguntas y discusiones,

### Conferencia con participación,

Este método consiste también en una exposición unilateral, pero de -- ja la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, -- discusiones, etc.. Se puede alternar la exposición y participación del -- grupo originado por la necesidad de ahorrar tiempo.

### Discurso,

Esta técnica de comunicación y de instrucción, el orador desempeña -- el papel activo su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada y en sentido estricto ya no constituye un método de enseñanza.

### Seminario - método de discusión y participación

Seminario la participación del grupo y del instructor es la clave -- y forma básica, sus objetivos son diversos, la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas esta -- blecer proposiciones, etc., las ventajas que presenta este método a saber son involucración del grupo desarrollo de su creatividad, competencia in -- terpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos. Este tipo de actividades despierta un gusto especial y automotivación, se realiza so -- bre bases informales permite una absoluta libertad de expresión, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes y requiere de un instructor, líder o coordinador.

La participación activa de los miembros del grupo queda comprendida en los métodos conocidos como;

- Grupos efectivos de trabajo.
- Trabajos de equipo.
- Grupos de discusión.

En estos casos el número de participantes debe reducirse a un promedio de cinco grupos de veinte o veinticinco que son divididos para estos efectos.

#### Simulación - juego de negocios y juego de representación.

Una técnica popular en el entrenamiento dentro de la empresa.

La simulación relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios, la milicia lo ha utilizado ampliamente desde hace muchos años, juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército desarrollando sus habilidades para la planeación estratégica y toma de decisiones, así como sus aplicaciones en situaciones reales. Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en los que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, etc. La simulación en este caso se parece mucho a la dramatización, pero mientras esta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación con diversos problemas presentados a través del juego, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

#### Métodos de la "Charola de Entrada"

Denominado en Norteamérica "Inbasket Method, consiste en presentar-grupos" material ( correspondencia, informes, estadísticas, etc) y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. - El entrenado decide cómo manejar cada situación y toma nota de cada paso y acción que realiza.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados, a través de esta discusión los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente. El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella asimila más firmemente los principios gerenciales por este procedimiento dinámico que por cualquier otro método unilateral.

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa de entrenamiento, o para entrenar personas que solo se reúnen ocasionalmente porque trabajan en diferentes turnos o lugares.

Existen diversas aplicaciones de este método el ejercicio puede ser parte de una sola sesión de entrenamiento o incluso la parte central del programa, se expone al participante a una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva de la "charola" o "canastilla de entrada" que los ejecutivos tienen normalmente sobre su escritorio.

#### Congreso.

Existen innumerables conceptos en relación a este tipo de eventos. - Es en términos generales; junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

#### Simposio.

En su concepción original, era la parte de una reunión o banquete -

destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado, Platón y Jenofonte utilizaron este vocablo para aludir a obras basadas en las pláticas de Sócrates con otros personajes. Actualmente el término sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito el más usual es el oral.

### Foro.

Los romanos nombraron así la plaza mayor de una ciudad. En sus orígenes el foro fue un lugar abierto ante un edificio público. Aunque los foros se utilizaron como mercados, su objetivo principal era de congregar a personas para tratar asuntos de la administración de justicia. En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participen informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

### Método aprender haciendo.

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es también conocido como un método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la capacitación técnica dentro de la industrial, sus cuatro pasos son:

- Hacer
- Decir
- Mostrar
- Comprobar

El método aprender haciendo se basa en los tres siguientes pasos:

- 1.- Dar información de cómo hacer un trabajo ( por parte del instructor o jefe ),
- 2.- Demostración práctica de cómo se hace el trabajo ( por parte del instructor o jefe ),
- 3.- Realización del trabajo por parte del alumno,

Conocido como T.W.I. ( Training Within Industry ) método norteamericano que en español es el A.D.E. ( adiestramiento, dentro de la empresa ) la ventaja de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, su fin principal es " producir " y el secundario " enseñar ".

El T.W.I. proporciona un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado en México, el centro nacional de productividad lo ha popularizado con el nombre de adiestramiento dentro de la empresa ( A.D.E ).

Cartillas del método T.W.I. ( A.D.E. en México )

a) Instrucción del trabajador.

b) Cómo prepararse para instruir:

1.- Haga su agenda de adiestramiento,

- ¿A quién es necesario instruir ?
- ¿En qué trabajo ?
- ¿Para cuándo ?

2.- Prepare sus hojas de análisis de cada trabajo.

- Anote las frases importantes.
- Anote en cada frase sus puntos claves.

3.- Tenga listo todo lo necesario.

- Equipo - accesorios.
- Materiales - dibujos e información escrita.

4.- Tenga el lugar de trabajo en buenas condiciones.

- Iluminación, ventilación, espacio, etc. adecuados.
- Cada cosa en su lugar, tal como el trabajador deberá conservarla.

## C) Como instruir.

## 1.- Prepare al trabajador.

- Anímelo, sea amable con él.
- Explíquele su trabajo, averigüe su experiencia.
- Despierte su interés por aprender.
- Coloquelo en posición conveniente.

## 2.- Muestre el trabajo.

- Explique, muestre, ilustre, una a una las fases importantes.
- Recalque cada punto clave.
- Instruya, clara y pacientemente.
- No quiera enseñarle más de lo que él pueda asimilar.

## 3.- Compruebe que aprendió

- Hágale ejecutar la operación, corrija errores.
- Hágale explicar los puntos claves mientras repite la operación.
- Preguntele, para asegurarse que aprendió y felicítelo si lo hizo bien.
- Continúe, hasta asegurarse que lo sabe.

## 4.- Observelo en la práctica.

- Pongalo a trabajar independientemente.
- Indíquele a quien debe acudir si tiene dudas.
- Revise su trabajo frecuentemente; evítelo a hacer preguntas.
- Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

Si el trabajador no aprendió, el instructor no enseñó ( 8 )

( 8 ) Reyes Ponce " administración de personal " ed, Limusa - Wiley S. A., México 1971, capítulo V.

### Método del caso.

Se conoce como método de la Universidad de Harvard, fué ahí, donde se creó y aplico por el profesor Christopher Langdell a fines del siglo-pasado. Lo esencial del método del caso es presentar ante un grupo un problema o caso, con el propósito de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa -- que debe detenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que -- una decisión debe tomarse.

Uno de los objetivos principales del método Harvard ha sido siempre que los estudiantes aprendan por si mismos por procesos de pensamiento independiente; que discieran en la enredada madeja de los problemas humanos, los principios e ideas que tienen validez perdurable y aplicabilidad general. Uno de los objetivos colaterales es ayudar a que los estudiantes desarrollen su capacidad de usar conocimientos. En la escuela de postgraduados en administración de empresas de Harvard una de las metas es, enseñar la administración como una habilidad, es decir, un arte-inseparable ligado a los conocimientos. Los conocimientos, si no se tiene la habilidad de usarlos, son inertes y de peso muerto.

Un elemento importante para el éxito en esta técnica es que el caso presentado sea o de la realidad o bien sumamente realista y objetivo en su concepción y elaboración. La mecánica que se aplica en este método tiene tres etapas básicas:

1.- Información del caso.- El grupo la recibe a través de escritos de exposiciones, o bien de ayudas visuales. Como base en información dada se asigna un tiempo determinado para el análisis individual y de -- grupo y el arribo a conclusiones generales. Es más importante el análisis que las decisiones que se piense tomar.

2.- Tratamiento del caso.- Período de análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo. El papel que el instructor desempeña es muy especial, actua como líder activador para propiciar un ambiente informal favorable a la dinámica y discusión del -

grupo, su finalidad es la de ser un mero guía y orientador de los conocimientos de cada uno de los miembros del grupo y la forma de aplicarlos.

No se trata de una exposición por parte del instructor, ni de que se resuelvan dudas o problemas que nacen del análisis del caso, sino de promover la creatividad de los miembros del grupo, de aclarar el planteamiento del problema, reunir y organizar hechos e información y evaluación de los elementos claves del caso presentado " La pregunta acertada y oportuna es más importante que la respuesta correcta ".

Los profesores Ralph M. Hower y John D. Glover han descrito claramente por medio de preguntas, el papel que ha de desempeñar el instructor en el método del caso y las interrogantes que debe hacer, su forma de expresión debe ser como sigue:

- Permítame resumir lo que creo que usted dijo, para ver si entendí hacia dónde va.
- ¿ Le importaría explicar un poco más ? me parece que no está muy claro para la mayoría de nosotros.
- ¿ Es esto lo que usted quiere decir ?
- Creo que lo entiendo, pero se me hace difícil relacionar, esta idea con su interpretación previa ( o con lo que el señor " X " acaba de decir, o con la situación tal como se presenta a esa altura de la discusión ).

3.- Arribar a conclusiones generales.- El descubrimiento de nuevos enfoques de las funciones administrativas es básicamente la esencia de la tercera y última etapa del método. Por lo que toca a esta etapa, la concepción varía según diferentes escuelas, en algunos casos la tercera etapa tiene como finalidad solucionar el caso o problema y en otros únicamente descubrir enfoques o novedades, sin llegar a una solución generalmente aceptada por el grupo, lo que permite que cada miembro tome, de la experiencia vivida, lo que más le interese o necesite. En el segundo caso del método puede frustrar a los estudiantes en un principio desde el momento en que no se vislumbra o se llega a una solución real -

y práctica del caso presentado. Debe lograrse el objetivo de hacer reflexionar al grupo en relación con qué es más importante el análisis del caso, que su solución o soluciones.

#### Casos elaborados y abreviados para solucionar problemas.

Ya que uno de los objetivos del uso del método de casos es la brevedad, no se deben utilizar informes demasiado complejos. Es fácil inventar uno en su totalidad, o bien asociando fragmentos de lecturas y experiencias otro modo es dar información necesaria para señalar un punto en especial que haya seleccionado el director del curso como resultado tenemos el llamado " caso problema ".

Desventajas inevitables.- Ningún director de entrenamiento puede darse el lujo de ignorar las desventajas de emplear casos ficticios como material. En tanto que se trabaje discutiendo un caso ficticio se necesitará más información y es probable que esto se contradiga, en consecuencia los miembros del grupo perderán confianza en su integridad y habilidad, además perderán interés en el problema; usar una historia inventada puede ocasionar como punto de partida que los miembros del grupo pueden también empezar a inventar, suponen que ha sucedido lo que les conviene, dan por hecho sus opiniones hacen conclusiones apresuradas esto lleva a un estado general de confusión.

#### Casos abreviados.

Los informes de casos abreviados son un camino muy seductor, la razón por que la se utilizan es similar a la que se tiene para emplear un caso ficticio. La ventaja es que hay muchos informes de casos auténticos en una o dos páginas, estos casos cortos pretenden enfocar la atención del grupo en un problema determinado.

#### Presentaciones audiovisuales y casos gravados.

Estos ofrecen ventajas obvias y muy importantes, los instructores no necesitan investigar ni escribir informes es económico y presenta el material en forma muy viva, generalmente en forma de diálogo. La película

la aunque más cara presenta caracteres específicos.

Características.- Para los estudiantes parece que la ventaja más importante es la del entrenamiento sencillo, no tienen que leer demasiado para empezar a analizar el caso, en la película y la cinta se tiene ejemplo de interacción social, conducta expresiva como tono de voz, gestos expresiones faciales, que pueden capacitar al estudiante a utilizar su propio poder de percepción. Al tratar de interpretar los signos de motivación interna en la película o en la cinta, los estudiantes desarrollan su sentido de identificación cualquier persona que quiera ayudar a los miembros de un grupo a beneficiarse con la presentación dramática, con las ventajas adicionales de tener el estudiante como actor tendrá que recurrir al método efectivo; barato y divertido de la dramatización ( 9 ).

#### Dramatización.

Se conoce con diferentes denominaciones, dramatización, juego de representación, role playing, psicodrama y otros. Aunque algunos instructores han hecho esfuerzos para presentar con claridad la diferencia entre uno y otro método, existe una característica común.

En principio, este método, además de la instrucción y la enseñanza tiene como objetivo básico la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa o situaciones sociales ajenas a la misma. Mediante la representación de diferentes papeles, no solo el actor sino también el grupo, adquieren una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona. Según Corsini, Shaw y Blake, la dramatización es un método de integración humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias, la distancia que hay entre pensar y el hacer y su relación - unidad a través - de la dramatización.

( 9 ) Craig y Bittel. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" Ed. Mc. Graw-Hill Nueva York, N.Y., U.S.A. 1972

### Conserjería - Asesoría.

Implica una especial labor del maestro o jefe respecto a la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador, el papel de liderazgo que debe desempeñar el jefe respecto de la educación y asesoría de la gente que moral y profesionalmente dependen de él. Se trata de un método de enseñanza en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento. Lyndall Urwick señala claramente la responsabilidad del jefe con la siguiente expresión " la parte más importante del desarrollo de un individuo es la experiencia práctica que gana trabajando en posiciones -- adecuadas, en que se aprende directamente de la asesoría de su jefe inmediato e indirectamente de su ejemplo. Debe hacerse cualquier cosa por impulsar a los jefes para asesorar y ayudar a sus subordinados con su ejemplo ".

Los diferentes tipos de ventajas que tiene este tipo de enseñanza:

- 1.- Aprendizaje directo y rápido.
- 2.- Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria del trabajo.
- 3.- Identificación entre jefe y colaborador.
- 4.- Integración del equipo de trabajo.

Las diferentes formas que puede adoptar esta técnica de enseñanza -- son las siguientes:

- La entrevista.- Es el más utilizado y ha <sup>h</sup>provado ser un buen medio para brindar ayuda necesaria al empleado.
- Formal.- Algunos jefes prefieren organizar con cierta perioridad, clases o conferencias con participación, para tratar temas de interés general.
- Informal.- Se trata del dialogo cotidiano sobre aspectos del trabajo en los que se requiere asesoría y consejo, el jefe en este caso, debe estar alerta y descubrir en qué aspectos su -- gente necesita ayuda.

## Sensibilización.

Implica el hacer al hombre más sensible ( sensitivo - receptivo ) hacia otros y hacerle ver como en cambio el mismo, los afecta consciente ó inconscientemente, el escenario es un laboratorio de relaciones - humanas en que los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la de grupo y en la de la organización total.

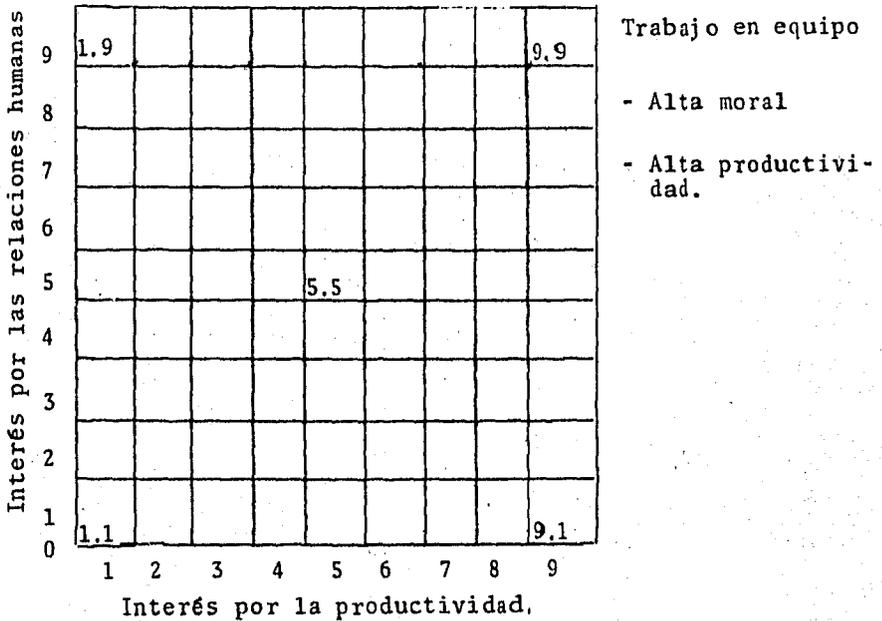
El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre - un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. - Esto se logra trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un exámen consciente, es conducida por un líder ante un pequeño grupo de participantes, el programa se estructura previamente.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basada en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo; en el trabajo a través de otros por medio de una mayor sensibilidad en el entrenamiento también es conocida con los nombres de " Laboratorio de relaciones humanas " " Dinamica de grupos " "laboratorio de entrenamiento gerencial ".

" La gráfica gerencial. ( Managerial Grid ) representa una forma de sensibilización que se basa en la teoría desarrollada por Blake y Mouton para analizar los estilos gerenciales, el objetivo es el desarrollo profesional del ejecutivo y el desarrollo organizacional de la empresa a través del análisis de cinco estilos de dirección con diferentes orientaciones, los participantes aprenden diferentes estrategias de administración en relación con la planeación, ejecución, Supervisión y seguimiento a través de conferencias, experimentos y estudios de grupos. Las consecuencias del conflicto creatividad, compromiso y comunicación son examinados en el programa, se ha sugerido que por lo menos dos o tres ejecutivos del mismo nivel en una empresa asistan simultáneamente al programa,

La grafica gerencial proporciona una base para comparar varias teorías de gerencia. El eje horizontal representa la preocupación por la --

gente y las relaciones maduras y saludables entre los involucrados en la producción, se expresa en una escala de nueve puntos, el número 1 representa el mínimo interés o preocupación, mientras que el 9 indica la máxima preocupación por la gente, sus sentimientos y necesidades; refleja actitudes básicas de la gerencia a los estilos de control organizacional".



Los medios que han probado también sus bondades como instrumentos y fuentes de desarrollo son:

- 1.- Visitas programadas a empresas similares o diversas.
- 2.- Viajes de estudio, tanto en el interior como en el exterior del país.
- 3.- Asistencia a seminarios, congresos o cualquier otro evento similar.

( 10 ) Tapia José Luis, ¿ Que es la grafica gerencial ?

Revista de Psicología, México, D. F.

E).- Evaluación del contenido y la forma,

Una vez que se han señalado los contenidos de educación que se deban tratar y que se haya escogido la forma y el método adecuado de instrucción que corresponda a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa, Cuando termine el curso se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

Evaluación se define como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo de capacitación y de un instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores, se trata de la calificación o juicio de la capacitación como del participante.

La evaluación de cualquier curso de capacitación deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y la del alumno.  
En cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.
- El conocimiento adquirido.  
Se necesita saber qué aprendió el alumno y en que grado, distinguiendo dos aspectos: Lo nuevo que aprendió y lo que recuerdo a lo largo del curso.
- Conducta.  
Directamente relacionada con el desarrollo de la personalidad, es más difícil de dilucidar, que cambios se registraron en la actitud del alumno en su conducta, etc,
- Resultados.  
Los resultados específicos posteriores al curso y que van a signi

ficar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir; -  
 ¿qué grado de motivación hay? ¿Las quejas se redujeron? ¿como se-  
 abatieron los costos? ¿en qué aspectos se ahorró?, etc,

Si los objetivos que han de lograr son de información y de imparti-  
 ción de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar sera el segundo  
 además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguien-  
 tes:

- ¿El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fué suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes eta-  
 pas, a saber:

- 1a. Antes del curso
- 2a. Durante el curso.
- 3a. Al final del curso.

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilida-  
 des con que llega un alumno al curso ( se trata de una forma de determi-  
 nar necesidades de educación ). Generalmente se realiza mediante una prue-  
 ba o exámen de conocimientos o actitudes en relación con el tema que se  
 impartirá a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso permite conocer la reacción, conoci-  
 mientos y cambios de los alumnos. Algunos instructores señalan que con-  
 la evaluación al final del curso se carece en muchas ocasiones de objeti-  
 vidad y veracidad no porque el alumno deje de ser sincero u objetivo en --  
 sus respuestas sino porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante -  
 el curso. En esta etapa la evaluación adopta la forma de un exámen a ba-  
 se de preguntas sobre los temas del día,

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antece

dentés tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso productivo la evaluación esta ligada al proceso productivo y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educando, un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo.

El valor de las pruebas radica en que es un medio que permite analizar el aprendizaje y asimilación, ayuda a señalar errores, además la necesidad de superarlos.

Los exámenes pueden ser:

- Escritos.
- Orales.
- Prácticos ( realizando una labor )

Los criterios que determinan el sentido de un examen son dos: subjetivo y objetivo.

El primero permite a través del examen, que el alumno sea creativo de a conocer sus opiniones personales, demuestre su criterio, etc., en una palabra, permite conocer la individualidad del examinado.

La forma oral es clave, pues las preguntas se pueden plantear de tal manera que las respuestas sean subjetivas.

Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de las respuestas en un examen subjetivo. Una prueba objetiva es aquella que se basa en respuestas concretas y su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla. Los tipos de exámenes objetivos son básicamente cuatro:

- Examen a base de respuestas falso o verdadero.

- Prueba de elección múltiple.
- Prueba de frases incompletas.
- Prueba de coincidencia.

Para lograr que una prueba sea efectiva se debe considerar la claridad de la redacción de las preguntas, buena presentación de la hoja, momento adecuado para aplicarla y otros.

F).- Seguimiento o continuación de la capacitación.

El éxito del seguimiento cualquiera que sea su forma, depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: Una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

La integración necesaria del trabajo en equipo de las diversas funciones de la administración de personal, tales como, reclutamiento selección evaluación, capacitación y desarrollo de personal a efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por otro seguir el camino ó trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, entre el tercero y cuarto mes considero que es la época más prudente. Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado, a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, presentandose en algunos casos tres diferentes situaciones;

- Se registrarón cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registro cambio alguno.

- Se registrarán cambios desfavorables,

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base -- tendrá especial valor para establecer futuros planes, una de las técnicas más importantes en el seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales -- del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

### III.3.- TECNICA DE CAPACITACION.

Cada trabajador representa para la gerencia de una empresa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere -- en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses, esperanzas -- objetivos y temores, la necesidad de reconocer estas <sup>s</sup>diferencias nos induc e a considerar la educación como medio para equilibrar los ajustes del -- trabajador a su trabajo y de incrementar su efectividad aumentando sus -- capacidades e intereses.

Adiestramiento; es ayudar a los trabajadores o empleados para que -- adquieran o ejerzan una destreza o habilidad. Capacitación; es la ayuda que se proporciona al trabajador para que perfeccione, domine y amplie -- técnicamente esa destreza en base a la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual,

La selección de la técnica que se debe utilizar en el programa de -- capacitación dependerá las necesidades y el crecimiento organizacional -- los objetivos correspondientes, etc., a través de un análisis que estará basado en los siguientes criterios;

- A) Resultados concretos de la eficiencia en la realización del -- puesto,- Los estándares de operación, los análisis de puesto -- correspondientes, indicarán el grado de eficiencia con que se -- está desempeñando el puesto.

- B) Medición de habilidades y aptitudes.
- C) Observación de la manera en que el individuo desempeña sus actividades y responsabilidades.- La idea es conocer en forma objetiva los aciertos y las limitaciones ( áreas debiles para determinar la manera de superarlas.)

#### III.4.- COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION.

La comisión mixta es el órgano prioritario que tiene un carácter técnico administrativo en el cual se integra la función de capacitación y -- adiestramiento.

Funciones de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- 1.- La detección de necesidades para la capacitación y adiestramiento.
- 2.- Coadyuvar a la elaboración, ejecución y vigilancia de los planes y programas.
- 3.- Evaluar, examinar los cursos de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Autenticación de los constancias de habilidades una vez tomado el curso y haberlo aprobado.

Un ejemplo de ello es la comixinta.

La comisión mixta de la industria textil del algodón ( COMIXINTA )- es un organismo tripartita creado por decreto presidencial del 21 de Enero de 1975, con la finalidad de promover acciones que tiendan a aprovechar racionalmente los recursos humanos y naturales del país, en favor de un crecimiento económico mejor compartido y, por lo tanto, de impedir que por ausencia de organización y de coordinación se limiten las oportunidades de empleo.

Esta finalidad general se logra a través de la elaboración de planes y programas específicos de desarrollo y de investigación textil, la propuesta de soluciones a los diferentes problemas queafrenta la industria -

- B) Medición de habilidades y aptitudes,
- C) Observación de la manera en que el individuo desempeña sus actividades y responsabilidades.- La idea es conocer en forma objetiva los aciertos y las limitaciones ( áreas debiles para determinar la manera de superarlas,)

#### III.4.- COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION.

La comisión mixta es el órgano prioritario que tiene un carácter técnico administrativo en el cual se integra la función de capacitación y adiestramiento.

Funciones de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- 1.- La detección de necesidades para la capacitación y adiestramiento.
- 2.- Coadyuvar a la elaboración, ejecución y vigilancia de los planes y programas.
- 3.- Evaluar, examinar los cursos de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Autenticación de los constancias de habilidades una vez tomado el curso y haberlo aprobado.

Un ejemplo de ello es la comixinta.

La comisión mixta de la industria textil del algodón ( COMIXINTA )- es un organismo tripartita creado por decreto presidencial del 21 de Enero de 1975, con la finalidad de promover acciones que tiendan a aprovechar racionalmente los recursos humanos y naturales del país, en favor de un crecimiento económico mejor compartido y, por lo tanto, de impedir que por ausencia de organización y de coordinación se limiten las oportunidades de empleo.

Esta finalidad general se logra a través de la elaboración de planes y programas específicos de desarrollo y de investigación textil, la propuesta de soluciones a los diferentes problemas queafrenta la industria -

textil del algodón, la integración de todos los procesos industriales desde la producción de materias primas hasta la confección de ropa y productos similares, el estudio y análisis de mercados, la promoción industrial del sector, la propuesta de acciones permanentes de capacitación y adiestramiento de los trabajadores de este ramo, el análisis de las condiciones de operación de las fábricas, el estudio de los problemas de los trabajadores y considerar las causas de incumplimiento del contrato - Ley de la Industria Textil del Algodón y sus Mixturas,

Las comisiones mixtas deben elaborar actas para informar de lo acontecido durante cada reunión un ejemplo de acta es el siguiente:

ASUNTO: Acta No. 2 de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa LATEX FIL, S. A. con No. de Reg. LFI-7-00867-001-2-02.

En México, D. F., siendo las 11:00 horas del día 3 de Junio de 1985 se reunieron en asamblea ordinaria los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de LATEX FIL, S. A., ubicada en Sabadell 1570 E San Nicolas Tolentino Ixtapalapa. Después de verificar el quórum requerido queda instalada validamente la sesión bajo la siguiente orden del día:

- 1.- Presentación del asesor del CATEX y sus funciones.
- 2.- Mención de los nuevos integrantes de la CMCyA y sus funciones.
- 3.- Elección del secretario de actas y presidente de la asamblea.
- 4.- Revisión de planes.

#### SINTESIS DE ACUERDOS Y OBSERVACIONES

- 1.- Se informó que el asesor del CATEX, Lic. Margarita Reyna, se coordinará con los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, con el fin de lograr que los planes se

realicen conforme a lo programado.

- 2.- Se mencionó a los nuevos integrantes de la CMCyA, informandose así mismo que el nuevo período de vigencia será del 26-03-85 al 26-03-89. Posteriormente se explicarán cuales son las funciones de los mismos con el propósito de lograr en cada uno de ellos su cooperación, para que los resultados de la capacitación tengan el mejor de los provechos. Por unanimidad se acordó que la CMCyA se reunirá cada dos meses.
- 3.- Se aplicó que dentro de la comisión debe existir un secretario de actas y un presidente de la asamblea así como las funciones de cada uno de ellos. En seguida se procedió a la elección de éstos recayendo el cargo en los señores Jorge Manuel Pichardo Espinoza como presidente y Gonzalo Barrientos López como secretario de actas.
- 4.- Finalmente se revisaron los planes en cada uno de sus módulos, y se comunicó que el primer curso a impartir será el de " Instructores de Empresas Textiles ", siendo el instructor el CATEX. Dicho curso dará inicio el día 11 de Junio con un horario de 2 a 5 p.m. La duración será de 25 horas y finalizará el 19 de Junio.

Los participantes son:

- |                              |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 1.- Miguel Ramírez S.        | Gerente general.                    |
| 2.- Jorge Manuel Pichardo E. | Jefe de personal.                   |
| 3.- Lourdes Vega Villegas.   | Jefe del depto. de empaque general. |
| 4.- Salvador Maldonado D.    | Jefe de planta.                     |
| 5.- Marcelo Trejo Gerardo    | Químico.                            |

No habiendo otro asunto que tratar, se da por concluida la sesión siendo las 12:30 hr. del día de inicio, levantándose la presente acta que --

previa lectura y ratificación firman de acuerdo los asistentes:

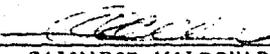
PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA

  
 \_\_\_\_\_  
 SR. JORGE MANUEL PICHARDO E,

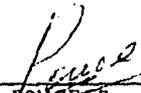
SECRETARIO DE ACTAS

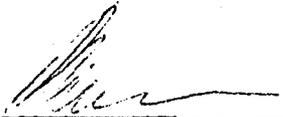
  
 \_\_\_\_\_  
 GONZALO BARRIENTOS L,

POR LA EMPRESA

  
 \_\_\_\_\_  
 SR. SALVADOR MALDONADO D,

POR LOS TRABAJADORES

  
 \_\_\_\_\_  
 RAUL PONCE F,

  
 \_\_\_\_\_  
 SR. MARTIN GRIFALDO M.

  
 \_\_\_\_\_  
 ESTELA PEREZ PISANA.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Debido a que la mano de obra en el país estaba muy por debajo de lo normal, en Mayo de 1978 se realizó una encuesta para determinar el nivel de capacitación y adiestramiento entre la clase obrera del país y se determinó que la capacitación y adiestramiento era nula, puesto que de 17.5 millones de trabajadores que componían la vida productiva de nuestro país se llegó a la conclusión de que cada uno de los 17.5 millones de trabajadores recibía dos semanas de capacitación cada 54 años, por lo cual se determinó la creación de un organismo que controlara, regulara, coordinara e impulsara la capacitación, dicho organismo fue creado en Julio de 1978 y fue bautizada con Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento ( UCECA ) que es un órgano descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,

Forma de operación.

La U.C.E.C.A. opera a través de una comisión tripartita integrada por:

- 1.- El Gobierno Federal a través de la STPS,
- 2.- Por obreros de la empresa.
- 3.- Por representantes del patrón,

#### Objetivos de la U.C.E.C.A.

- 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella,
- 2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación,
- 3.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 4.- Incrementar la productividad,
- 5.- Mejorar de una manera general las aptitudes del trabajador.

#### Presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la UCECA para su registro.

Las empresas que tengan contrato colectivo de trabajo los deben presentar dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórrogas de dicho contrato colectivo.

Las empresas que no tengan contrato colectivo deben presentarlos para su aprobación dentro de los primeros 60 días de los años impares.

En ambos casos deberá informarse respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

#### Documentación a presentar para cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

La documentación que se debe de presentar ante la UCECA consiste de cuatro formas y que son las siguientes;

- 1.- FORMA U.C.E.C.A. ----1

Esta forma consiste del informe sobre integración de la comisión mix

ta de capacitación y adiestramiento,

2.- FORMA U.C.E.C.A. ----2

Para presentación resumida del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento,

3.- FORMA U.C.E.C.A. ----2-A

Es la que deben utilizar las empresas en que no rigen contratos colectivos de trabajo, que cuenten hasta un máximo de 19 trabajadores, y 5 puestos de trabajo,

4.- FORMA U.C.E.C.A. ----5

Esta forma consiste en una lista de las constancias de habilidades laborales ( una vez que el trabajador ha sido capacitado ).

NOTA: Estas formas son expedidas únicay exclusivamente por la UCECA que se encuentra localizada en las calles de Lucas Alemán No. 165.

### III.5.- IMPACTO ECONOMICO,

El objetivo principal que mueve a la empresa a establecer cursos de adiestramiento y capacitación a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor -- eficiencia a menor costo. Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo, además median te ellos es posible la adaptación completa del nuevo empleado con un míni mo de tiempo y costo.

Es muy importante el hecho de que el mayor porcentaje de rotación de personal de una empresa se concentra en los primeros meses de empleo, -- Las empresas que han establecido programas de capacitación, han logrado -- reducir considerablemente esta rotación y sólo basta recordar que la rota ción exagerada significa aumento notable en los costos de operación, en -- tanto que disminución de rotación significa mayor producción, menor tiem- po invertido en vigilancia; para el trabajador, un sentido de confianza -- en si mismo y más grande satisfacción.

Otro objetivo de la capacitación es la preparación de los trabajadores para ascensos y promociones, Los programas de capacitación producen magnificos dividendos. Así, la empresa se beneficia porque se reduce la rotación de personal y el desperdicio de materia prima, se logra un uso más adecuado del equipo, se disminuyen los accidentes de trabajo y la pérdida de tiempo, se aumenta la eficiencia en el trabajo individual y de la empresa como un todo, se facilita el cultivo de relaciones amistosas con el personal y se desarrolla el talento administrativo por el más exacto y real conocimiento que el empleado tiene de la empresa. En suma, es un medio muy valioso para obtener supervisores y ejecutivos, los cuales estarán más identificados con la empresa por haber esta proporcionado la oportunidad y los medios para que ascendieran y mejoraran.

Para el trabajador la capacitación es de un valor inconmesurable ya que le proporciona la facilidad de aumentar sus ingresos, ampliando sus conocimientos y habilidades. Ellos le facilitan los medios para llegar a ocupar dentro de la empresa, posiciones de ejecutivo. En una forma menos tangible, pero no menos real, el trabajador obtiene un ensanchamiento de su personalidad ( lo que le permitira tomar mejores decisiones ). El trabajador logra también un aumento en su seguridad personal y económica, ya que un elemento eficiente y bien adiestrado obtiene y conserva más fácilmente un empleo que otro no adiestrado, el cual, sin duda será de los primeros en ser destituidos de su puesto en caso de reajuste de personal.

Desde otro punto de vista la capacitación ayuda a estabilizar la fuerza de trabajo de una nación a incrementar, ensanchar la habilidad, la destreza y el conocimiento técnico de este esencial elemento de la producción, a conservar su poder físico y mental, sobre todo a elevar la eficiencia general, lo cual redundará en una disminución de los precios de servicios y mercancías, en un incremento del poder de compra de ingreso racional de un país.

Debe tenerse en cuenta que un plan de capacitación necesita ser organizado en forma sistemática, a fin de que el costo de realización y la inversión de tiempo sean mucho menores, pueden ser proporcionados en forma individual o en forma colectiva, lo cual dependerá de las necesidades con

cretas y específicas de cada empresa. Es muy recomendable que se integren grupos con no más de veinte alumnos,

Tres aspectos principales deben tomarse en consideración.

- a).- En primer término, los conocimientos especializados o técnicos que se requieren en la actividad concreta que el ejecutivo realiza, es decir, conocimientos técnicos en producción en ventas finanzas, contabilidad, etc., según sea el puesto que desempeña.
- b).- Los conocimientos más amplios posibles en administración general saber planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- c).- Los conocimientos de la administración de la empresa en particular saber las características de su organización conocer los sistemas de ejecución y los métodos de control; deben comprender a la empresa entera y en especial al departamento, sección y el puesto específico en el que se encuentre.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DEL PERSONAL

#### IV.1.- IMPORTANCIA DEL DESARROLLO

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios -- del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano - de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obre - ros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tec - nología y la expansión de las empresas,

Debido a esto, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo - ( 1970 ) se suprime el contrato de aprendizaje y se establece, a través - de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

El 27 de Diciembre de 1977, se modificó la Ley Federal del Trabajo, - elevando a rango constitucional del derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento, estas modificaciones fueron publicadas en el diario Ofi - cial de la Federación el 28 de Abril de 1978, para entrar en vigor el 1º - de Mayo del mismo año.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la - eficacia en el trabajo, la capacitación y el adiestramiento son factores - para que éste se realice como debe de ser al mejorar los niveles de cali - ficación de la mano de obra, es indiscutible que, aún siendo una obliga - ción para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad.

Y aprovechamiento de los recursos. Además de esto, al trabajador se le da la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores ni - veles de bienestar.

Otro aspecto que consideramos importante es que no se implanten los - programas de desarrollo solo por cumplir con un requisito, sino que estos - sean estructurados en función de los objetivos individuales y generales de un organismo social.

El desarrollo de personal puede traer como consecuencia, que todos los trabajadores se sientan totalmente satisfechos en el ámbito de trabajo, teniendo como resultado un óptimo rendimiento, ya que verían su función dentro de la empresa como una actividad satisfactoria agradable y no como una actividad desagradable, siendo esto un paso importantísimo en el camino a la autorealización del individuo. Así como una gran influencia en la prevención de riesgos y accidentes de trabajo, ya que un personal capacitado realizará mejor su función productiva con una mayor seguridad ya que tendrá mejores conocimientos del equipo en general, de las actividades que componen a su puesto y su labor realizada. Otro aspecto importante es el crear conciencia tanto a empresarios, como a trabajadores de que esto traera consecuencias positivas y beneficios, inclusive de manera individual a cada una de las partes que intervienen en la organización.

Por otro lado la tecnología, las herramientas, los métodos, procedimientos, programas, ambiente de trabajo, diseño del trabajo. La capacitación de las personas, su inteligencia, los rasgos de la personalidad sus valores, emociones, actitudes etc., estos factores se relacionan unos con otros, por ejemplo; si se va a introducir tecnología nueva, provocara cambios en cuanto a el sistema de control, en la tarea son otros los objetivos que se persiguen, en los recursos humanos se tiene que capacitar a la gente. De aquí la importancia que se deriva para que existan estrategias definidas de desarrollo.

El desarrollo de personal demanda un exámen del estado actual de las cosas en tal forma se observan dos áreas generales. Una de ellas es diagnosticar los diversos subsistemas que componen el sistema total la segunda área es diagnostico de los procesos. Por lo cual se fundamentan las siguientes suposiciones:

- a) Las unidades para el cambio son los grupos y no los individuos.
- b) Planes y programas de desarrollo.
- c) Crear para desarrollar.
- d) Desarrollo de comunicación abierta confianza mutua entre los diferentes niveles.

- e) Los controles no deben ser la base de las estrategias,
- f) La toma de decisiones debe desarrollarse hacia las fuentes de información y no en el nivel jerarquico.

Las taticas para lograr el desarrollo son;

- a) Trabajar con equipos en la planeación del desarrollo.
- b) Trabajar en relaciones intergrupo para logro del desarrollo.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos.
- d) La realización de actividades educacionales con el fin de aumentar conocimientos, destreza y habilidad personal en todos los niveles.

Por todo lo anterior la manifestación de la importancia del desarrollo que requiere toda organización ( la empresa ) para lograr la optimización de resultados en el aspecto humano, técnico y económico. Donde se -desenvuelven las relaciones humanas para lograr las metas que se persiguen por parte de la empresa.- Algunas aptitudes o posiciones típicas de la -vida empresarial que deberán tomar en cuenta esta importancia y necesidad del desarrollo para de esta manera llevar a cabo la realización de lo planeado y lo organizado.

Los dirigentes administrativos eficaces demuestran que el trabajo -- que realizan les depara satisfacciones y cuidan que otros obtengan los -- mismos resultados.

Los buenos dirigentes hacen incapié en la investigación y la evalua-ción como medios que les ayudarán a descubrir mejores métodos para  ejecu-tar sus tareas. Así mismo se orientan hacia el futuro y han aprendido a facilitar la transformación en el seno de su entidad,

Los administradores eficaces han elaborado meditados programas de desarrollo de personal que incluye la lectura de diferentes medios de información, así como la participación en congresos, mesas redonda, seminarios y otras actividades por el estilo.

Desarrollo de personal: Comprende las actividades para dotar de personal y mantenerlo en las posiciones creadas por la estructura organizativa. Así se necesita definir las necesidades de personal para el trabajo a realizar, e incluye inventario, evaluación y selección de candidatos a los cargos; entrenamiento o bien desarrollo tanto de candidatos como de los titulares para que los desempeñen.

El desarrollo: Se refiere a un conjunto de variables económicas, sociales y políticas, cada una de las cuales existe sobre una curva continua que va de menor a mayor desarrollo. Puede no ser una fuerza tan poderosa que controle la naturaleza de los cambios administrativo en una sociedad, en contra de la influencia opuesta de las normas culturales. Y existe en sociedades que utilizan tecnología moderna.

#### A) Cambios en la organización.

Si la cúspide de la pirámide ( dirección ) no está convencida de esos cambios, cualquier programa de desarrollo fracasará; desde la dirección se debe medir la resistencia al cambio y esto puede provocar falla de diseño.

Todo programa de desarrollo debe obedecer a un plan de desarrollo y si no se cumple así; lo único que hacemos es matar las buenas intenciones que se persiguen de la gente por aprender, en lugar de ser beneficioso puede ser hasta nocivo para la empresa.

Toda empresa requiere de programas de C.A.D podemos hablar de un banco, de una fábrica, de una empresa oficial, etc.

Los aspectos económicos son muy importantes, son los marcos de referencia de una organización en cuanto a competencia porque no quieren quedarse a la retaguardia y que en el futuro quiera seguir adelante subsistir en el mercado, requiere que su gente debe estar bien preparada.

La rotación de personal es una necesidad de entrenamiento por que puede ser que el ambiente de trabajo no funcione con determinado sector -

de gente. Otro factor puede ser el ausentismo, los faltantes, vacaciones y no hay quien supla estos puestos.

Los medios para capacitar al personal puede ser que no se estén cumpliendo los objetivos de una unidad de trabajo, si no tiene la habilidad-requerida, entonces se necesita un ejemplo: Si un obrero esta elaborando 120 objetos y tiene que elaborar como los demás 150 unidades, entonces se analiza la falla y puede ser que le falte experiencia, aquí entra el método de aprendizaje sobre la marcha.

Ahora en un ejecutivo donde es más difícil medir el trabajo en la toma de decisiones, todavía es más difícil que medir la producción que en un lapso de tiempo, probablemente nos requiere otro método y tiempo tendríamos que realizar un análisis de puesto para comparar las actividades y no cumpla con lo encomendado, puede variar desde un obrero, gerencia media hasta el director.

El desarrollo como motivador influye positivamente, todas las personas esperan recibir algo, receptivas a conocimientos, a información, no es motivar, sino motivador.

Dentro de la organización quienes necesitan mayor capacitación dependiendo del giro de la empresa, son los puestos de la gerencia media, puesto que en la toma de decisiones de los negocios se basa en obtener utilidades y el logro de objetivos.

A los niveles altos su principal canal de captación de recursos son las gerencias medias.

A nivel supervisor que tienden a subir, que provoquen cambios que tomen decisiones.

B) Causas del fracaso del desarrollo de personal en México,

a) El alto grado de dependencia en el ámbito económico, político, tecnológico y social.

- b) El desconocimiento de dicha técnica por parte de los niveles gerenciales,
- c) La oposición por parte de los niveles superiores, ya que se sienten amenazados en su centro de poder debido a los posibles cambios que reporte el desarrollo de personal,
- d) El cambio debe hacerse gradualmente porque los sistemas autocráticos de los ejecutivos oponen resistencia,
- e) La gente cree espía de la dirección al agente del cambio,
- f) Continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos o comportamiento administrativo real,
- g) Un gran programa de actividades sin base sólida,
- h) Confusión de fines y medios,
- i) Marco de referencia a corto plazo,
- j) Exceso de dependencia en la ayuda externa,
- k) Exceso de dependencia en especialistas internos,
- l) La aplicación inadecuada de una intervención o estrategias, entre otras.

#### IV.2.- DESARROLLO DE PERSONAL ATENDIENDO AL PUESTO.

Desarrollo de personal es un concepto que implica no sólo la capacitación para el puesto inmediato superior, sino una capacitación más genérica en otras áreas diferentes a sus actividad habitual, como pudiera resultar, por ejemplo, enseñar a un obrero el idioma inglés o enseñarle -- contabilidad, o donde pudiera entenderse como un desarrollo no indispensable para cubrir su función en el puesto, sino como desarrollo personal ajeno a su actividad habitual,

Para efectos de nuestra investigación también en el nivel operativo se debe dar un desarrollo de personal, no profesional como podría pasar-

con los ejecutivos y directivos, pero si a nivel global tenemos que los obreros pueden llegar a su autorealización como personas y estar satisfechos de ellos mismos, concientes de que lo que están haciendo es lo que deben hacer, en cierta manera identificados con la organización o empresa donde laboren: Así pues tenemos que no es exclusivo nada más para los mandos intermedios y directivos, lo que es el desarrollo de personal.

Para poder detectar si hay desarrollo en un puesto determinado, en primer lugar tenemos que identificar el puesto mismo y esta identificación se logra definiendo las funciones del mismo y la habilidad que se requiere para una ejecución satisfactoria.

La herramienta que nos ayuda para estos fines es " El análisis de Puestos " que la definiremos como una técnica administrativa creada para obtener y presentar información relativa a los puestos, viene a ser el proceso de cuya observación y estudio reporta la información pertinente y relativo de la naturaleza de un puesto específico.

Este análisis tiene dos fases: Planeación, Integración:

#### Planeación

Planeación determina el nivel de necesidades, junta todos los factores ( carencias ) y propone un plan de acción, destacando el beneficio que aportará sobresaliendo los medios con los que que pudiera contar para la realización del plan.

#### Integración

En esta fase participarán las personas que llevarán a cabo el ANALISIS DE PUESTOS, estos pueden ser internas, o alguna firma externa que se especialice en la materia, el costo y la duración dependerán de que tan grande o pequeña sea la empresa y que tantos puestos tenga.

#### A) Responsabilidad del desarrollo.

No habrá por que preocuparse de que las responsabilidades de la capacitación, exceda a la autoridad que se tiene para realizarla.

La gerencia juega por su parte un papel determinante en los programas de capacitación. Independientemente de la preparación, habilidad, entusiasmo, actitud y motivación del jefe de capacitación, no tendrá éxito ningún programa que éste emprenda, si no cuenta con el resultado decidido mejor aún, con la entusiasta participación de los niveles superiores en la organización.

Es responsabilidad de la gerencia proporcionar un clima adecuado para el desarrollo del personal. De nada han de valer el tiempo dinero y esfuerzo que se inviertan en programas de capacitación en planes de adiestramiento y en actividades de desarrollo de ejecutivos, si quienes toman parte de los programas no tienen la oportunidad de aplicar los nuevos conocimientos, de probar sus nuevas habilidades y de tomar decisiones según se requiera, utilizando las técnicas en que hayn recibido adiestramiento. Existen ciertos principios que constituyen la línea directriz en la elaboración de cierto o todos programas de capacitación se les conoce como decálogo de la capacitación.

Como sugerencias para el mejor desarrollo del personal, sería mejorar las condiciones de trabajo, así como el medio ambiente, las comunicaciones, las relaciones dentro y fuera del trabajo, ingresos, logros, necesidades de logro reconocimiento, higiene etc.

También que las escuelas y alumnos tuvieran mayor calidad de profesionistas porque en la fecha se está perdiendo la conciencia y la ética de los profesionistas.

#### IV.3.- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

En México no se cuenta con los elementos indispensables para la investigación en el área administrativa, motivo por el cual no hay creación de filosofías y técnicas que vayan de acuerdo a las características y necesidades del país y se tiene la necesidad de importarlas de otros países generalmente de Estados Unidos de Norteamérica.

Desgraciadamente no existe un mecanismo formal para la importación de las teorías administrativas que surgen en otros países; lo que se traduce en una importación indiscriminada es decir, al darse el medio de evaluación, la experiencia y preparación de una personal la filosofía de gerencia según los criterios personales.

Al implantarse el desarrollo de personal en una empresa se presenta la dificultad de como deberá aplicarse o funcionar, pues en ocasiones motivado por el escaso conocimiento que se tiene del tema, le dan un giro que quizás lo deforma, o bien las necesidades y el clima que imperan dentro de la organización obligan a recopilar únicamente determinados puntos.

Cuando una organización de desarrollo de personal obtienen grandes beneficios los dos, tanto el trabajador como la organización, estos son:

#### A) Beneficios individuales:

##### La superación personal.

La forma en que el individuo organiza sus necesidades sociales y fisiológicas, determinan su personalidad; su manera de disponer estas necesidades, esta condenada por la acción mutua de sus características físicas y por el ambiente cultural en el que se haya situado; así sabemos que cada persona llega a una integración de sus necesidades y para satisfacer las tiene que dar forma al conjunto de sus metas y aspiraciones aunados al conjunto de conocimientos adquiridos, lo cual es la base para un mejoramiento en todos los órdenes, que perciba la confianza en sí mismo.

##### Seguridad económica.

Una persona capacitada adecuadamente será más digna de tomarse en cuenta en planes de ascenso, lo cual traerá consigo un mejor respaldo económico, puesto que su trabajo estará garantizado de antemano, asignando su participación en los planes de la empresa.

##### Oportunidad de desarrollo.

La capacidad y los conocimientos adquiridos por una persona junto con

su habilidad para interpretar los problemas que se le presentan, hacen que sobre salgan de los demás, les da mayor oportunidad, para desarrollarse en la organización y siempre estará tomado en cuenta con los planes de la misma lo que hace que aumente su rendimiento.

#### Disminución de problemas.

Al conjugar las cualidades mencionadas en el punto anterior, También los problemas se verán disminuidos, además que tendrá el reconocimiento y el respeto de sus compañeros, lo cual ayuda a reducir aún más los problemas al aprovecharse un ambiente de cordialidad.

#### Identificación de las metas de la organización.

Surge cuando los individuos comparten sus intereses con los de la organización, lo que promueve una mayor participación, se llega a la mejor solución de los problemas, ya que el personal esta motivado siempre y cuando el supervisor haga lo suyo respecto al caso, es decir, que determine bien la calidad de las relaciones.

#### Satisfacción máxima en el trabajo.

No es extraño que para muchos el trabajo constituye una forma de castigo, lo cual deriva de muchas razones entre ellas podemos mencionar la falta de incentivos económicos, la motivación moral y desconocimiento del trabajo.

La doctrina de una organización a base de la dirección y control, no basta para moldar la conducta humana porque las necesidades que pueden enlazar, probarán estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento de nuestra sociedad actual de lo cual deducimos que la capacitación y desarrollo son de primordiales y aplicados de manera más adecuada, al personal idóneo puede hacer cambiar la mentalidad del empleado hasta lograr que este se identifique en su trabajo y tenga como consecuencia una plena satisfacción en él mismo.

#### Comunicación optima.

El personal al sentirse motivado tiende a ser más tratable, en cuan-

to a su personalidad lo que propicia un aumento en la comunicación y el trabajo cotidiano será más agradable.

### Liberación creativa.

De la capacitación se deriva una mejor aplicación de las aptitudes, lo que genera que las personas desarrollen su creatividad en provecho propio y en el de las organizaciones trayendo consigo un amplio desarrollo.

### B) Beneficios institucionales.

#### Mayor eficiencia en el trabajo.

En cualquier tipo de organización, el individuo puede encontrar algunas de sus satisfacciones más profundas, por lo que muchos problemas de coordinación y control pueden resolverse por medio de la actividad y trabajo de equipo; aquí se destacaría la eficiencia de la actividad de un grupo y del talento para poder utilizarlos.

#### Mayor aprovechamiento de los recursos.

Según la importancia que se le dé a la capacitación, dentro de un organismo público o privado, será el grado de rendimiento de las operaciones dentro del mismo y de su aportación en la sociedad.

Si se encuentra con unidades o departamentos bien instalados, con el material didáctico adecuado y al personal se le motiva de tal manera que este dispuesto a rendir, podrán obtenerse grandes beneficios para todos y facilitará las labores que es lo que pretende la capacitación.

#### Reputación de la organización.

Esta es el como esta considerada dentro de la sociedad en la que se desenvuelve, una organización que aprovecha al máximo sus recursos con los que cuenta, se hace acreedor de una opinión favorable, coadyuva en determinada actividad y hace una aportación dentro de la sociedad,

### Reputación como un buen lugar de trabajo.

Conjuntando todos los beneficios individuales con los institucionales, encontramos que cualquier organismo que sepa explotar al máximo sus recursos con los que cuenta, esto repercutirá a la mejor consecución de los objetivos organizacionales.

## CAPITULO V

### RESUMEN Y CONCLUSIONES.

## RESUMEN Y CONCLUSION.

La finalidad del presente estudio es el de contemplar los aspectos-características más relevantes de las relaciones humanas en la empresa.

La herencia de prolongadas relaciones humanas en la empresa, proviene fundamentalmente de técnicas y métodos de otros países, de ahí la importancia de adaptar la actual tecnología a las necesidades de la empresa mexicana.

La falta de programas y de investigación en el área administrativa son algunos de los motivos por los cuales no es factible la creación de filosofías y técnicas adecuadas que vayan de acuerdo con las características y las necesidades del país para hacer frente a nuestros problemas-específicos de productividad y de empleo.

Por lo tanto el desarrollo del presente estudio se realizó, para resaltar algunos puntos importantes de las deficiencias que existen en los diferentes aspectos de la administración de las relaciones humanas.

Cada trabajador representa para la gerencia de una empresa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad definida. Además a cada trabajador lo motivan diferentes intereses, esperanzas, objetivos y temores, la necesidad de reconocer estas diferencias no induce a considerar la educación como medio para equilibrar los ajustes del trabajador con su trabajo y de incrementar su efectividad aumentando sus capacidades e intereses.

Por todo lo cual se hace necesario un adecuado reclutamiento y selección de personal, que es un proceso de eliminación de candidatos hasta obtener al más apto para ocupar el puesto vacante. Para que la empresa pueda alcanzar eficazmente sus objetivos debe contar con el elemento humano suficiente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro. Para obtener esta

disposición moral y profesional, única forma de éxito, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el cual exista verdadero y efectivo compromiso por parte de la empresa.

Específicamente un programa adecuado, de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes deben ser entrenados? ¿En qué áreas? ¿Por quienes? ¿Como? - todo esto con el propósito de incrementar y modificar conocimientos y habilidades a través de un continuo desarrollo.

Como resultado de la investigación se puede afirmar que la falta de programas de reclutamiento y selección, carencia de mecanismos de control de aspirantes duplicidad de funciones, la falta de responsabilidad, la insuficiencia de recursos, expectativas, negativas tradicionales hacia la capacitación y un sistema continuo de desarrollo de personal causan una brecha muy grande entre la tecnología actualmente utilizada y la que debiera utilizarse para lograr incrementos en la productividad.

Por lo anterior y con base en el desarrollo del trabajo de seminario llegamos a la siguiente conclusión:

Es necesaria la creación de una tecnología adecuada en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, así como un programa continuo y sistemático para lograr un incremento en la productividad de la empresa.

Como sugerencia para lograr una mejor capacitación y el optimo desarrollo del personal se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Estar atento a la programación.
- Hacer uso de todos los servicios que ofrecen las instituciones que imparten capacitación.
- Interesarse por el contenido de los cursos.

- Aportar ideas y experiencias propias.
- Contestar los cuestionarios.
- Vigilar y participar en la medida del propio interés, capacidad y creatividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Chruden Sherman. " Administración de Personal ", Ed. C.E.C, S, A. 2<sup>a</sup> Edición; México, 1980.
- Edwain B. Flipppo. " Principios de Administración de Personal " Ed. Mc. -- Graw Hill 3<sup>a</sup> Edición; México, 1979.
- Arias Galicia. " Administración de Personal ", Ed. Trillas, 2<sup>a</sup> Edición;-- México, 1976.
- Craig y Bittel. " Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ". Ed. Mc. Graw Hill 2<sup>a</sup> Edición; Colombia, 1979.
- Guzmán Valdivia. " Problemas de Administración ". Ed. Limusa, Wiley; 1976.
- Koontz O' Donnell. " Elementos de Administración Moderna;. Ed. Mac Graw - Hill; México, 1976.
- Leyes y Códigos de México. " Ley Federal del Trabajo ". Ed. Porrúa, México, 1981.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. " Ley del Seguro Social. Ed. I.M.-- S.S. México, 1982.
- Reyes Ponce. " Administración de Empresas " Ed. Trillas 1<sup>a</sup> Edición, México, 1980.
- Siliceo Alfonso. " Capacitación y desarrollo de Personal " Ed. Limusa, -- México, 1980.
- Victor D' Lassaro. " Manual de Sistemas y Procedimientos, Ed. Mc. Graw, - Hill, México, 1980.
- Reyes Ponce. " Análisis de Puestos " Ed. Limusa, Wiley, México, 1978.

Ira Sharkansky. " Administración Pública ", Editores Asociados, México -  
1970.