

no. 26,
Ley.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

COMPARACION DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EMPRESAS MEDIANAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN
SILVIA CID DE LEON HERNANDEZ
ELIZABETH ROSALIA SPINDOLA RANGEL

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. MANUEL REZA MONROY

MEXICO, D. F.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1	Antecedentes de la administración de personal.....	7
1.2	La administración de recursos humanos.....	10
1.3	Definición de administración de recursos humanos.....	21
1.4	Importancia de la administración de recursos humanos.....	21
1.5	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	23
1.6	Funciones de los departamentos de una división de personal.....	25
1.6.1	Departamento de empleos.....	26
1.6.2	Departamento de entrenamiento.....	34
1.6.3	Departamento de sueldos y salarios.....	39
1.6.4	Departamento de relaciones laborales.....	48
1.6.5	Departamento médico.....	54
1.6.6	Departamento de prestaciones y servicios.....	55

CAPITULO II RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.1	Definición de reclutamiento.....	66
-----	----------------------------------	----

	PAG.
2.2 Importancia y objetivo del reclutamiento.....	66
2.3 Fuentes de reclutamiento, internas y externas.....	68
2.4 Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento internas y externas.....	75
2.5 Políticas de reclutamiento...	77
CAPITULO III SELECCION DE PERSONAL	
3.1 Definición de selección de personal.....	79
3.2 Importancia y objetivo de la selección de personal.....	80
3.3 Métodos de selección de personal.....	81
3.3.1 Tradicional.....	81
3.3.2 Científico.....	84
3.4 Políticas de selección de personal.....	101
CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO OBJETIVO	
4.1 Cuestionario.....	109
4.2 Gráficas.....	112
4.3 Conclusiones.....	146
4.4 Recomendaciones.....	153
Bibliografía.....	155

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

El Reclutamiento y Selección de personal hoy y siempre ha sido y será importante dentro del ámbito empresarial, como generador de resultados positivos en él, pues contribuye al bienestar de los trabajadores y redundante de manera importante en la consecución de los objetivos de la empresa.

Consideramos el tema de Reclutamiento y Selección de personal de gran interés si se le aplica a la Administración de Recursos Humanos, ya que estamos conscientes de que la mayor parte de los problemas de la empresa se deben a las actitudes mal dirigidas y a un inadecuado reclutamiento y selección de personal. Esto da lugar a un mal desarrollo laboral y, por consiguiente, hace que no se logren los objetivos de la empresa.

La finalidad de nuestra investigación es básicamente proporcionar los elementos necesarios para que los que nos lean comprendan el tema, su importancia, y cómo se aplica en algunas empresas.

El tema lo hemos abordado desde sus orígenes, explicando los orígenes del reclutamiento y selección de personal y por qué hoy en día es importante en la organización.

Teniendo en consideración que el personal es un --

factor determinante en el logro de los objetivos de cualquier organización, aquél deberá actuar en condiciones adecuadas, ya que de otra manera los resultados se manifestarán inmediatamente, ya sea en un bajo rendimiento, escasa productividad, rotación excesiva de personal, ausentismo, retardos y, tal vez, extremos como la huelga.

El Reclutamiento y Selección de personal es una de las funciones más importantes del Departamento de Empleos.

En algunos casos se lleva a cabo mediante métodos tradicionales cuya idoneidad es puesta en duda por la experiencia, ya que contienen fallas y desventajas por no valorar la capacidad de los candidatos y son producto de la amistad y el compadrazgo.

En cambio, el procedimiento científico de selección de personal es una técnica más elaborada que permite seleccionar elementos con apoyo en métodos objetivos que miden factores como la capacidad, la aptitud, los conocimientos, aprovechando las ventajas de los métodos tradicionales y eliminando sus desventajas.

Ahora bien, se verá que la utilización debida de las técnicas de personal ayudará al buen funcionamiento y mejor desarrollo del factor llamado Recurso Humano.

CAPITULO I
MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de la administración de personal

La administración de personal, llamada también de recursos humanos, representa hoy en día un desafío más grande que en cualquier época. Cada nueva generación de empleados es ta mejor educada y más preparada que la anterior. Por eso espera un liderazgo más inteligente y un trato más considerado. Gracias a la protección que las nuevas generaciones de trabajadores obtienen de los sindicatos y la legisla- ción laboral, los empleados pueden hoy combatir un trato injusto o arbitrario que hace sólo algunas décadas se habrían visto condenados a aceptar.

1.1.1 El origen de la administración de personal

Desde que los líderes empezaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones de personal básicas, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva. Es hasta principios de este siglo cuando surgen las funciones de la administración de personal como las conocemos hoy.

Por tanto, la evolución de la administración de recursos humanos ha sido resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida en que los países han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia de administración de personal. También esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que están contribuyendo a la formación de una serie de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al perso

nal a ser más eficientes en su trabajo.

En su estado rudimentario, la dirección del personal fue responsabilidad de cada supervisor de departamento. A medida que el trabajo del supervisor se volvía más complicado, la responsabilidad de ciertas actividades de personal fue asumida por un especialista, que llevaba registros y controles. Posteriormente esta actividad inicial de mantenimiento de registros ha ido gradualmente ganando terreno, incluyendo el reclutamiento y la selección de empleados, su adiestramiento, desarrollo, administración de sueldos, salarios y prestaciones, evaluación del desempeño y relaciones laborales de la organización.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y su magnitud experimentó un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional" basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista, y en este punto se descubrió que la organización sufría pérdidas si no realizaba previamente una selección de quienes llevarían a cabo la tarea. El sistema utilizado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

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

La influencia de Taylor y sus recomendaciones en favor de la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos. El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas hizo descubrir que la estructura con que contaban no correspondía a sus necesidades. Fue entonces cuando se pensó en crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, al mando de una persona igualmente especializada.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones la dependencia encargada de la administración de recursos humanos. Comúnmente se llama Departamento de Personal o Departamento de Relaciones Industriales.

1.1.2 Papel del administrador de personal

El papel del administrador de personal es ayudar a todos los niveles de la administración en la solución de sus problemas. El puede explorar, junto con los dirigentes de cada área las consecuencias de las relaciones actuales de la organización y si una diferente estructura servirá de ayuda. Este personaje es apto para fungir como consejero de los funcionarios de línea, más que si fuera un me

ro encargado de los registros que tan a menudo acompañan un sistema formal de planeación de la organización y el desarrollo ejecutivo.

Comúnmente se piensa que la función de los administradores de personal es supervisar el trabajo del personal de toda la empresa. Pero los únicos empleados a quienes normalmente dirigen son aquellos que trabajan directamente con ellos. Los otros empleados de la organización son dirigidos por sus supervisores inmediatos, que son los responsables de llevar a cabo las funciones relacionadas con el personal a sus órdenes. En cambio, el papel del administrador de personal es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar que se cumplan las políticas y los procedimientos establecidos. En esta condición el administrador de personal coordina todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

1.2 La administración de recursos humanos

Como la sociedad le da cada vez más importancia a la administración de personal, las organizaciones están presionadas para administrar mejor las funciones de personal. Las prácticas de la administración de personal dentro de las organizaciones tienen un impacto sobre la comunidad. Cada organización, internamente, tiene su forma de llevar a cabo -

sus actividades y ella determina la forma en que se llevan a cabo las prácticas de administración de personal, - la manera en que se llevan a cabo las funciones relacionadas con estas funciones. Por consiguiente, la administración de personal está altamente interrelacionada con los macro y microsistemas con los que interactúa.

1.2.1 El carácter multivariado de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: abarca necesariamente conceptos propios de la psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho del trabajo, de ingeniería de sistemas, de cibernética, etcétera. Los asuntos que normalmente son objeto de la administración de recursos humanos se refieren a una enorme multiplicidad de campos del conocimiento: Se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, de cambio organizacional, de nutrición, de medicina y enfermería, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión y auditoría; en fin, de un sinnúmero de temas altamente diversificados.

Los asuntos de que se ocupa la administración de -

recursos humanos se pueden referir tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales.

1.2.2 El carácter contingencial de la administración de recursos humanos

No hay leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. Esta es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología que emplee la organización, de las políticas y de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y la cantidad de los recursos humanos disponibles.

1.2.3 La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

La responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo de más alto nivel, por ejemplo, al presidente de la organización.

En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad de la administración de recursos humanos corresponde al ejecutivo de línea, por ejemplo, al jefe o gerente.

responsable del órgano. Es así como cada jefe o gerente responsable de los recursos humanos colocados en su órgano -cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etcétera. En síntesis, es responsable de toda la organización.

Sin embargo, mientras mayor sea la organización, mayor será también el número de niveles jerárquicos y, por tanto, mayor aún será el diferendo entre la decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores.

Si el trabajo de la administración es planear, organizar, coordinar y controlar, esta organización necesita saber exactamente a dónde desea que la conduzcan sus esfuerzos.

Pigorg y Myers señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, de cualquier nivel o tipo, y en todas las organizaciones.

Sin embargo, la posición ideal de la administración de personal es modificada en la práctica por:

- Falta de lo que es la función de staff del órgano de personal
- Consecuentes conflictos entre línea y staff

Para lograr una mejor comprensión de la responsabi-

lidad funcional y de la responsabilidad de staff, a continuación haremos una breve explicación de cada una de ellas.

Función lineal. - La autoridad lineal del área de administración de personal existirá sólo sobre los empleados y jefes del propio Departamento de Personal, pero no sobre los demás departamentos, a menos de que sustituyera a los jefes de línea.

Función staff. - De acuerdo con ésta, el Departamento de Personal sólo programa las actividades y, obtenida la autorización de los jefes de línea, asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento, mas quien decide son los jefes lineales. Al Departamento de Personal sólo le corresponde reportar el problema a su jefe. En caso de discrepancia con la actuación de los jefes de línea, los superiores decidirán qué debe hacerse.

En muchas empresas, donde teóricamente el Departamento de Personal actúa como staff, en la práctica aquél se convierte fácilmente en departamento funcional o actúa como tal, lo cual puede ser mucho más dañino y peligroso. Por ello creemos que lo aconsejable, cuando el departamento tenga que actuar con este último carácter, es definir con toda precisión los aspectos que más frecuentemente -- puedan confundirse, para asignar a cada quién las responsabilidades del caso.

1.2.4 La administración de recursos humanos como un proceso

La administración de recursos humanos está constituida -- por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas son:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la ma no de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos, - que incluye el análisis y descripción de los -- cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento del personal (tanto en el sentido vertical como el horizon-- tal o diagonal).
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higie ne y seguridad en el trabajo, registros y con-- troles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, - que incluye el entrenamiento y los planes de de sarrollo de personal.
- Subsistema de control de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de informa-- ción de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, regis-

tros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos.

Esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, desarrollados y controlados por la organización.

1.2.5 Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las políticas son criterios generales o principios que orientan a la acción; por lo tanto, sirven para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

a) En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:

- Políticas generales de la empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- Políticas administrativas, establecidas para la orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- Políticas operacionales, establecidas para -

la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de la alta dirección.

- Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

- b) En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, salud, entrenamiento, seguridad, salarios, beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían en cuanto a los objetivos y a la función de los siguientes factores, entre otros:

- a) Antecedentes históricos de la organización.
- b) Actitudes de alta dirección.
- c) Tamaño de la organización.
- d) Localización geográfica de la empresa.
- e) Relaciones con los sindicatos.
- f) Restricciones gubernamentales.

Una política de recursos humanos debe contemplar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos importantes:

- a) Políticas de provisión de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento den

tro y fuera de la organización), en qué condiciones y cómo escoger (técnicas de recluta miento que prefiera la organización).

- Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

b) Políticas de aplicación de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos de -- fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, definindo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de - la educación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios prevalcientes en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización y considerando la posición de ésta frente a las prácticas prevalcientes en el mercado de trabajo.
- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación constante de la fuerza de trabajo

jo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.

- Criterio de desarrollo de recursos humanos a mediano y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones suficientes para garantizar la salud y la excelencia en la organización, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

e) Políticas de control de los recursos humanos

- Cómo mantener un banco de datos suficiente para proporcionar los elementos necesarios para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para sustentar una auditoría permanente sobre la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización. que a través de ellas gobiernan sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. A partir de las políticas se pueden defi-

nir los procedimientos que pueden ser implantados, para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

1.3. Definición de administración de recursos humanos

Según Fernando Arias Galicia, la administración de recursos humanos "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." Esa es la definición que utilizaremos como base a lo largo de este trabajo.

1.4. Importancia de la administración de recursos humanos

Para cualquier empresa es una exigencia fundamental obtener la mayor eficiencia y el máximo grado de cooperación de su personal. de hecho, todos los jefes habían tratado siempre de que sus subordinados cumplieran tales requisitos, pero también es cierto que los resultados negativos eran más frecuentes que los casos de éxito. Los procedimientos que se empleaban eran, por lo general, los menos aconsejables.

La complejidad misma de la organización de las empresas, el número cada vez más grande de individuos al servicio de aquéllas y la necesidad imperiosa de uniformar las reglas, los sistemas y métodos empleados para obtener eficiencia y cooperación del personal, fueron factores decisivos para que se empezaran a crear departamentos especializados. En la actualidad no hay empresa de mediana importancia que no cuente en su organización con un departamento de Recursos Humanos.

Debido a que los recursos humanos calificados son escasos, por no poseer todos los elementos las mismas cualidades, habilidades y conocimientos, los más solicitados y cotizados serán los más capaces y preparados.

Las características de los individuos no son propiedad de la empresa sino un patrimonio particular de aquéllos, por lo que deben ser conservados y motivados adecuadamente para cumplir con el objetivo trazado por la dirección.

Por lo anterior es necesario que las empresas cuenten con una división de personal, para asignar oportunamente individuos preparados a todos los puestos de los niveles jerárquicos de la empresa. Además de que la organización puede beneficiarse, puesto que obtendrá mejores servicios de sus miembros, a través de los conocimientos que éstos posean podrá aplicar técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc.

Las políticas relacionadas con la administración -

de recursos humanos deben tener las siguientes características:

- a) Estabilidad, o sea, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- b) Consistencia; es decir, congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectados.
- c) Flexibilidad; en otras palabras, la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios.
- d) Generalidad, o sea, la posibilidad de aplicación global y comparativa para toda la organización.
- e) Claridad y simplicidad en su definición, para facilitar su entendimiento.

1.5 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de toda la organización. En toda organización existe como uno de los objetivos principales la creación y la distribución de algún producto (que puede ser un bien de producción o de consumo), o algún servicio (que puede ser una actividad especializada).

La administración de recursos humanos tiene por objetivos:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para cumplir los objetivos de la empresa.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones propicias para la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el alcance de sus objetivos individuales.
- c) Lograr, con los recursos humanos disponibles, la eficiencia y la eficacia de la empresa.

La Administración tiene como finalidad común lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores. La coordinación de los trabajadores y los empresarios se favorece si se hacen destacar los intereses comunes que ambos tienen dentro de la empresa.

El empresario y sus trabajadores tienen interés en que la empresa mejore su rendimiento. Cuando los beneficios disminuyen, esto impedirá, por lo menos, que los trabajadores puedan obtener mejores salarios, independientemente de que la empresa pueda llegar hasta el cierre. Además, el abatimiento de los costos, el cuidado y la conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo; la elevación de la calidad a base de una mejor capacitación y

mayor esmero; los ahorros que se logran evitando desperdicios y disminuyendo o eliminando fallas; el mejoramiento de los sistemas y de la organización, que haga más fluido el trabajo, son algunos de los muchos elementos que, en virtud de tener como finalidad inmediata aumentar la productividad, constituyen una condición indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa, así como los del empresario y los trabajadores. Otro de los beneficios para ambas partes es dar una mejor capacitación al personal, ya que el empresario obtendrá mayor capacidad de éste en el desempeño de las actividades que ponga a su cargo dentro de cada puesto; a su vez, los trabajadores obtendrán un beneficio personal, consistente no sólo en mayores posibilidades de ascender o mejorar su salario, sino también en alternativas para realizarse mejor fuera de su trabajo o en otras empresas. También con incontables las ventajas de la higiene y la seguridad en el trabajo.

La administración de personal deberá vigilar que al trabajador se le dé un trato acorde con su dignidad humana, que haya seguridad en aquél en cuanto a la conservación de su empleo, que la empresa le otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, que le brinde posibilidades de progresar y que exista seguridad en las labores que habrá de desempeñar. Esto dará como resultado la más amplia cooperación de los empleados con la organización.

1.6 Funciones de los departamentos de una División de Personal

Las empresas, dependiendo de su magnitud, establecen sus divisiones de personal de acuerdo con sus necesidades y recursos, integrando los departamentos que se listan en seguida:

- a) Departamento de Empleos
- b) Departamento de Entrenamiento
- c) Departamento de Sueldos y Salarios
- d) Departamento de Relaciones Laborales
- e) Departamento Médico
- f) Departamento de Prestaciones

Una vez listados éstos, explicaremos las principales funciones que desempeña cada uno de ellos, según el organigrama de la División de Personal de la empresa X.

1.6.1 Departamento de Empleos

Tiene encomendadas las siguientes funciones: Reclutamiento y selección de personal, asignaciones, colocaciones y terminaciones de personal que explicamos brevemente en seguida:

a) Reclutamiento de personal

Comprende aquel proceso de una empresa mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para cubrir puestos vacantes o de nueva creación.

Por tanto, la meta del reclutamiento es tener un --

conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular.

En esta fase no se determina si el candidato debe ocupar el puesto vacante, sino que exclusivamente la empresa se provee de prospectos para después seleccionarlos mediante una serie de entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes, tests psicológicos, tests de aptitudes, etc., que servirán de base al seleccionador para evaluarlos y después llevar a cabo posibles contrataciones.

b) Entrevistas al personal

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

La entrevista es una conversación que se sostiene con el propósito definido de obtener información del entrevistado mediante el intercambio de ideas, así como detectar de manera global y en el mínimo tiempo posible los aspectos más importantes de la personalidad del candidato y sus relaciones con los requerimientos del puesto, como son: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, gestos, posturas, ademanes, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. También debe informársele al entrevistado la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él deci

da si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés de ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Otros objetivos de la entrevista son fomentar la comprensión, la amistad, la confianza; evitar malos entendidos, desconfianza y hostilidad.

Existen varias clases de entrevistas, como: las de contratación, de secuencia, de salida, etcétera, que se aplican como sea necesario.

c) Pruebas de personal

El propósito de este proceso de medida es capacitarnos para predecir cómo actuará una persona en el futuro.

En la contratación de personal las pruebas se usan principalmente para la selección de nuevos empleados. Con este propósito, una prueba se puede definir como un procedimiento sistemático para comparar la conducta de dos o más personas, así como para observar el comportamiento de un individuo y su desempeño o actitud.

Así como se usan para la selección de nuevos empleados, las pruebas también se utilizan para asignar personas a los puestos, para seleccionar empleados con fines de promoción y transferencia dentro de la organización, para elegir candidatos a ser asignados a un programa de capacitación de la compañía, y para que sirvan como una ayuda en el diagnóstico de los empleados-problema.

La contratación de los empleados mejor calificados de acuerdo con las pruebas puede requerir menos tiempo y costos más bajos de capacitación, producción más alta y mejor calidad del trabajo.

Existen varios tests que miden características de los candidatos, como son los psicológicos, de aptitud, destreza, alcance, personalidad, etcétera, que explicaremos brevemente a continuación.

Prueba psicológica

Son mediciones objetivas y estandarizadas de muestras de comportamiento que ayudan a seleccionar al personal adecuado para cada puesto.

Una prueba para empleo de este tipo es un instrumento concebido para medir ciertos factores psicológicos específicos. El propósito de este proceso de medida en el aspecto industrial es capacitarnos para predecir cómo actuará una persona en el futuro. Los factores de medida son usualmente: habilidad para razonar, capacidad para a prender, temperamento, aptitudes específicas.

Prueba de aptitud

Esta prueba es utilizada para predecir el éxito o fracaso en el desarrollo de cierta actividad midiendo la aptitud para memorizar, razonar, comprender, expresarse, utilizar el ingenio, etcétera. Existen diferentes tests que se a-

plican dependiendo de las características del puesto que se busca cubrir.

El uso de pruebas de aptitudes es aconsejable cuando un aspirante tiene poca o ninguna experiencia en el trabajo.

Pruebas de destreza

Algunos puestos requieren destreza en los dedos, por ejemplo, el armado de pequeñas piezas eléctricas, así como la reparación y la fabricación de instrumentos electrónicos.

Existe otra clase de destreza, que es la manual, es necesaria para que los trabajadores de las lavanderías ---
-por ejemplo- clasifiquen bien la ropa antes de lavarla.

Pruebas de alcance

En algunas ocasiones se espera que un individuo tenga ciertos conocimientos acerca de un puesto o que posea un nivel mínimo de habilidad, por ejemplo, en las pruebas de taquigrafía y mecanografía. Es decir, se miden conocimientos necesarios para desarrollar satisfactoriamente un puesto. Estas pruebas se preparan en colaboración con un especialista en la materia.

Pruebas de personalidad

Son diseñadas con el propósito de medir características como madurez emocional, confianza en sí mismo, la sociabili-

dad, responsabilidad, conformidad, objetividad y síntomas nerviosos, a fin de evitar que los candidatos contesten - los cuestionarios de personalidad en la forma que consideran les ayudará a obtener el puesto. Esto se hace utilizando una técnica que requiere que el individuo seleccione entre dos o más alternativas la que considere que describe mejor su forma de ser.

Estas alternativas en su diseño parecen igualmente deseables o indeseables, pues es difícil que el individuo seleccione la respuesta que producirá la puntuación deseada.

La mayoría de las pruebas de personalidad son de tipo objetivo (pruebas escritas o inventarios de personalidad). Los inventarios de personalidad, así como los inventarios de interés, pueden ser hurtados por algunos candidatos y se usan mejor como guía con fines de selección.

Estas pruebas deben ser observadas por un mínimo de personas, y es necesario manejar confidencialmente este material.

Al aplicar estas pruebas se debe reconocer que los resultados deben ser interpretados por un psicólogo competente.

d) Asignación de personal

Una vez que el candidato es seleccionado se efectúan algunos trámites para contratarlo y asignarlo al puesto vacante.

Al estar asignado a un puesto, implica que el sujeto será responsable de que las funciones de éste se cumplan oportunamente.

En algunas compañías se acostumbra que el nuevo empleado esté a prueba en el puesto durante algún tiempo y se le asigne definitivamente hasta que trabaje de manera satisfactoria.

e) Orientación de personal

Esta implica aconsejar al nuevo empleado sobre cuándo y dónde deberá reportarse para trabajar, proporcionándole información adicional antes de que asuma cualquier responsabilidad con la compañía.

La información que necesita variará según el trabajo que se le vaya a encomendar. Es costumbre proporcionar datos que son de interés inmediato para el nuevo empleado, tales como el horario de trabajo, salario, prestaciones, etcétera, ya que la empresa también está interesada en que el empleado comprenda las reglas de seguridad en su puesto, así como la información general de la compañía.

f) Terminaciones de personal

Al establecerse las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores, con la misma importancia que las condiciones de terminación de las mismas. Es decir, la empresa informa al empleado sobre sus derechos y obligaciones, así como la forma en que se terminará su con

trato de trabajo.

Hay varias causas por las que un empleado puede romper sus relaciones de trabajo con una organización, las cuales mencionamos a continuación.

Renuncia

El trabajador deja de prestar sus servicios a una organización en forma voluntaria. Tiene derecho a una prima de antigüedad si laboró durante más de 15 años en la organización, de acuerdo con el artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo. Asimismo, tiene derecho a que se le extienda una constancia escrita sobre sus servicios (fracción VIII del artículo 32 de la Ley Federal del Trabajo).

Jubilación

Esta acción representa una obligación del patrón a favor del trabajador cuando éste reúne los requisitos contractuales establecidos al efecto, por lo que hasta que satisfaga dichos requisitos debe otorgársele la pensión jubilatoria.

Cuando el trabajador llega a cierta edad y desea dejar de trabajar, tiene derecho si cumple con los requisitos legales del ISSSTE, el IMSS o su propia empresa para obtener una pensión de retiro.

Terminación de contrato

Un contrato de trabajo puede terminar legalmente cuando, como en el caso concreto, tenga la finalidad de sustituir

temporalmente a otro trabajador, y el trabajador sustituido se reincorpore a sus labores. En este caso el patrón no incurre en las responsabilidades propias del despido - injustificado.

Al cumplirse el tiempo o la obra por los que fue - contratado el trabajador, concluye el contrato de trabajo.

Muerte de alguna de las partes

Al acaecer la muerte del trabajador se dan por terminadas las relaciones laborales (también por incapacidad física o mental).

Rescisión del contrato

Se ocasiona cuando el empleado incurre en alguna causal - de despido de acuerdo con el artículo 47 de la Ley Fed-- eral del Trabajo, caso en que la empresa rescinde el con-- trato del trabajador sin adquirir por ello responsabili-- dad alguna.

A continuación se mencionan algunas de las fraccio-- nes más importantes de dicho artículo legal, según el - - cual procede el despido cuando:

- I. El patrón sea engañado por el solicitante o -- por el sindicato que lo propuso, con certifi-- cados, referencias o avales falsos sobre ante-- cedentes o aptitudes. Esta causa dejará de te-- ner validez 30 días después de que el trabaja-- dor haya sido contratado.

- II. Cuando el trabajador incurra durante sus labores en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, de sus familiares, o del personal directivo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que el trabajador medie en defensa propia.

- III. Si la empresa comete algún acto en contra del trabajador, éste también puede rescindir el -- contrato de trabajo, de acuerdo con el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo, caso en -- que la empresa deberá indemnizar al trabajador.

g) Registros

Estos consisten en llevar por escrito todos los datos e información de las relaciones entre trabajador y empresa, estableciendo los reportes y formas necesarios desde el reclutamiento hasta la terminación de las relaciones.

1.6.2 Departamento de Entrenamiento

La función de este departamento es capacitar al personal - mediante la aplicación de las distintas clases de entrenamiento que explicaremos en seguida:

Con el fin de asegurar la correcta capacitación del personal es necesario impartir cursos formales que abar- - quen todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Una vez que el empleado ha sido seleccionado, colo-

cado e inducido, debe ser entrenado. El entrenamiento es el acto por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado para la ejecución de un puesto en particular.

El entrenamiento es valioso para el empleado, pues le produce una mayor seguridad y oportunidad de desarrollo tanto dentro como fuera de la organización en la que trabaja.

El entrenamiento tiene relación con el incremento de los conocimientos de una persona para ejecutar un trabajo; su mayor responsabilidad descansa en la organización empresarial en la cual ocupa el cargo; es decir, como resultado de su entrenamiento, el empleado desarrollará eficazmente sus labores y estará en condiciones de competir para alcanzar puestos superiores.

Las compañías fuertes proporcionan un entrenamiento especial a los supervisores y ejecutivos, así como a los individuos a quienes se ha tomado en cuenta para ocupar puestos superiores.

Se reconoce que conforme un hombre progresa hacia posiciones elevadas en la escala de la organización, existe una demanda creciente sobre su efectividad personal en áreas tales como la toma de decisiones y las relaciones humanas.

La importancia del entrenamiento para las organizaciones empresariales u otros tipos de organizaciones es e

vidente y se basa en:

- a) Un incremento de la productividad y un incremento en las capacidades, que usualmente dan por resultado una mejoría tanto en la calidad como en la cantidad de la producción.
- b) Desarrolla una alta moral. La posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que éste se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción. Los programas elaborados para el personal y para el mejoramiento de las relaciones humanas entre ellos pueden servir como contribuir al elevamiento de la moral de los trabajadores, pero esos programas no tendrán éxito si no están respaldados por un conocimiento sólido del trabajo.
- c) Existen varios métodos de entrenamiento, pero el uso en particular de algunos de ellos depende del objetivo del curso de que se trate, así como de las habilidades y potencialidades del entrenador y de los individuos en el proceso de entrenamiento, además de diversos factores tales como el tiempo, los gastos, etcétera.

La responsabilidad del departamento de entrenamiento es mantener en mente los objetivos del curso, recomendando un método apropiado para la obtención de los resultados esperados.

Ya se dijo que el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo que emplea un procedimiento a corto plazo que emplea un método sistemático y organizado mediante el cual el personal no ejecutivo adquiere conocimientos técnicos con una finalidad determinada. El método que se escoja depende del tiempo-costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requeridos, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que hay que entrenar, antecedentes de quienes reciben entrenamiento y otros muchos factores.

Entre los métodos de entrenamiento más utilizados tenemos los siguientes:

Entrenamiento en el salón de clases

Se presta para capacitar al máximo número de personas con un mínimo de instructores, ofreciendo su mayor rendimiento en áreas en las que la información se imparte mediante conferencias, películas y demás sistemas audiovisuales.

Si el grupo de personas es pequeño, como en el caso de programas de entrenamiento para supervisores y ejecutivos, es aconsejable adoptar la discusión de casos prácticos.

Entrenamiento rutinario

Debe ser conducido por un supervisor que tiene la responsabilidad de instruir a sus empleados, con la ventaja de proporcionar experiencias de primera mano bajo las condi-

ciones normales de trabajo.

Entrenamiento suplementario

Impartido por diversas instituciones educativas, como preparatorias, universidades y colegios de estudios superiores, etc.

Algunas empresas motivan este entrenamiento pagando a sus empleados las inscripciones y colegiaturas.

Técnicas especiales

El rápido desarrollo de equipo electrónico ha originado técnicas de enseñanza en diversas ramas de la industria que se llevan a cabo mediante máquinas de enseñanza, dispositivos y simuladores de entrenamiento.

Entrenamiento de trabajadores comunes

Familiariza a los trabajadores con sus labores presentándolos a sus compañeros y relacionándolos, cuando están recién contratados, con la organización en general.

Entre los programas más comunes de entrenamiento formal dentro de una planta que pueden ser utilizados en un puesto específico existe un método consistente en colocar al trabajador en el taller de trabajo proporcionándole supervisión mientras aprende a dominar las operaciones necesarias.

Este método se complementa con inscripciones en un solo salón de clases.

Entrenamiento de oficios

El grado de intensidad del entrenamiento varía de acuerdo con el oficio de que se trate. Sin embargo, los programas generalmente dan énfasis al conocimiento de prácticas pasadas, así como al desarrollo mediante la familiarización con el uso de todas las herramientas de un oficio.

Entrenamiento de supervisores

En los mercados de trabajo escasos es más importante la preparación de los supervisores, ya que en ellos radica la toma de decisiones que ayuda a cumplir los objetivos de la compañía.

Los principales métodos de entrenamiento para supervisores se llevan a cabo mediante conferencias y casos prácticos, proporcionándoles también amplio material de lectura.

1.6.3 Departamento de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es aquella ciencia que estudia las técnicas de análisis y cuantificación del trabajo para lograr que la percepción que recibe el trabajador sea acorde con el puesto que desempeña, con las condiciones de la oferta y demanda, su eficien-

Este método se complementa con inscripciones en un solo salón de clases.

Entrenamiento de oficios

El grado de intensidad del entrenamiento varía de acuerdo con el oficio de que se trate. Sin embargo, los programas generalmente dan énfasis al conocimiento de prácticas pasadas, así como al desarrollo mediante la familiarización con el uso de todas las herramientas de un oficio.

Entrenamiento de supervisores

En los mercados de trabajo escasos es más importante la preparación de los supervisores, ya que en ellos radica la toma de decisiones que ayuda a cumplir los objetivos de la compañía.

Los principales métodos de entrenamiento para supervisores se llevan a cabo mediante conferencias y casos prácticos, proporcionándoles también amplio material de lectura.

1.6.3 Departamento de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es aquella ciencia que estudia las técnicas de análisis y cuantificación del trabajo para lograr que la percepción que recibe el trabajador sea acorde con el puesto que desempeña, con las condiciones de la oferta y demanda, su eficien-

cia personal, así como a las posibilidades de la empresa donde presta sus servicios.

La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague a los empleados por el trabajo realizado y lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Se deberá basar en los tabuladores estructurados sobre valuación de puestos y en los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Normalmente se considera a la administración de sueldos y salarios como una sub-área de personal y, por lo común, los administradores prefieren el concepto de compensación, en vez de la apreciación más antigua de administración de sueldos y salarios.

Los términos "remuneración", "sueldo" y "salario", se usan también para describir ese acuerdo económico entre patrón y empleado. Una remuneración es una recompensa, un pago o un reembolso por los servicios prestados. Por lo general, las remuneraciones tienen la forma de sueldos o salarios.

Para explicar las funciones que tiene asignadas este departamento es necesario explicar qué se entiende por sueldo y por salario.

Salario

Es la retribución que debe pagar al trabajador por su tarea.

Integración del salario

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo -- por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otro beneficio monetario que se entregue al trabajador a cambio de su tarea.

Pago del salario

Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material, y de quince días para los demás trabajadores.

Salario nominal

Es la cantidad de dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana de trabajo o pieza hecha.

Salario real

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los sala-

rios, o bien, es la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.

Sueldo

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza. Se considera sueldo toda aquella compensación fija que se liquida quincenal o mensualmente por los servicios prestados dentro de un horario de trabajo establecido legalmente. La ley estipula que el plazo para el pago del salario sea no mayor de una semana en el caso de las personas que desempeñan un trabajo material, y de quince días, para quienes desempeñan trabajos intelectuales.

Sin embargo, el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo define el salario y nunca se refiere a sueldos.

En términos generales, un salario es cualquier cosa dada como una recompensa. Por lo común, el concepto de salario se asocia con el proceso de pagar por hora a los trabajadores. El salario es una recompensa pagada o estipulada para ser pagada para una persona que ha prestado sus servicios por jornadas regulares. Los salarios son compensaciones fijas para personas que ocupan puestos oficiales, ejecutivos o de oficina, sobre una base regular que puede ser anual, trimestral, mensual o semanal.

Una vez definida la administración de sueldos y sa

larios explicaremos las principales funciones que tiene asignadas el departamento que nos ocupa. Tales funciones son: Efectuar análisis de puestos y valuarlos.

Análisis de puestos

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, las responsabilidades y el esfuerzo variarán en cada caso. Por ello es importante analizar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito. Para esto, nada mejor que analizarlo.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores, es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

El análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en él. Los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, niveles o grados de escolaridad necesarios, entrenamiento, iniciativa, esfuerzo físico y responsabilidades necesarias) que debe satisfacer la persona que

va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado también son parte de ese análisis.

Un puesto se define como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Agustín Reyes Ponce), donde el conjunto de operaciones constituyen la actividad material que desarrolla el trabajador.

Las cualidades son las características de la persona que ocupa el puesto y las responsabilidades son las que se derivan del desempeño de la labor encomendada y las condiciones en las que va a operar. Las cualidades deben ser impersonales, pues constituyen obligaciones exigibles a quien quiera que ocupe el puesto.

Un análisis de puesto consta de dos elementos: la descripción del puesto y la especificación del mismo, -- que explicamos brevemente a continuación:

a) Descripción del puesto

En la descripción del puesto se consignan las funciones u operaciones materiales que deberán realizarse en un puesto. Esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

La descripción del puesto tiene tres partes: Primero comenzaremos por mencionar en qué consisten las for

mas genérica y analítica. La descripción genérica presenta una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo. La descripción analítica describe detalladamente las funciones que se deben realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo con criterios de importancia, frecuencia, cronología, etcétera.

1. Encabezado

Aquí se listan los datos que identifican el puesto, como son, título, vocación, jerarquía, segundos puestos, etcétera.

2. Descripción genérica

Se explican en forma general y concisa las actividades asignadas al puesto.

3. Descripción específica

Es la exposición detallada de las actividades correspondientes al puesto. Determina qué es precisamente lo que se debe hacer.

b) Especificación del puesto

Parte del análisis de puestos, donde se determina la ha

bilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que exige cada puesto, así como las condiciones de trabajo, la hora en que habrá de trabajarse y la persona que lo hará.

Valuaciones de puestos

La valuación de puestos determina la importancia que cada uno de ellos tiene en relación con los demás existentes en la empresa, con el objeto de asignarles una remuneración adecuada y justa.

Para evaluar los puestos de una empresa es necesario escoger un número reducido de puestos tipo, y una vez que la posición de todos ellos está firmemente establecida, servirán para fijar la relación existente con los demás.

Los puestos tipo seleccionados deben ser los más estables tanto en obligaciones como en salario, así como los más sobresalientes y característicos de la empresa.

Sistemas de evaluación

Los métodos de valuación de puestos más usuales son los siguientes:

1. Alineamiento

Es el sistema de valuación de puestos más fácil de explicar. Simplemente los puestos de una organización se clasifican desde el más alto hasta el más bajo en términos

de todo el trabajo y de sus condiciones. El alineamiento se hace relativamente fácil si sólo se incluyen unos cuantos puestos, pero se complica cuando existen muchos puestos en la organización.

2. Gradación previa

El sistema de descripción del grado de la administración de sueldos y salarios también se conoce como sistema de alineamiento. La descripción del grado esencialmente -- comprende la división de la jerarquía de puestos en un número de grupos o grados de pago, desarrollando definiciones para cada grado, asignando cada puesto de la organización o una clasificación de grado particular.

3. Puntos

Los sistemas de puntos pueden seguir un formato estándar o se pueden diseñar para adaptarse a una situación en particular. Todos los sistemas de puntos consisten en varios factores o características compensables del puesto. Los sistemas de puntos estándar usualmente utilizan cuatro grupos principales de factores del puesto: capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del puesto. Más bien cada sistema de puntos consiste en ocho o doce de las características que mejor se aplican a la situación del puesto que se analiza. Cada factor se subdivide en grados que definen la extensión y la cantidad relativa del factor que se requiere para cada uno de los - puestos de la serie.

4. Factores

Consisten en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, - responsabilidad y condiciones de trabajo) y aparte, de a cuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno - de los citados factores, combinando por fin ambos resultados.

En el método de comparación de factores se aconseja no usar un número de éstos superior a seis, porque se complicaría demasiado el sistema. Aquí se usan cinco, - formados por los cuatro anteriores y descomponiéndolos - en requerimientos físicos y requerimientos mentales. -- Cuando las características de la empresa lo exijan, podrá adoptarse algún otro factor adicional.

En resumen, estudia y analiza el puesto ya no en - su conjunto, como lo hacen los métodos elementales, sino descompuesto en sus elementos o factores, usando un núme ro reducido de factores, lo cual hace relativamente sencillo su manejo.

1.6.4 Departamento de Relaciones Laborales

Dentro de este departamento se llevan a cabo actividades de relaciones jurídicas en el trabajo, es decir, se cele bran contratos y acuerdos con los empleados. La eficien cia de las relaciones obrero-patronales evitará las huel gas, los paros y otras interrupciones en el trabajo. --

Por ello la función del departamento de personal es importante en la mayor parte de las organizaciones.

Entre las funciones más importantes de este departamento figuran las siguientes:

1. Negociación del contrato colectivo de trabajo

Cualquier acuerdo de contratación colectiva incluye dos actividades principales: negociación de contrato y administración del mismo.

La negociación del contrato es el proceso por medio del cual la empresa y sus empleados pretenden solucionar sus diferencias con respecto a los sueldos, horas de trabajo y otras condiciones de empleo.

La Ley Federal del Trabajo define en su artículo 386 que el contrato colectivo es un convenio que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El contrato colectivo de trabajo debe favorecer a los empleados lo más ampliamente posible, ya que mientras mejor nivel de vida tenga, el trabajador estará más contento y su productividad será superior.

Las etapas de la negociación del contrato son: pre negociación, selección de los representantes administrativos y del sindicato, formación de una estrategia y tácticas de negociación, contrato o acuerdo laboral final.

La prenegociación se da cuando se ha firmado el a-cuerdo entre la empresa y el empleado. Ambas partes de-ben recopilar, analizar e interpretar los hechos y cifras concernientes a sueldos, horas, pensiones, vacaciones, et cétera. No sólo deben analizarse las entidades de la or-ganización, sino también los antecedentes y personalidad de los negociadores en particular.

La selección de los representantes administrativos y del sindicato consiste en integrar un grupo que, por ambas partes, discutirá los términos del nuevo contrato. -

El grupo negociador puede constar de cualquier número de personas. Frecuentemente la administración es re-presentada por el director de relaciones industriales, el administrador de personal, el jefe de producción, un vice presidente ejecutivo, el abogado de la compañía o un comité de dichos individuos. Por parte del sindicato, el presidente o los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores.

En lo que se refiere a la integración de una estra-tegia y tácticas de negociación, los negociadores labora-les y administrativos planean las formas de negociación. - La estrategia tiene relación con la planeación de las po-líticas básicas que se van a seguir en el proceso de la -

negociación. Las tácticas son acciones particulares -- que se emprenden en la mesa de contratación con el fin de alcanzar las metas. Las estrategias y tácticas pueden ser acciones abiertas o pueden incluir actitudes, e mociones, opiniones, gestos y otras formas indirectas - de expresión.

El contrato o acuerdo laboral final estipula la - naturaleza de la relación entre el empresario y los em- pleados durante la vigencia del contrato.

Sobre los supervisores descansa la mayor responsa- bilidad en la administración del contrato por ser ellos quienes mayor contrato tienen con el trabajador. Es re- comendable que se presente el contrato a los superviso- res por medio de cursos especiales, para que conozcan - su contenido e interpretación. De ser posible, deberán presentarse casos prácticos y objetivos sobre la aplica- ción de su contenido. Además, la ley otorga a los su- pervisores el carácter de representantes del patrón y, - por tanto, están obligados a seguir el contrato y todas las normas de relación entre los trabajadores y la orga- nización.

2. Atención de quejas

El Departamento de Personal debe intervenir en la forma- ción del sistema para recibir, manejar y resolver las - quejas, ya que se trata de uno de los problemas humanos más frecuentes que se dan en la empresa.

El Departamento de Personal debe actuar como un asesor y prestar un servicio en un procedimiento de quejas con carácter staff, es decir, a nombre de los jefes de línea, cuidando de no enfatizar su autoridad en ningún caso en favor de los jefes de línea, esto es, para servirlos y no para imponerles soluciones.

Un procedimiento eficaz de quejas lleva el propósito de arreglar una situación sin que se rompan los límites reglamentarios, es decir, no busca saber quién tiene derecho y quién carece de él, o si alguien debe ser sancionado o no, por lo que el Departamento de Personal debe oír a todas las personas interesadas procurando dar lugar a pláticas de entendimiento.

La queja debe presentarse ante el jefe inmediato superior del quejoso, a menos que sea en contra de éste.

Cuando el quejoso no haya quedado satisfecho con la resolución dada por su jefe inmediato, el Departamento de Personal agilizará las quejas no resueltas oportunamente por los jefes de línea, es decir, cuando un trabajador piensa que ha presentado una queja y que ésta, después de un plazo razonable, no se le ha resuelto, debe saber que puede acudir al Departamento de Personal, para que éste hable con sus jefes con el fin de pedirles que resuelvan su queja lo más pronto posible.

La queja es manifestación de un estado de inconformidad de un trabajador. Se entiende que esa queja es -- causada por otro empleado, por algún supervisor o por al

guno o algunos de los servicios que recibe de la organización. Una insatisfacción es cualquier estado o sentimiento que, al ser externado oralmente por un empleado a otro, se llama queja. Es decir, es un sentimiento de injusticia en relación con la situación de empleo que debe ser llevada a la atención de la administración.

La queja se genera por tres razones:

- a) Desaveniencias entre dos o más trabajadores
- b) Desaveniencias entre uno o más empleados, y uno o más supervisores
- c) Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios y prestaciones que actualmente le otorga la organización.

Probablemente no existe un procedimiento típico de quejas debido a que dichos sistemas de quejas formales varían de compañía a compañía. Pero es conveniente crear un sistema de quejas para evitar conflictos entre el trabajador y la empresa, con lo cual se eliminan problemas del sindicato respectivo.

Las quejas que presente un trabajador por haberse lesionado sus intereses, deben formularse por escrito, y la empresa debe estudiarlas tratando de obrar lo más justamente posible, ya que así se elevará la moral del empleado. Si no se hiciera así, un caso no resuelto rápidamente da a la fuerza laboral una excelente oportunidad de ganar el pleito.

3. Encuestas sobre el estado de ánimo de los trabajadores

La moral de los empleados es un punto sumamente importante, ya que si aquéllos no están contentos con las condiciones de su trabajo no lo desempeñarán tan satisfactoriamente como lo harían en el caso contrario, pues el personal que tiene una moral baja no se desempeña eficientemente en sus funciones y es posible que trate de sabotear a la empresa haciendo las cosas mal.

Por lo anterior, es necesario realizar encuestas sobre la moral del personal y estudiarlas con objeto de tomar las medidas conducentes.

1.6.5 Departamento Médico

Entre las funciones más importantes que se le pueden asignar a este Departamento, figuran las siguientes:

a) Efectuar periódicamente exámenes médicos a todos los empleados de la compañía, así como a los aspirantes - que le envíe el Departamento de Personal.

b) Prestar primeros auxilios mediante la instalación de un consultorio o enfermería que se encontrará en el lugar de trabajo a fin de atender oportunamente los posibles accidentes.

c) Atender al personal que necesite consulta dándole recetas que se deberán surtir en farmacias autorizadas con cargo a la empresa y con las cuales se celebrará un convenio para tal efecto.

d) Elaborar programas de salud a fin de prevenir enfermedades contagiosas que pongan en peligro la vida de los empleados y la productividad de la empresa.

e) Supervisar el tratamiento de enfermedades que se deberá llevar a cabo por medio de convenios con hospitales que atenderán al personal por conducto de sus especialistas cuando el caso lo amerite.

El Departamento Médico generalmente se establece en compañías que tienen un número considerable de empleados, ya que en otros casos es conveniente que el Instituto Mexicano del Seguro Social se haga cargo de este punto.

Todas las empresas que tienen Departamento Médico también inscriben a su personal en el IMSS, para que puedan tener las demás prestaciones que la ley establece.

1.6.6 Departamento de Prestaciones y Servicios

Este departamento se encarga de administrar al personal las prestaciones y los servicios que la empresa haya establecido.

Los programas de servicio y prestaciones se proporcionan a todos los trabajadores de la empresa, independientemente de la cantidad o calidad de su producción individual de trabajo.

La compensación es el mayor concepto de remuneración del empleado. De tal compensación o remuneración forman parte tanto la administración de sueldos y salarios, como los servicios y prestaciones. Por tanto, los servicios y prestaciones se refieren a asuntos de compensaciones económicas indirectas y no económicas.

Las definiciones que se dan de servicios y prestaciones son las siguientes:

Servicios son todos aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie, y que representan un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido que hacer. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Los servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o un beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.

Se ha desarrollado un concepto de protección individual:

a) Se espera que cada individuo sea por lo menos parcialmente responsable de su propio bienestar presente y futuro.

b) Ahora se espera que la industria ayude a proteger a sus trabajadores de los riesgos de vida.

c) Se pide al gobierno que apoye y financie los programas de asistencia de los trabajadores. El grado de contribución de estas tres partes varía según la naturaleza y el propósito de los programas de prestaciones y servicios de los empleados.

Existen tres objetivos principales de los programas de prestaciones y servicios:

- a) Menor rotación de personal
- b) Mejor moral
- c) Más seguridad

La menor rotación fue la razón principal para establecer los programas de prestaciones a los empleados.

Mejorar la moral es un objetivo de los programas de prestaciones de las empresas. Esta meta surgió luego del propósito de ofrecer prestaciones.

Hoy en día el principal objetivo de los programas de prestaciones de las compañías se ha desviado, y en vez de centrarse en el empleador, se centran en el empleado. Ahora la mayor seguridad económica para los trabaja

dores se considera el principal objetivo de los programas de prestaciones y servicios. Desafortunadamente este propósito con frecuencia es frustrante para los empleadores, porque muchas veces, cuanto mayor es el grado de seguridad que tiene un trabajador, menos productivo es.

Las prestaciones y los servicios tienen características como las que se detallan en seguida:

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Ayudan al patrón a conservar mejores empleados.
- c) Son financiados en su totalidad por la empresa.
- d) Otorgan una ayuda al trabajador.
- e) Son de tipo paternalista.
- f) Son otorgados a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial, como medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga, para resolver algunos problemas de beneficio para el --

trabajador y se adoptan y proporcionan de acuerdo con la capacidad económica de la organización.

La solución no está en proporcionar prestaciones o en no hacerlo, sino en que se satisfagan verdaderas necesidades y se contribuya a elevar el nivel económico, social y cultural del elemento humano con el que se cuenta en la organización. Pero con ellas se busca también mejorar el trabajo que realizan los empleados, ya que todo cuanto les preocupe influirá en su eficiencia.

No deberían considerarse prestaciones los servicios o beneficios que la ley establece de manera impositiva, tales como los siguientes:

- Reparto de utilidades
- Vacaciones
- Gratificaciones

Esos son derechos y forman parte del salario. Sin embargo, en nuestro medio se ha generalizado considerar prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal.

Las políticas de servicios y prestaciones equilibran las ventajas que el patrón obtiene sobre los trabajadores tratando de compensarlas al beneficiar a estos últimos.

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organi-

zación a organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

Entre las prestaciones y los servicios más comunes se encuentran los siguientes:

a) Formación de cajas de ahorros

Algunas compañías fomentan el ahorro entre sus empleados, para lo cual les descuentan por nómina ciertas cantidades fijadas por ellos, mismas que se les entregarán con "x" - cantidad adicional por concepto de intereses a fin de año para que sufraguen sus gastos navideños.

b) Formación de sociedades mutualistas

La formación de sociedades mutualistas, además de fomentar el hábito del ahorro resuelve problemas económicos de la compañía, ya que facilita la obtención de préstamos a los empleados pagándoles tipos de interés mayores que los que podrían obtener en cualquier institución bancaria.

c) Celebración de convenios con casas comerciales

Los convenios que se celebran entre las empresas y las casas comerciales tienen por objeto que los empleados hagan sus compras con un descuento considerable por medio de vales que se les conceden y serán descontados por nómina en determinado plazo.

d) Concesión de préstamos hipotecarios

Algunas compañías otorgan préstamos hipotecarios a sus empleados y funcionarios que hayan laborado más de cinco años en la empresa, de acuerdo con las normas establecidas.

e) Concesión de préstamos a largo plazo

Los préstamos son concedidos a empleados de planta cobrándoles una tasa mínima de interés. Estos préstamos se pagan en plazos convenidos.

f) Concesión de préstamos para la adquisición de automóviles

Son otorgados por algunas empresas a empleados que han trabajado en ellas por un tiempo mínimo de tres años -- (empresas bancarias), tomando como máximo el importe de 36 meses de sueldo, con un interés anual y sujetos a -- las bases establecidas por el reglamento de la organización.

g) Concesión de seguros de vida

Para los empleados y funcionarios de algunas empresas se contrata una póliza colectiva.

h) Asesoría profesional

Muchas compañías ofrecen a sus empleados asesoría profesional de acuerdo con los especialistas que tengan a su servicio.

i) Venta de mercancías a precios de costo

El personal puede adquirir mercancías con magnífico des cuenta, ya que la empresa las compra por mayoreo con el fin de distribuir las a precio de costo entre sus emplea dos.

j) Servicio de alimentos

En este punto se pueden ofrecer varios servicios, como el de cafetería, restaurante, barra de bocadillos y máquinas expendedoras de alimentos y bebidas.

El servicio de alimentos que la compañía proporciona a sus empleados ahorra tiempo y elimina la neces dad de que el empleado salga de los locales de la compa ñía.

k) Servicios recreativos

Cuando los empleados muestran su interés hacia ciertas actividades recreativas, la administración está obligada a motivarlas hasta ponerlas en práctica.

l) Implantación de programas deportivos

Las compañías ofrecen programas deportivos partiendo de la base de que la participación del personal debe ser voluntaria, formando equipos de boliche, volibol, frontón, beisbol, tenis, etcétera, que son deportes bastante comunes y de gran aceptación.

m) Fomento de funciones sociales

Existen actividades que abarcan tanto a empleados como a sus familiares, como bailes, banquetes, etcétera, donde se acostumbra que asista el personal con sus amigos.

Estas reuniones proporcionan la oportunidad de establecer y motivar las relaciones interpersonales.

n) Becas

Deben concederse a los empleados para que estudien carreras relacionadas con las actividades de la empresa, exigiéndoseles mantener un promedio mínimo de 8 de calificación en sus materias, para que puedan seguir siendo apoyados en su plan de estudios.

ñ) Subsidio para renta

Se otorga a los empleados que perciben el sueldo mínimo y generalmente opera en las instituciones bancarias y de seguros.

o) Gratificación extraordinaria de vacaciones

Se concede generalmente a los empleados y funcionarios de las instituciones bancarias y de seguros cuando salen de vacaciones, por un porcentaje de su sueldo, además de su gratificación legal.

p) Aguinaldo

Se paga al trabajador en el mes de diciembre con el objeto de ayudarlo a sufragar sus gastos navideños.

Las prestaciones enunciadas anteriormente no son todas las que existen, sino sólo las más comunes que las empresas establecen de acuerdo con sus recursos y políticas, ya que legalmente se concede un mínimo de ellas.

CAPITULO II
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.1 Definición de reclutamiento

El reclutamiento es aquel proceso mediante el cual se su ministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes - o plazas de nueva creación en la empresa, con el fin de buscar empleados en perspectiva, estimulándolos a colabor ar con la organización.

En esta fase la compañía exclusivamente se provee de candidatos a ocupar un puesto que posteriormente tami zará en el proceso de selección de personal mediante una serie de entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes de aptitudes y tests psicológicos que servirán para llevar a cabo posibles contrataciones.

No debemos culpar a la fase de reclutamiento de si los candidatos son los adecuados o no, ya que esto se de finirá en el proceso de selección, dependiendo del puest o que se vaya a cubrir.

2.2 Importancia y objetivo del reclutamiento

El hecho de seleccionar a los hombres más aptos para cubrir un puesto ha sido un problema de gran importancia y repercusión en todas las empresas, debido a la variación de características individuales y a las diferentes fuentes que sirven para reclutar elementos.

En las organizaciones lucrativas el reclutamiento

lo efectúa el supervisor basándose en recomendaciones y datos subjetivos, pero debemos reconocer muchas características del ser humano (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, aptitudes, etcétera) que no son apreciables a simple vista, por lo que es necesario reclutar y seleccionar personal utilizando métodos objetivos ideados por psicólogos y administradores, así como empleando fuentes adecuadas.

Al reclutamiento se le ha denominado "positiva" - en comparación con la selección, ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante.

A principio de este siglo las empresas empiezan a utilizar métodos científicos de selección, a fin de cubrir sus puestos con elementos idóneos, sustituyendo -- parcialmente los métodos tradicionales.

Actualmente las técnicas de reclutamiento y selección tienden a ser menos subjetivas, ya que se procura reclutar y seleccionar candidatos idóneos empleando un conjunto de técnicas como la entrevista, exámenes médicos, pruebas psicológicas, etcétera, para obtener hombres más aptos en el desarrollo de las labores de los puestos de la organización.

Esto es una consecuencia de la necesidad de sobre vivir ante el sistema competitivo de libre empresa, que las hace depender en buena medida de la combinación óptima de sus diversos recursos, siendo el hombre el re--

curso más valioso con que cuenta la empresa, ya que da sentido y significado a los otros recursos para alcanzar los objetivos planeados.

2.3 Fuentes de reclutamiento

Son lugares donde se obtienen candidatos para alimentar el proceso de selección. Existen dos fuentes: internas y externas, que sirven para llenar una vacante dentro de la empresa. Estos dos tipos de fuentes se explicarán a continuación.

a) Fuentes de abastecimiento internas

Son aquellas que residen en la propia empresa y son concretamente las transferencias de empleados que la misma efectúa entre sus puestos disponibles.

La mayoría de las compañías tratan de promover a su personal para llenar las posiciones vacantes antes de contratar personal extraño a la organización.

Utilizar fuentes internas de reclutamiento crea oportunidades de ascensos, ayuda a evitar despidos y beneficia la moral de los empleados.

Una empresa que conoce a su personal debe aprovechar la inversión que se hizo para entrenar y capacitar a sus empleados, por lo que es necesario utilizar al má-

ximo sus fuentes internas.

Una vez efectuados algunos comentarios sobre las fuentes de reclutamiento internas, explicaremos brevemente cada una de ellas.

Promociones

Son cambios en los que el personal es promovido de un -- puesto inferior a uno superior y constituyen la oportunidad de alcanzar puestos de mayor jerarquía y remuneración, con más responsabilidad, siendo necesario capacitar al candidato para que se desarrolle favorablemente en su nuevo puesto.

Transferencias

Son cambios en los que el personal es trasladado de un puesto a otro, a solicitud del empleado -por no convenirle las condiciones de trabajo-, o por resolver algún problema interno en el departamento que transfiere al elemento afectado.

b) Fuentes de reclutamiento externas

Se localizan fuera de las empresas y las más comunes son las agencias de empleo, anuncios en medios publicitarios, bolsas de trabajo, sindicatos, solicitudes espontáneas, la puerta de la calle, etcétera, que explicaremos brevemente a continuación.

Existen puestos en los que no se requiere mucha preparación (peones y galopinas, por ejemplo), para los cuales hay exceso de candidatos, pero también existen plazas en las cuales se requiere mucha preparación (profesionistas). A los candidatos a ocupar estos puestos debe atraérseles ofreciéndoles mejores ingresos y prestaciones o condiciones de trabajo.

Las fuentes de reclutamiento externas se deben utilizar de acuerdo con el personal que se solicita.

Agencias de empleo

Tienen fines lucrativos y su función es proporcionar empleados a empresas solicitantes. Su costo es normalmente por el importe de un mes de sueldo correspondiente al puesto. Se paga 50% al realizar la contratación y el resto al finalizar el mes.

En el caso de las agencias existe la desventaja del mercantilismo que practican estas empresas al enviar candidatos no idóneos y abstenerse de verificar que el personal recomendado llene las especificaciones que requiere el puesto que se cubrirá.

Otra desventaja de las agencias de empleo es su costo, que para muchas empresas es alto. La ventaja de las agencias ahorran tiempo que de otro modo debería destinar la empresa al reclutamiento y la selección de personal.

Anuncios publicitarios

Se trata de un medio directo de reclutamiento y para muchas empresas es la única fuente para la obtención de can-
didatos a cubrir sus puestos vacantes. Otras están forza-
das a utilizar los anuncios debido a la escasez de mano -
de obra.

La radio, la televisión, los anuncios, las revistas, los periódicos, pueden ser utilizados como medio publicitario para solicitar interesados.

La ventaja de los anuncios es que alcanzan una gran audiencia y proporcionan una gran cantidad de aspirantes a ocupar el puesto de que se trata.

Si el aviso se coloca en una revista técnica, atraerá a un grupo de candidatos, cuya selección ofrece más posibilidades de producir resultados favorables que si se coloca en un periódico de circulación masiva, con lo cual la empresa se sobrecargaría de candidatos con remotas posibilidades de contratación.

Los elementos que debe contener un anuncio, son:

- Logotipo de la empresa solicitante
- Puesto solicitado
- Requisitos indispensables
- Especificaciones del puesto
- Escolaridad y conocimientos
- Experiencia
- Ofrecimientos

- Forma de contacto

Avisos

Se tiene que hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo. Esto se realiza de dos maneras:

- Los avisos se pueden colocar de tal manera que solamente los lean ciertos grupos, de acuerdo con el mercado de la publicación.

- Una mayor información acerca de la compañía, el empleo, las especificaciones que se requieren para obtenerlo y otros datos, se pueden incluir en el mismo aviso.

Ello hace que el posible aspirante se autoseleccione. Es decir, si ve que cumple con los requisitos, se presenta; de lo contrario, no.

Una de las ventajas notables del anuncio es el largo periodo que requiere su edición. Cuando el tiempo es limitado, lo mejor es recurrir al periódico.

Bolsas de trabajo

Son instituciones que no tienen fines de lucro y trabajan por el bien social. Colocan a los trabajadores desinteresadamente.

Son una buena fuente, pues el solicitante selecciona el puesto vacante. Estas bolsas se localizan generalmente en cámaras, universidades, etcétera.

Sindicatos

Son una fuente que se utiliza en las empresas en las que los empleados están sindicalizados y los sindicatos cubren puestos con el personal señalado por ellos.

En teoría, los sindicatos son deseables, pero en la práctica son repudiados tanto por los trabajadores como por los empresarios, ya que al trabajador le disminuyen sus ingresos por concepto de cuotas, y al empresario, por tener que comprar a los líderes para arreglar sus problemas laborales.

Solicitudes espontáneas

Algunas personas son atraídas por la imagen de solidez y prestigio de las empresas, por lo cual solicitan ser registradas en su cartera de posibles candidatos, y las compañías deben mantener buenas relaciones públicas, por lo que estas solicitudes nunca son estudiadas de inmediato, pero pueden ser consideradas en un futuro.

Puerta a la calle

En algunas ocasiones surgen candidatos espontáneos que, atraídos por el interés de trabajar en alguna empresa debido a sus prestaciones, sueldos y trato a los empleados, presentan su solicitud para que los consideren en sus futuras contrataciones.

Recomendaciones de los empleados

Debido a la confianza que tiene la compañía en sus empleados (ya que los sometió a un proceso de selección muy riguroso), en algunas ocasiones solicita al personal que invite a sus parientes y amigos a colaborar con la empresa. Esto es positivo, ya que los empleados, al poner en juego su reputación, recomendarán a gente adecuada.

La desventaja de esta fuente es la formación de camarillas en los distintos departamentos.

Centros de impedidos físicamente

Son lugares en los cuales los impedidos físicamente obtienen la oportunidad de trabajar, misma que conservan por el hecho de ser muy contadas.

Aspirantes ocasionales

Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea, aunque no en forma de solicitud, constituyen una fuente muy usada de reclutamiento de personal. Esta fuente puede ser desarrolladas dando respuestas prontas y medidas a ese tipo de manifestaciones.

Universidades

Son sitios en los que existen altas posibilidades de éxito para el reclutamiento y selección de personal, ya que los candidatos están interesados en trabajar en diversas áreas que requieren una preparación considerable.

Contratados

Para ajustarse a las necesidades del personal fluctuantes a corto plazo, debe considerarse la posibilidad de contratar personas por horas o días. Esta práctica ha sido particularmente desarrollada en el campo de la administración. Así, la empresa no sólo obtiene personas bien entrenadas y seleccionadas, sino que también evita cualquier tipo de obligaciones legales, tales como pensiones, seguros y otros beneficios propios de los contratados por tiempo completo.

Patronato de reos liberados

Se trata de una institución interesada en que el reo liberado tenga un proceso de adaptación a la sociedad antes de abandonar el reclusorio, con el objeto de evitar que ejecute un nuevo delito. Por ello se le busca un empleo acorde con su preparación y comportamiento.

2.4 Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento internas y externas

Existe un número considerable de ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento internas y externas, de las cuales a continuación citaremos las más comunes.

a) Fuentes externas

Ventajas

- Existen muchos medios para reclutar al personal
- Trae nuevas ideas
- No es fácil la formación de camarillas

Desventajas

- Alto costo de la capacitación
- Resistencia del personal antiguo
- Desconocimiento de la empresa
- Al no conocer el medio, el empleado incurre con más facilidad en errores
- Resistencia a modificar sistemas, debido a que el personal antiguo se opone al cambio

b) Fuentes internas

Ventajas

- Bajo costo de capacitación
- Menor resistencia del personal que si se asigna a personal de nuevo ingreso
- Conocimiento de la empresa
- El empleado incurre en menos errores, por conocer el medio
- Conoce parte del trabajo antes de tomar posesión del puesto
- Existe facilidad para modificar sistemas debido a la presencia de lazos de amistad
- Se refuerza el espíritu de grupo dentro de la organización
- Sirve para motivar a otros empleados que observan que su trabajo es tenido en cuenta

Desventajas

- El personal está viciado
- Se forman camarillas
- Se crean fricciones y conflictos cuando el candidato, en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de sus juicios tratándose de familiares o amigos que laboran dentro de la empresa

2.5 Políticas de reclutamiento

Las políticas proporcionan guías para la toma de decisiones respecto a problemas específicos para reducir el grado de alternativas que un administrador debe considerar.

Estas políticas ayudan a tomar decisiones respecto a las fuentes que un departamento de personal debe utilizar para proveerse de candidatos, alimentando el proceso de selección y contratando al personal adecuado para ocupar los puestos vacantes.

Las fuentes que una empresa tiene para reclutar personal son las internas (departamento de personal propio) y externas (agencias de empleos) que se utilizan de acuerdo con sus necesidades y recursos.

Las empresas grandes cuentan con un departamento de personal que entre sus funciones tiene la de reclutar y seleccionar al personal más idóneo para cubrir sus plazas oportunamente.

CAPITULO III
SELECCION DE PERSONAL

3.1 Definición de selección de personal

Es un proceso por el cual un conjunto de candidatos son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su grado de aceptabilidad para ocupar un puesto.

Mediante las técnicas de selección de personal decidimos, con base en los resultados obtenidos, cuáles son las personas que reúnen los requisitos esenciales para desempeñar determinado puesto, tratando de seleccionar a la persona más indicada para el puesto adecuado y ofrecerle una posición en la empresa.

La evolución de las ciencias como la psicología y la sociología ha permitido que las técnicas de reclutamiento y selección de personal sean más objetivas, ya que mediante la aplicación de tests conocemos la habilidad, aptitud, destreza, capacidad, inteligencia, etcétera, lo cual nos permite hacer una mejor selección.

Reyes Ponce dice: "Los hombres desempeñan cualquier función dentro de un organismo social, pero debe buscárseles bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desarrollarse adecuadamente". Esto significa que el hombre debe adaptarse a las funciones, y no éstas a aquél.

A pesar de los comentarios anteriores, muchas empresas siguen empleando procedimientos obsoletos de selección de personal, como los tradicionales, que son in

completos y no miden la totalidad de diferencias individuales.

3.2 Importancia y objetivo de la selección de personal

El objetivo de toda selección es analizar sobre bases objetivas las habilidades y capacidades de los solicitantes, con el fin de elegir a la persona más adecuada para que ocupe la plaza vacante, en tal forma que logre su --realización integral en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades, tanto personales, como de la organización.

Muchas cualidades del ser humano (aptitud, inteligencia, memoria, etcétera) no se aprecian a simple vista, por lo que es necesario contratar al personal utilizando técnicas científicas.

Entre los recursos que una empresa utiliza para su funcionamiento (técnicos, materiales, financieros, humanos, etcétera) los más importantes son los humanos, ya que éstos coordinan a los otros para alcanzar el logro de sus objetivos.

Para lograr una mejor selección es indispensable establecer políticas o guías de acción que cubran ese --proceso ayudando al Departamento de Personal a alcanzar las metas fijadas.

3.3 Métodos de selección de personal

En la selección de personal se emplean métodos tradicionales y científicos que explicamos a continuación.

3.3.1 Métodos tradicionales

No son los más apropiados para seleccionar personal, debido a que tienen fallas por influir en ellos factores como la amistad y el compadrazgo en lugar de medir aptitudes y conocimientos con el método científico.

Entre los métodos tradicionales de selección explicamos a continuación los más usuales.

a) Cartas de recomendación

Mediante estas cartas, una persona allegada a la empresa recomienda a otra para que ocupe determinado puesto. -- Las cartas tienen la desventaja de ser producto de la amistad y no respaldan conocimientos ni aptitudes, además de que ensalzan cualidades no existentes en el recomendado. Su única ventaja es la rapidez.

b) Curriculum vitae

Se trata de un documento mediante el cual se obtiene una relación histórica de la vida del interesado, mediante datos generales, experiencias de trabajo, escolaridad, si--

tuación económica, situación social, etcétera.

Dentro de las técnicas tradicionales esta es la -- más completa, pero tiene la desventaja de que en la mayoría de los casos los datos que el candidato proporciona no son verificados.

c) Periodo de prueba

El personal muestra en la práctica su desenvolvimiento dentro de la empresa mediante un contrato de prueba por un mes.

Este procedimiento es bueno, pero tiene el inconveniente de que si el empleado no desarrolla las funciones del puesto eficientemente, la empresa pierde tiempo y dinero en una persona improductiva que le ocasiona gastos por concepto de sueldo.

d) Escritura

Mediante la caligrafía se pueden investigar ciertos aspectos de la personalidad de los individuos, pero este método no es confiable por no medir conocimientos, inteligencia y aptitud de los candidatos.

e) Entrevista

Se trata de un instrumento que carece de muchas de las fallas de los procedimientos anteriores, ya que proporciona información y con base en él puede hacerse un jui-

cio más concreto sobre los candidatos, pues da la oportunidad de conocer aspectos de mayor interés.

f) Fisonomía

Es el peor de los métodos tradicionales para seleccionar personal, debido a que se contratan individuos de acuerdo con sus cualidades y defectos físicos (actualmente no se utiliza por ser ineficaz y obsoleto).

g) Impresión personal

Se trata de un método erróneo, pues sustenta un juicio a priori sobre el candidato. La impresión inicial puede ser desfavorable o muy favorable al candidato, pero esta impresión puede sufrir un vertiginoso cambio con los días. Tiene muchas desventajas, pues no mide aptitudes, habilidades, capacidades, inteligencia, etcétera, y, por tanto, representa muchos riesgos para la empresa contratante.

h) Referencias

Generalmente las referencias son extendidas al personal que prestó sus servicios en una empresa. En ellas se hace constar el tiempo trabajado y el comportamiento y el desenvolvimiento manifestados. Pueden ser orales o escritas, y tienen la desventaja de que se dan buenas referencias para facilitar su salida mediante renuncia, sin tener que liquidarlos conforme a la ley, lo cual ocurre

ría si la empresa diera malas referencias del empleado y se viera en la necesidad de despedirlo.

3.3.2 Método científico

Es la técnica más elaborada y depurada que existe para la selección de personal. Consiste en una serie de etapas mediante las cuales se obtiene una mejor apreciación de los conocimientos y cualidades de los candidatos en las diversas áreas que nos interesan.

Esta apreciación, basada en pruebas psicotécnicas, entrevistas, exámenes médicos y encuestas socioeconómicas, da mayor validez y seriedad al procedimiento científico en relación con los métodos tradicionales.

Las etapas del procedimiento científico están formadas por métodos tradicionales debidamente depurados. Esta depuración permite aprovechar sus ventajas y eliminar sus desventajas.

Los pasos que proporcionan el éxito o fracaso probable de un aspirante a cubrir un puesto se deben considerar primero con el objeto de rechazar al solicitante que no llene los requisitos básicos tan pronto como sea posible.

Las principales etapas del procedimiento científico de selección de personal se explican a continuación.

a) Previsión de personal

Es muy importante que las empresas conozcan por anticipado sus necesidades de personal en cada área, para evitar la escasez y el exceso en cada una de ellas.

La escasez y el exceso originan problemas, ya que ocasionan la demora de objetivos aumentando los gastos inútiles.

Los titulares de cada departamento son responsables de elaborar planes de previsión de personal, pues conocen las necesidades de sus departamentos, y toca al departamento de personal cubrir las necesidades con toda oportunidad.

Todo plan de previsión debe considerar preguntas sobre el personal, como las que se detallan a continuación:

- ¿Qué experiencia debe tener el aspirante?
- ¿Cuál debe ser su especialidad?
- ¿Qué cantidad necesitaremos?
- ¿Dónde se puede localizar?
- ¿En qué fecha se requerirá?

Para resolver esas preguntas el gerente de personal debe estar informado de los planes de la empresa y de la rotación del personal, para cubrir oportunamente los requerimientos de cada área.

La solicitud de personal se efectúa mediante el 11e

nado del impreso "Requisición de personal", que consiste en girar instrucciones al departamento de personal para que sean enviados aspirantes a ocupar las vacantes existentes y que los jefes de departamento solicitan cubrir.

La forma de requisición de personal lista datos indispensables acerca del puesto que se va a cubrir. Tales datos son fundamentalmente los siguientes:

- a) Area solicitante
- b) Fecha
- c) Número de la requisición
- d) Nombre del puesto que se busca cubrir
- e) Limitaciones en cuanto a sexo y edad
- f) Mínimo de años de experiencia que se requieren en un puesto similar
- g) Características físicas especiales
- h) Estudios especializados requeridos
- i) El tipo de trabajo que se desarrollará (principales actividades y responsabilidades)
- j) Equipos, instrumentos o herramientas que deberá utilizar
- k) Especificar si se trata de un puesto de nueva creación y su justificación
- l) Señalar a quién se reemplazará, la causa del reemplazo y la fecha de la vacante
- m) Horario de trabajo
- n) Localidad de trabajo
- ñ) Sueldo autorizado
- o) Periodo de prueba
- p) Firmas de autorización

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Desajado
-------	-------------------	-------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Ejeda	
Domicilio		Calle		Zona postal		Teléfono	
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Sexo		<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	
Vive con <input type="radio"/> Solo <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura		Peso			
Personas que dependen de usted Hijos _____ Cónyuge _____ Padres _____ Otros _____		Estado Civil		<input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro			

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Conductores No.		Afinación al Seguro Social No.		Carta Servicio Militar No. / Pasaporte No.	
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		Clase y Número de Licencia		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el País	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo calificaría su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Especifique)	
¿Practica Ud. algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social Deportivo?	
<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	
¿Cuál es su meta en la vida?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVS	SEXO	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre				
Madre				
Espouse (D)				
Nombre y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHA	A	HASTA	TITULO RECIBIDO
Primaria						
Secundaria o Prevocacional						
Preparatoria o Vocacional						
Profesional						
Comercial u Otros						
Estudios que está efectuando en la actualidad: Institución: _____ Ciudad y Estado: _____						

b) Reclutamiento de personal

Se trata de una etapa del proceso científico de selección de personal, que consiste en suministrar candidatos para cubrir vacantes y plazas de nueva creación, a fin de que el proceso de selección siga adelante (esta etapa del -- proceso fue ampliamente explicada en el capítulo anterior, por lo que aquí la omitiremos).

c) Recepción de solicitantes

Por ser este el primer contacto entre la empresa y el -- candidato, este último se crea una imagen de la empresa, por lo que es conveniente hacer comfortable su espera -- brindándole una atención especial.

Si la imagen es mala, el personal idóneo a los -- puestos puede optar por retirarse, lo que daría por resultado la pérdida de buenos elementos.

Al seleccionar personal ejecutivo es recomendable usar la cámara Gesel para observar la conducta del candidato durante algún tiempo. Dicha cámara tiene cuadros o espejos como decoración que no presentan ninguna particularidad aparente, pero que en realidad son ventanas al exterior por las cuales se puede estudiar detenidamente al aspirante durante su espera.

En general se hacen observaciones sobre los individuos y sus actitudes durante la espera.

Esta técnica es utilizada en los Estados Unidos, -

pero en nuestro país todavía no se ha puesto en práctica, debido a su alto costo.

d) Entrevista preliminar

Su objetivo es eliminar a los solicitantes que obviamente no presentan cualidades para ser calificados, y el entrevistador debe estar preparado para hacer observaciones rápidas, administrando pruebas de agudeza visual y auditiva, para determinar finalmente si el aspirante llena los requisitos básicos del puesto.

Debido a que es probable que en esta etapa se originen nuevos rechazos, es importante que el solicitante se aleje con el sentimiento de haber sido tratado con toda justicia.

e) Llenado y entrega de la solicitud de empleo, así como recepción del curriculum vitae

Solicitud de empleo

Este documento es una de las bases del proceso de selección y encabeza el expediente del empleado.

Se define como el documento mediante el cual la empresa obtiene los primeros datos sobre el candidato y se crea una imagen de él.

Los datos que registra hacen que quien ofrece el empleo pueda tener una idea rápida de las cualidades del so

licitante, ya que registra información biográfica como: nombre, edad, domicilio, estado civil, número de personas dependientes, escolaridad, experiencias de trabajo, puesto solicitado, sueldo, tiempo de permanencia en el empleo anterior y razones para haberlo dejado, afiliación, metas e intereses y demás antecedentes que puedan ser utilizados para calificarlo.

La solicitud revela la habilidad del solicitante para comunicarse con claridad, capacidad del candidato para escribir y atender, seguir instrucciones, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara y concisa, de tal modo que sirve también como una especie de prueba de inteligencia. Por tanto, la solicitud es diseñada para lograr información que puede ser obtenida más fácilmente o más precisamente o a costo más bajo.

También puede ser utilizada para rechazar a los candidatos notoriamente inhábiles por apariencia física, edad u otras características.

Curriculum vitae

Este es un documento que muestra la historia de una persona cuyos datos son similares a los que incluyó en la solicitud de empleo, pero más depurados y concretos, por ejemplo: datos generales, documentación, escolaridad, experiencias de trabajo, situación económica y social y condiciones físicas, etcétera.

El curriculum vitae no asegura la obtención de un empleo, pero es un apoyo importante que las empresas uti-

lizan para seleccionar al personal de niveles medio hacia arriba.

El curriculum vitae se entrega en contestación a un anuncio de periódico, y es la carta de presentación ante la empresa y ante personas que nada saben de uno.

La solicitud de empleo y el curriculum vitae son -- dos instrumentos importantes en la selección de personal y deben ser usados en diferentes niveles. Su uso depende del personal solicitado.

Generalmente las solicitudes de empleo se utilizan para reclutar obreros y empleados, y para seleccionar al personal ejecutivo se recomienda el curriculum vitae, que proporciona datos más precisos y permite al solicitante -- extenderse en la exposición de su vida, lo cual brinda -- más amplia oportunidad de estudiarlo.

f) Estudio de las solicitudes y los curricula vitae

Se deben efectuar análisis de las solicitudes, así como - del curriculum vitae recibido, para eliminar a los candidatos desfavorables y turnar los desechados al archivo de personal correspondiente.

Los candidatos que superan esta etapa continúan con el proceso de selección establecido.

g) Pruebas de empleo

Cuando la solicitud y el curriculum vitae revelan que no hay información que amerite descalificar al candidato, -

se inicia una serie de pruebas (psicológicas, de inteligencia, aptitudes y personalidad), mismas que han sido diseñadas con base en los requerimientos de cada uno de los puestos y a partir de su valor para predecir el éxito probable del candidato.

Los tests han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones. Por medio de las pruebas la organización trata de juzgar la capacidad del candidato para aprender el oficio, o si posee las destrezas que se necesitan y que no revelan las entrevistas ni las listas de experiencia educativa y de trabajo.

Para la aplicación de pruebas de empleo o test de colocación es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Está preparada la gerencia para invertir dinero en diseñar pruebas y contratar a los expertos necesarios para administrarlas?
- ¿Estarán los supervisores de acuerdo en la administración de dichas pruebas?

Si la gerencia está de acuerdo en lo señalado en la primera pregunta, los resultados pueden ser de gran valor, ya que se está en condiciones de seleccionar al personal adecuado.

Formular un test es muy laborioso, ya que para resultar básico debe reunir cuatro requisitos básicos: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez.

Los tests se clasifican por su forma de realización, aplicación, tiempo y características medidas como se detalla a continuación:

- Forma de realización
- Forma de aplicación: individuales y colectivas
- Tiempo, velocidad y potencia
- Características medidas: inteligencia, aptitudes, rendimiento-intereses, personalidad

La clasificación que más nos interesa mide características como la inteligencia, aptitudes, rendimiento, intereses y personalidad que a continuación explicamos brevemente.

El test de inteligencia se define como la aptitud para resolver problemas utilizando factores como la memoria, el razonamiento, la fluidez verbal, etcétera.

El hecho de que los tests de inteligencia midan la capacidad de un sujeto en lo referente a conocimientos no significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas garantice la realización satisfactoria del trabajo, ya que puede saber muy poco de esa área.

Si la capacidad no se utiliza al máximo, esto puede traducirse en aburrimiento, descontento con el empleo, ausentismo, objetivos individuales contrarios a los de la empresa.

Los tests de aptitud se definen como la capacidad es

pecífica para asimilar determinados conocimientos y habilidades para desarrollar ciertas actividades.

Los tests de aptitudes miden capacidades, es decir, predicen cuáles habilidades pueden adquirirse con el adiestramiento adecuado.

Los tests de rendimiento indican lo que una persona puede hacer en determinado momento, mediante el recurso de pedirle que demuestre su habilidad para ejecutar algo, por lo que en realidad estamos ante una prueba de capacidad.

Algunos ejemplos de pruebas de rendimiento son los tests que miden la eficiencia en la taquigrafía, la mecanografía, etcétera.

Pruebas de personalidad son las que determinan cómo se comportará el candidato en situaciones de tensión interpersonal.

La personalidad consiste en las características psicofísicas que determinan la adaptación del medio al ambiente.

Las pruebas de personalidad tratan de evaluar la motivación del individuo, su adaptación a las tensiones de la vida cotidiana, su capacidad para el trato interpersonal y su autoimagen, su confianza en sí mismo, sus aspiraciones, su grado de decisión, su optimismo, paciencia, miedo y desconfianza, pues estas actitudes afectan el des

empeño del cargo en las formas más inesperadas.

Existen dos tipos de pruebas que se utilizan para la apreciación de la personalidad, mismas que explicaremos brevemente en seguida: cuestionarios de papel y lápiz y técnicas proyectivas.

Los cuestionarios de papel y lápiz requieren que el sujeto responda por escrito o marcando las respuestas en una libreta u hoja de respuestas.

Sirven para dar una idea bastante completa de la personalidad del solicitante. Son fáciles de explicar, como cualquier prueba objetiva, pero los resultados son negativos, debido a que son superficiales, fáciles de falsificar y engañosos. Dejan ver qué se está investigando del sujeto, por lo que éste contestará lo que desea que se sepa de él.

Las técnicas proyectivas presentan una serie de escenas (prueba Rorshash) y manchas de tintas (prueba de percepción temática de Murra), en las que se induce a contestar con libertad relatando lo visto en las manchas o en las fotografías.

Se supone que dichos relatos son proyecciones del pensamiento, anhelos, deseos y necesidades del sujeto (el término proyección indica que el sujeto en hechos y circunstancias externos lo que en realidad es él).

Al utilizar técnicas proyectivas el examinado no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente, pero la administración e interpretación requieren un grado de habilidad y experiencia que generalmente tienen los psicólogos ampliamente entrenados.

Para evitar la transparencia de los cuestionarios de papel y lápiz, existe la técnica de la proyección obligada, que explicamos en seguida:

Fue diseñada para eliminar la transparencia de los cuestionarios y pruebas de papel y lápiz, con lo cual se evita que el afectado conteste lo que crea conveniente.

Esta técnica pide al sujeto que escoja entre dos o más aseveraciones la que mejor lo describa, lo cual lo obliga a escoger una alternativa.

El siguiente ejemplo es típico de la selección obligada:

- Me siento deprimido cuando fracaso en alguna cosa
- Me siento nervioso al dar una plática ante un grupo

El examinado debe escoger la alternativa que lo describa mejor. El sujeto no puede escoger deliberadamente para producir una impresión favorable a sus intereses, puesto que siempre debe elegir entre parejas de al-

ternativas, que parecen igualmente buenas o malas, pero sólo una de las alternativas tiene puntuación y contribuye favorablemente a la calificación descriptiva.

El test de interés es una tendencia persistente a prestar atención a alguna actividad en especial. Estos tests son utilizados para medir el grado de interés que existe por desarrollar una actividad específica.

h) Entrevista

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

El candidato que pasa las pruebas de empleo se encuentra listo para una segunda entrevista, que tiene el propósito de verificar la información proporcionada en la solicitud de empleo, para obtener de ese modo información adicional que servirá para calificar al candidato.

A la vez se le da al entrevistador la oportunidad de describir las plazas vacantes, y al aspirante, de preguntar aspectos de la empresa que le interesen.

i) Investigación de referencias, antecedentes y situación económica

Investigación de antecedentes de trabajo

Si el entrevistador queda satisfecho y considera que el solicitante es potencialmente apto, pueden investigarse

su empleo anterior y su historia educativa, según la manera como las haya descrito en la solicitud y en la entrevista.

La Ley Federal del Trabajo establece en la fracción VII de su artículo 132 que es obligación del patrón expedir constancia sobre los servicios prestados por el empleado a solicitud de éste, detallando claramente su trayectoria durante el tiempo que laboró en la empresa.

El encargado de expedir las cartas de referencia es el Departamento de Personal, y debe estar dispuesto a verificarlas en su oportunidad.

La corroboración de referencias debe hacerse por medio de un investigador social o bien, mediante el correo, o por comunicación telefónica.

Si la empresa cuenta con amplios recursos, se recomienda utilizar los servicios de un investigador social, quien ahondará en aspectos importantes. Es de gran utilidad el diseño de una forma especial que facilitará la recabación de detalles resultantes de la investigación.

Investigación de antecedentes penales

Los antecedentes penales señalan la trayectoria del individuo como ciudadano y se obtienen en la jefatura de policía, mediante la solicitud correspondiente y el pago de derechos.

Es importante que la empresa interesada procure -- realizar el trámite ella misma, con lo cual evitará posibles componendas del interesado en la obtención del documento.

La investigación debe registrar en el documento -- los siguientes datos que son vital interés:

- Entidad donde se expide
- Fecha de expedición
- Nombre del interesado
- Exposición de antecedentes
- Firma del funcionario público que expida la constancia
- Derechos pagados

Investigación socioeconómica

Es realizada para conocer características sociales y económicas que en la solicitud de empleo menciona el candidato, constando las afirmaciones expuestas y acudiendo al domicilio del interesado para verificar y recolectar informes -- crediticiones de familiares y vecinos, con el fin de darse cuenta del medio en que viven sus familiares, parientes y amigos.

Examen médico

Antes de realizarlo deberá informarse al aspirante de que el examen, al igual que los tests de empleo, son elementos que respaldan al candidato y a la empresa, ya que hay -- quien piensa que sólo se trata de encontrar fallas y debi-

lidades del sujeto solicitante.

El propósito del exámen médico no es eliminar solicitantes, sino descubrir para qué puestos son aptos, con lo cual se protege tanto a la empresa como al futuro trabajador, ya que los resultados definen si al patrón puede resultarle muy costoso asignar a un puesto a una persona -- que no reúne los requisitos físicos necesarios, aún en el caso de que por su capacidad mental haya sido aceptado.

Igualmente sería nocivo para el empleado verse asignado a un puesto para el que sus condiciones físicas no lo capacitan.

El exámen médico hace notar deficiencias físicas que no deben ser motivo suficiente para el rechazo, por lo -- que sólo se le debe considerar como restricción para la -- asignación futura de otros puestos.

Este exámen es uno de los pasos finales en el proceso de selección, debido a que puede ser costoso, y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

Los objetivos de éste exámen son los siguientes:

- Asegurarse de la aptitud del solicitante para desempeñar un trabajo en la organización
- Asegurar su aptitud para un puesto en particular
- Tener un exámen médico para compararlo e interpretarlo con base en los exámenes médicos subsecuentes.

- Debe comunicarse con anticipación la fecha y el lugar del examen, así como la hora y las condiciones físicas en que debe presentarse el sujeto para que se le practique el examen médico, considerando que el profesionista responsable recibirá instrucciones acerca de lo minucioso que deberá ser dicho examen.
- El reconocimiento médico consiste en una revisión general que incluye ojos, oídos, nariz, garganta, pulmones, sistema nervioso, y puede variar según las exigencias de la empresa y el tipo de trabajo que vaya a desempeñar el solicitante.

Con base en estos factores es posible localizar al personal que por su calificación resulta el más adecuado para el puesto vacante.

3.4 Políticas de selección de personal

Las declaraciones de políticas reducen el número de ocasiones en que un departamento de personal debe dirigirse a la dirección para pedirle que tome una decisión respecto a ciertos problemas o ayude a seleccionar personal adecuado.

a) Importancia de las políticas

El principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos,

con el máximo de efectividad, y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo es necesario tener una declaración de principios como guía. La declaración de principios puede cubrir una amplia gama de los asuntos que se consideren de importancia al tomar decisiones sobre políticas.

En los últimos años se le ha dado más atención a la importancia social de las políticas de selección y reclutamiento.

Las políticas relacionadas con la ética del reclutamiento, la selección, las prácticas iguales y equitativas, la utilización de personas con impedimentos, y el empleo de personas con antecedentes de enfermedades mentales o de prisión, son las que más prevalecen.

Consideraciones éticas

Si bien en todas las declaraciones de principios debe atenderse a principios éticos sólidos, se ha encontrado conveniente que se sea específico respecto al tipo de evidencia que se solicite y se utilice al tomar decisiones sobre selección. Las formas de solicitud, por ejemplo, piden información que puede tomarse como una invasión a la vida privada, y lo mismo se puede decir de ciertos tests, en especial, de los inventarios de la personalidad, que requieren que el que se examina revele opiniones y sentimientos sobre asuntos íntimos de su vida. Muchas organizaciones han encontrado conveniente formular declaraciones de principios específicos respecto a solicitar y u

sar información que puede ser considerada como íntima y -
reveladora.

El tipo de información que debe registrarse y la i
dentidad de quienes deban tener acceso a tales registros
en la organización, deberán ser delineados con claridad.
Otras fuentes de información que se usan en la selección
son: el polígrafo (detector de mentiras), escuchas, es-
pejos transparentes, cámaras ocultas y micrófonos, los -
cuales han sido atacados severamente porque tienden a in
vadir la vida privada del solicitante y son considerados
no éticos.

Prácticas equitativas e iguales para el empleo

En 1964 se aprueba la Ley de Derechos Civiles, en la que
se establece que los empleadores de 25 personas o más, -
los sindicatos laborales y las agencias de empleos tra-
ten igual a todas las personas, sin tener en cuenta raza,
color, religión, sexo o nacionalidad. Los empleadores -
públicos, los clubes particulares, las instituciones edu
cativas y algunos otros empleadores están exentos de es-
tas provisiones.

El título VII de la ley también creó una comisión
para que se diera igual oportunidad en el empleo, a fin
de ayudar a cumplir sus provisiones. Si bien la mayoría
de las violaciones reportadas en el pasado han sido debi
das a la discriminación de raza o color, hoy en día se -
ha venido presentando un creciente número de quejas res-
pecto a la discriminación sobre la base del sexo. Por -

tanto, la igualdad de oportunidad en el empleo recomiendan que los anuncios clasificados indiquen que serán - bien recibidas todas las solicitudes, aun cuando puedan clasificarse como "trabajos de interés para los hombres" o "trabajos de interés para mujeres."

También existe en varios estados de la unión norteamericana la Ley de Discriminación de Empleo por Edad, de 1967, que protege a las personas de edades entre 49 y 65 años contra la discriminación que implique contratación, despido o salarios con base en su edad.

Políticas relativas a personas incapacitadas

Como resultado del éxito que se ha estado experimentando en el empleo de las personas incapacitadas, el lema "contrate a los incapacitados" es un buen negocio. Ha llegado a ser una política de empleo estándar en muchas organizaciones. Este lema nos sugiere que los incapacitados pueden ser empleados sin dar una cuidadosa consideración a sus incapacidades, sino más bien que es un buen negocio contratar a personas calificadas que puedan trabajar segura y productivamente.

Políticas para otros grupos

En un esfuerzo por asumir una mayor responsabilidad y aliviar algunos problemas sociales, la implantación de las políticas requiere que los antecedentes de cada solicitante sean estudiados a la luz de lo que la persona --

puede hacer, en lugar de sobre lo que ha hecho.

INVESTIGACION DE CAMPO

OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es hacer una comparación en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo en empresas medianas privadas. Esta investigación nos ayudará a comprender mejor los factores que se tienen en cuenta para la contratación de personal y su mejor desempeño dentro de la organización.

Otro aspecto importante que debe estudiarse es la importancia que para la empresa tiene la existencia de una buena administración de personal y que cada puesto sea ocupado por personal que posea la capacidad necesaria y que preste a la empresa su más amplia colaboración.

Por lo anterior, trataremos de ver qué procedimiento de reclutamiento y selección es utilizado, comenzando desde que existe la vacante, observando qué factores se consideran y cómo beneficia a la organización -- que haya un adecuado reclutamiento y selección.

Las empresas que entrevistamos pertenecen a los giros que a continuación mencionaremos:

1. EXCELO. Su giro es la fabricación y elaboración de pinturas para automóviles y casas.
2. RADIOLOGIA. Su giro es la venta y reparación de equipo de rayos X.
3. SUPERSONAL. Esta empresa selecciona y recluta personal.

4. GERMEX. Fabrica plástico en linoleums y manteles para mesas.

4.1 Cuestionario

Nombre de la empresa _____

Giro de la empresa _____

Nombre y puesto del entrevistado _____

1. ¿Considera que la administración de personal es importante? ¿Por qué?
2. ¿Considera que la administración de personal contribuye al logro de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Qué tipo de profesional considera que debe ocupar el puesto de jefe de personal?
4. ¿Cómo está estructurado el Departamento de Personal de esta empresa?
5. ¿Cuál es, a su juicio, la posición jerárquica que debe tener el Departamento de Personal?
6. ¿Por qué son especialmente importantes las políticas en la administración de personal?
7. ¿Considera usted que el Departamento de Personal debe actuar como departamento lineal, o como departamento staff?
8. ¿Cuáles son las funciones del Departamento de Personal?

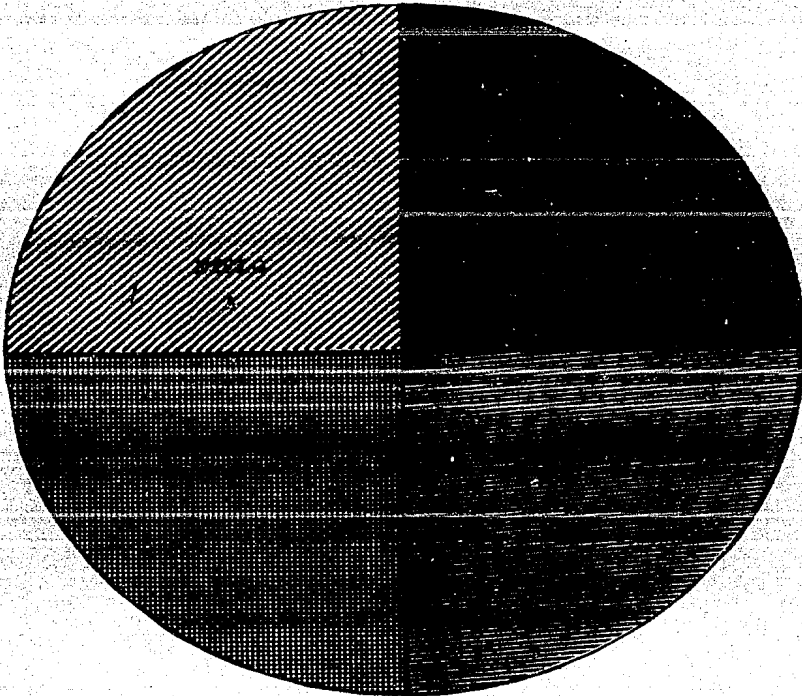
9. ¿Qué objetivo tiene el reclutamiento de personal?
10. ¿Cuál es el procedimiento del reclutamiento en esta empresa?
11. ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento?
12. ¿Considera usted que las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa son eficientes? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles son sus políticas de reclutamiento?
14. ¿Qué objetivo tiene la selección de personal para la empresa?
15. ¿Cuál es el procedimiento de selección de personal?
16. ¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?
17. ¿Qué importancia tiene para la empresa la solicitud de empleo?
18. ¿Cuáles son los elementos importantes en la solicitud de empleo que la empresa maneja?
19. ¿Qué objetivo tiene la entrevista para la empresa?
20. ¿Qué tipo de profesional lleva a cabo la entrevista?
21. ¿Qué objetivo persigue el jefe de personal al llevar a cabo una entrevista preliminar?

22. ¿Qué tipo de profesional aplica las pruebas?
23. ¿Cuál es el propósito de aplicar pruebas al personal?
24. ¿Qué tipos de pruebas se aplican en la empresa?
25. ¿Utilizan frecuentemente las referencias para investigar a su personal? ¿Por qué?
26. ¿Realizan exámenes médicos a su personal? ¿Por qué?
27. ¿Dónde y cuándo se aplica el examen médico?
28. ¿Cuáles son las disposiciones legales que rigen las actividades de reclutamiento y selección?
29. ¿Someten a su personal a un periodo de prueba? ¿Por qué?
30. ¿En qué consiste la introducción del empleado al puesto y a la compañía?
31. ¿Qué persona asigna las funciones al personal de nuevo ingreso?
32. ¿Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal han contribuido al buen desempeño de las funciones del trabajador? ¿Por qué?

A continuación presentamos las gráficas de cada una de las preguntas del cuestionario, así como los porcentajes de -- respuestas dadas a ellas.

EXELO C

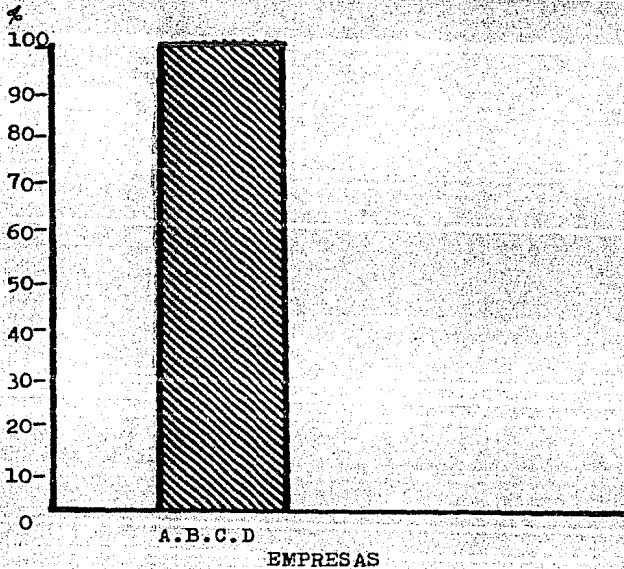
RADIOLOGIA B



SUPERSONAL C

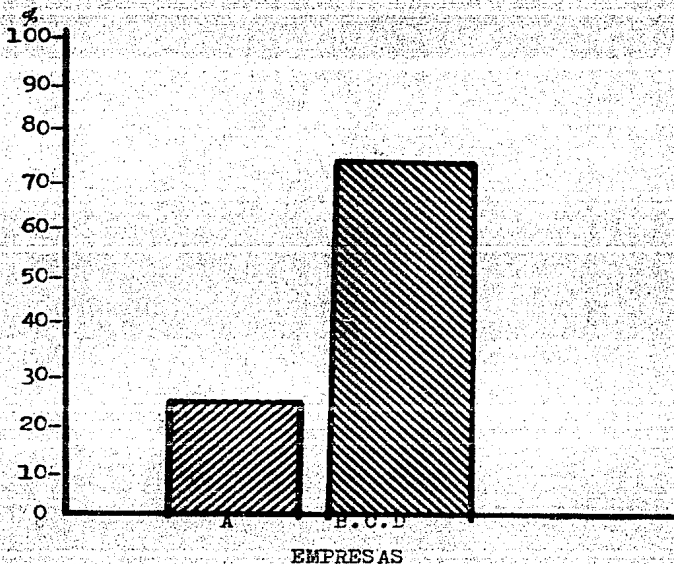
GERMEX D

1. ¿Considera que la administración de personal es importante?



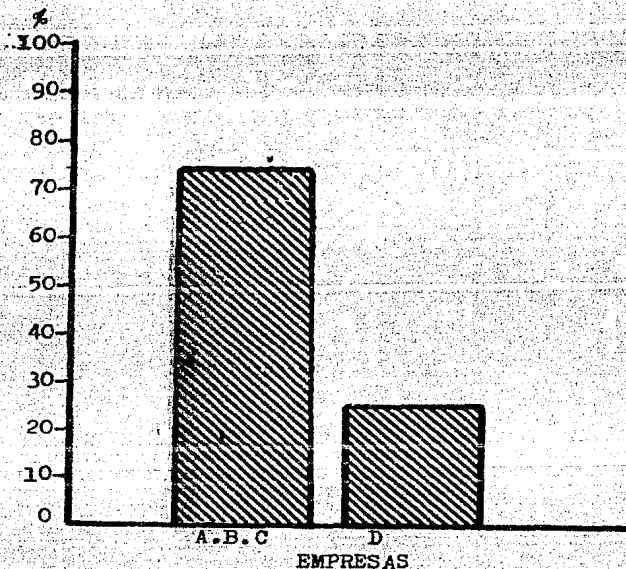
La totalidad de las compañías entrevistadas opina que la Administración de Personal es importante en la empresa, ya que permite administrar adecuadamente los recursos humanos y, así, se contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. ¿Considera que la Administración de Personal contribuye al logro de los objetivos de la empresa?



- 25% opina (empresa A) que uno de los objetivos de la organización es que el personal que ocupe el puesto que su capacidad indica y preste su colaboración.
- 75% opina (empresas B, C, y D) que hay que buscar al personal que tenga las capacidades y habilidades necesarias para cubrir el puesto y así se logren los objetivos.

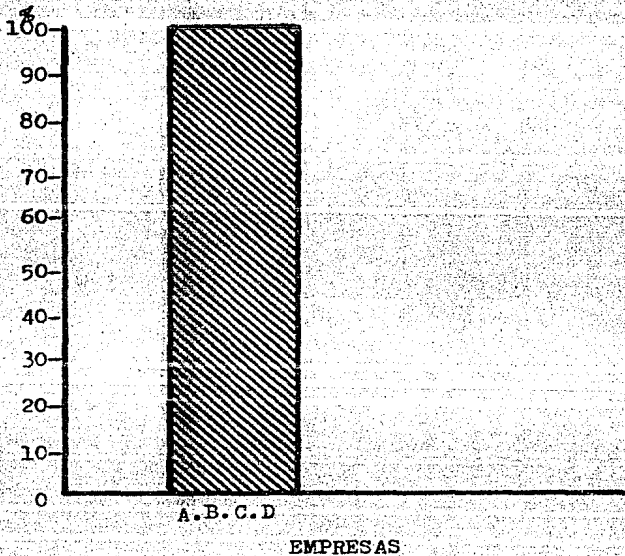
3. ¿Qué tipo de profesional considera que debe ocupar el puesto de jefe de personal?



75% opina (empresas A, B y C) que el Licenciado en Administración debe ocupar el puesto de Jefe de Personal.

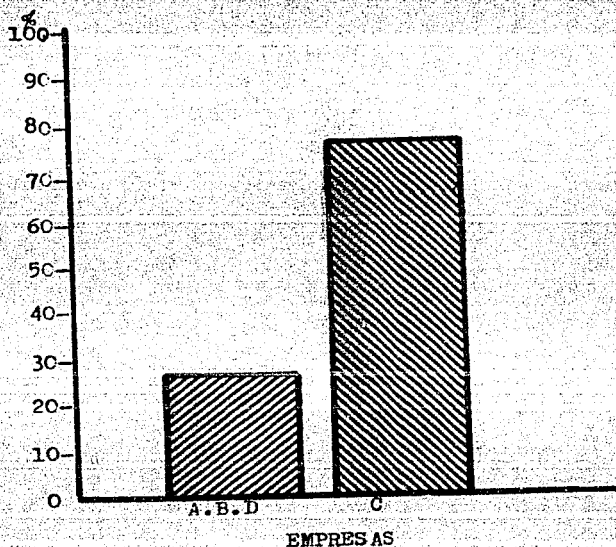
25% opina (empresa D) que el puesto lo debe ocupar aquella persona que tenga los conocimientos de las funciones del Departamento de Personal.

4. ¿Cómo está estructurado el Departamento de Personal en la empresa?



Todas las empresas informan que el jefe de personal y un auxiliar constituyen la estructura del Departamento de Personal.

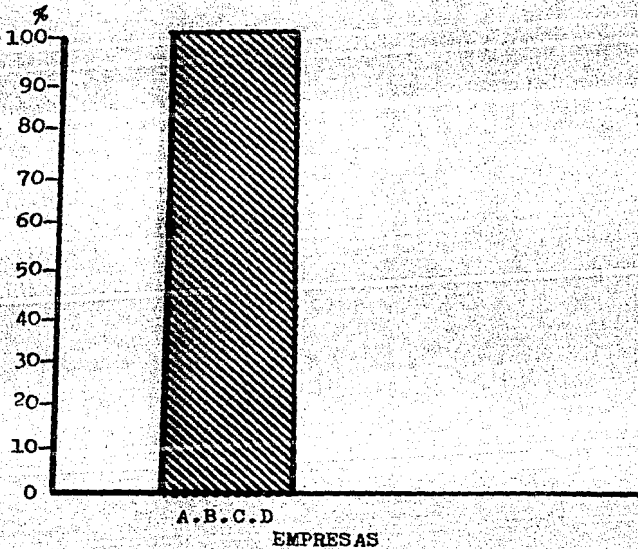
5. ¿Cuál es, a su juicio, la posición jerárquica que debe tener el Departamento de Personal?



25% opina (empresas A, B y D) que debe tener una posición de nivel gerencia.

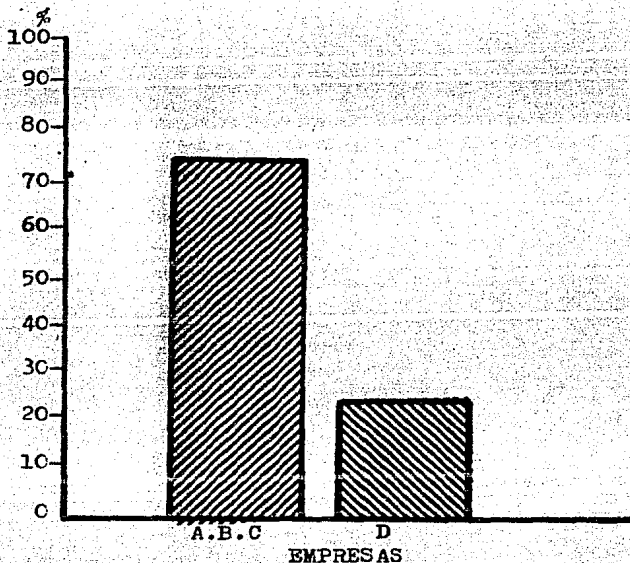
75% opina (empresa C) que su posición es de asesoría, ya que actúa como intermediario entre los solicitantes y la compañía.

6. ¿Por qué son especialmente importantes las políticas en la Administración de Personal?



Todas las empresas opinan que las políticas son importantes porque sirven como marco para tomar decisiones y conseguir los objetivos de la empresa.

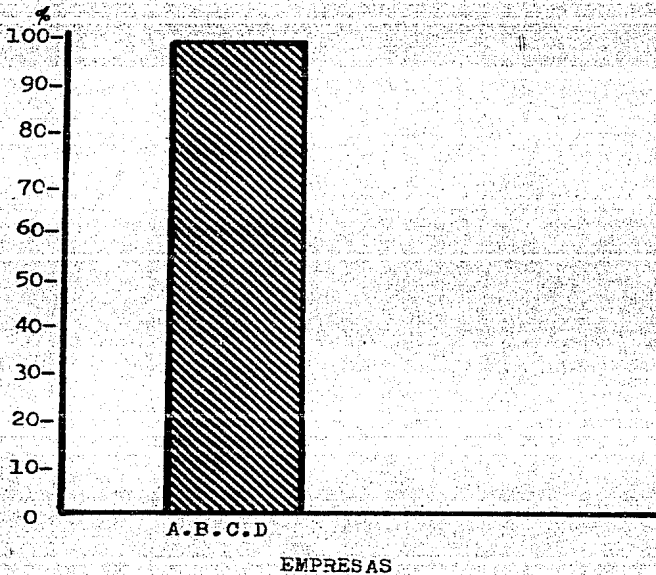
7. ¿Considera usted que el Departamento de Personal debe actuar como departamento lineal o como departamento staff?



25% opina (empresa D) que el Departamento de Personal tiene una autoridad staff.

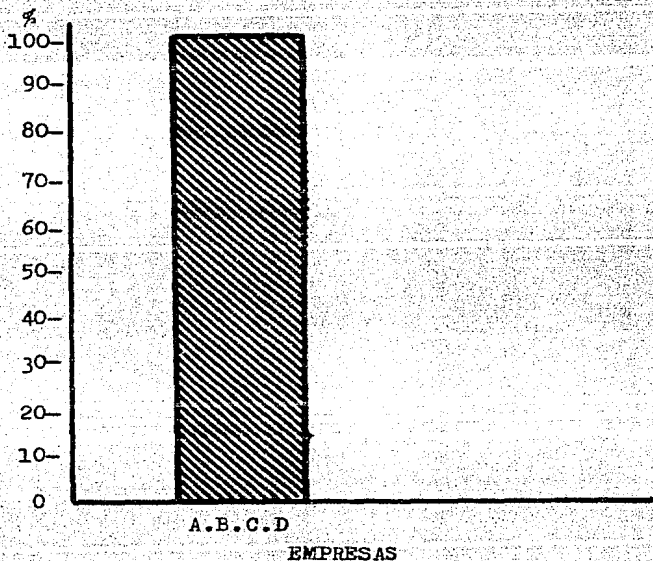
75% opina (empresas A, B y C) que la autoridad del Departamento de Personal es lineal, pero actúa como departamento asesor.

8. ¿Cuáles son las funciones del Departamento de Personal?



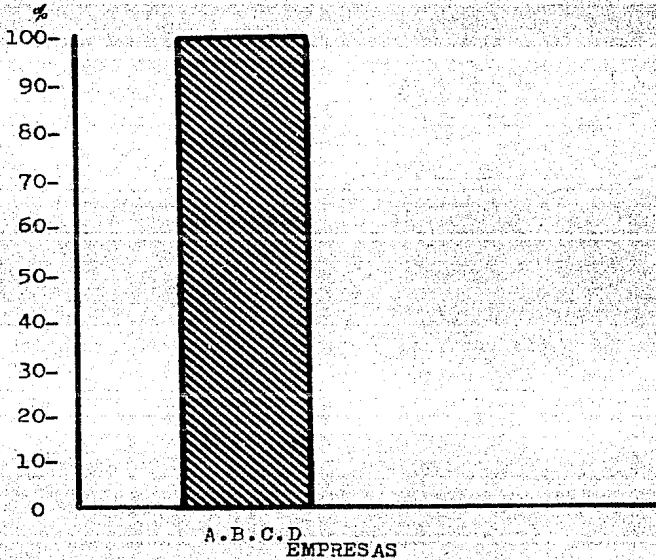
Todas las empresas opinan que sus funciones son: el reclu-
tamiento y la selección de personal, la aplicación -
de exámenes, entrevistas, contrataciones e inducción
del personal, relaciones laborales, prestaciones y -
sueldos.

9. ¿Qué objetivo tiene reclutar personal?



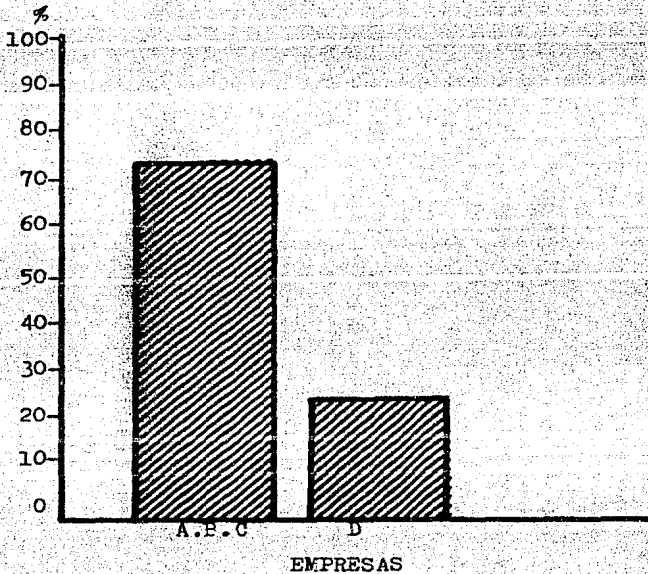
Todas las empresas opinan que el objetivo del reclutamiento es encontrar personal adecuado que cubra los requisitos del puesto y evitar el ingreso al personal que no tiene las características necesarias y pueda causar problemas posteriores.

10. ¿Cuál es el procedimiento de reclutamiento en la em
presa?



Todas las empresas entrevistadas inician su reclutamiento desde que existe la vacante, reúnen candidatos por medio de requisiciones a oficinas de colocación y utilizan el periódico y el archivo muerto.

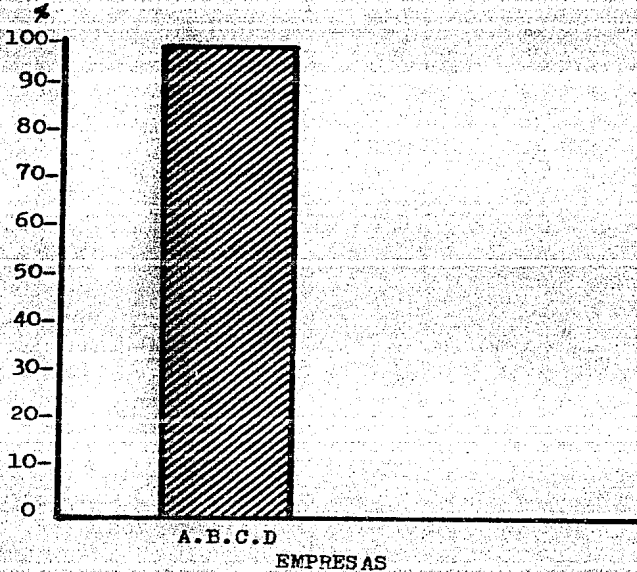
11. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de la empresa?



25% (empresa D) distribuye literatura en lugares públicos, usa pizarrones de puestos vacantes en la vía pública y acepta recomendados o solicita candidatos por medio del periódico.

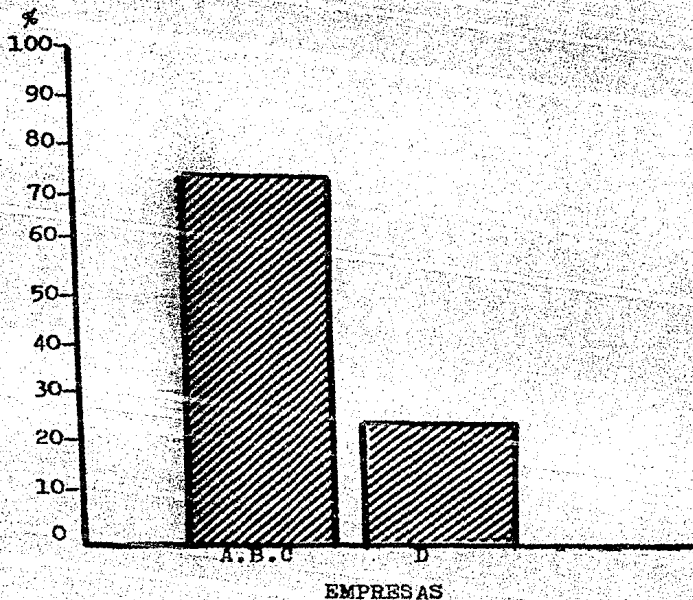
75% (empresas A, B, y C) hacen uso del mismo personal recomendado, agencias de colocación y anuncios en los periódicos.

12. ¿Considera usted que las fuentes de reclutamiento - que utiliza la empresa son suficientes?



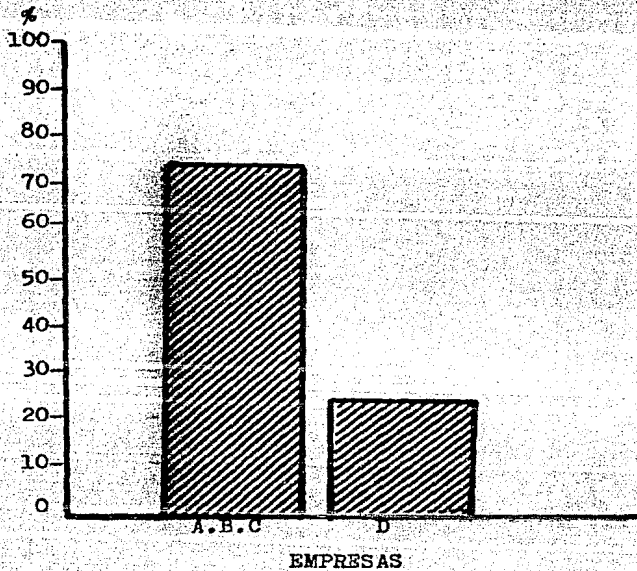
Todas las empresas opinan que sí son eficientes sus fuentes de reclutamiento, pues permiten encontrar personal adecuado para sus puestos vacantes.

13. ¿Cuáles son sus políticas de reclutamiento?



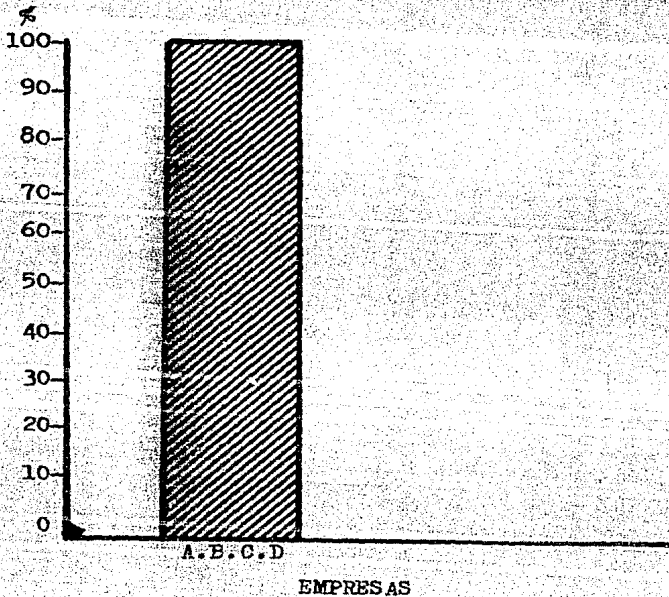
(empresa D) no tiene políticas de selección y sólo se
sa en los requisitos del puesto vacante en el mo-
que se presenta la necesidad de ocuparlo.
y C) tienen políticas de reclutamiento
la edad, el sexo, los estudios, la ex-
poral y su lugar de residencia (cercano
nde trabajarán), así como su presenta-
pariencia.

13. ¿Cuáles son sus políticas de reclutamiento?



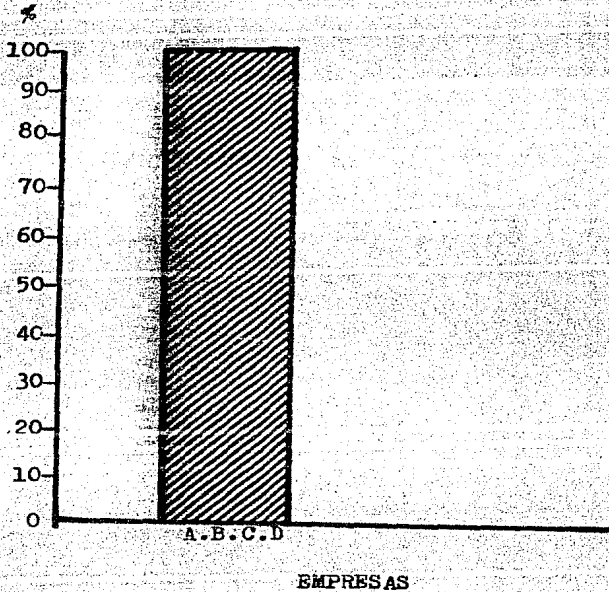
- 25% (empresa D) no tiene políticas de selección y sólo se basa en los requisitos del puesto vacante en el momento en que se presenta la necesidad de ocuparlo.
- 75% (empresas A, B, y C) tienen políticas de reclutamiento basadas en la edad, el sexo, los estudios, la experiencia laboral y su lugar de residencia (cercano a la zona donde trabajarán), así como su presentación y su apariencia.

14. ¿Qué objetivo tiene la selección de personal para la empresa?



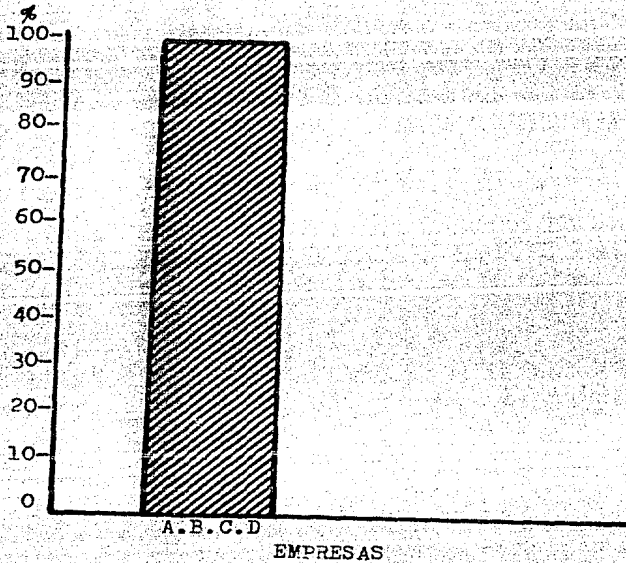
Todas las empresas coinciden en que el objetivo es seleccionar a las personas que tengan las capacidades y habilidades necesarias en el puesto vacante.

15. ¿Cuál es el procedimiento de selección de personal de la empresa?



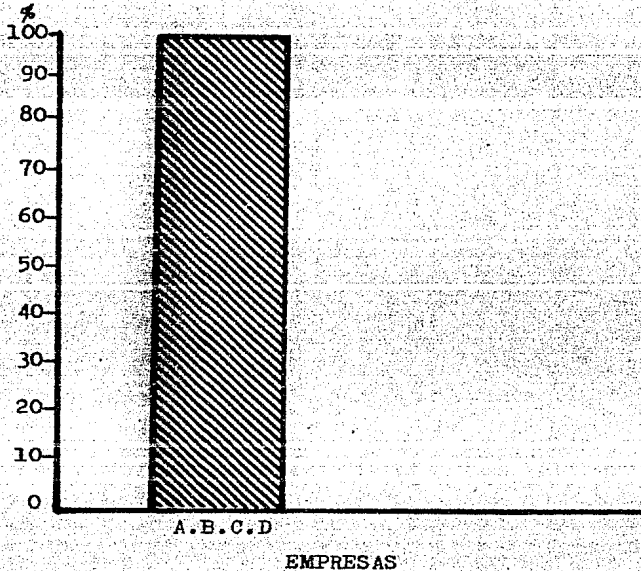
Todas las empresas entrevistadas coinciden en que el procedimiento de selección de personal consiste en entregar una solicitud, realizar una entrevista, aplicar exámenes, llevar a cabo una entrevista final si se trata de un posible candidato, y, por último, la contratación y la inducción del nuevo empleado.

16. ¿Cuáles son las políticas de selección de personal de la empresa?



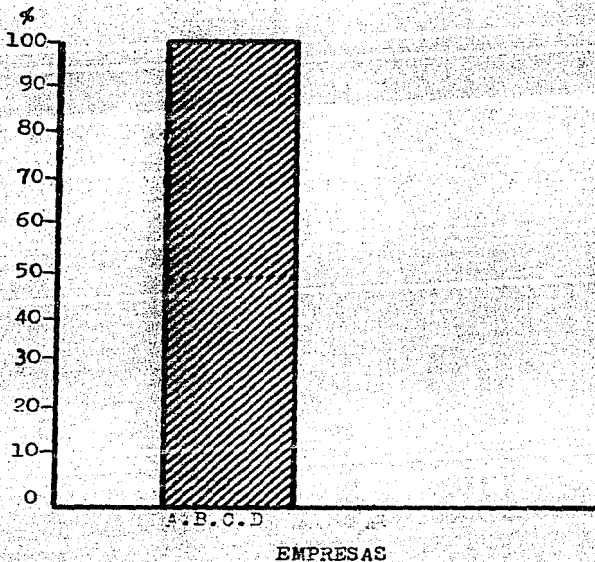
Todas las empresas tienen políticas de selección de personal. Las más comunes son la experiencia, la edad, los estudios, exámenes satisfactorios y lugar de residencia cercano a la empresa.

17. ¿Qué importancia tiene para la empresa la solicitud de empleo?



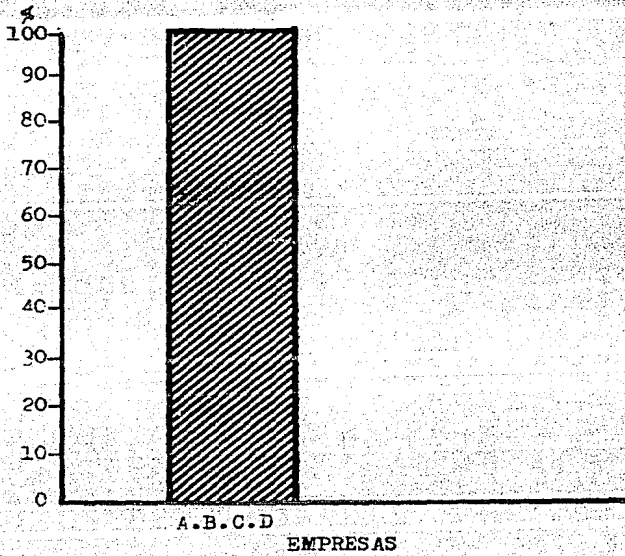
Todas las empresas opinan que la solicitud de empleo es importante porque permite conocer las características del solicitante y si puede ser un buen candidato a ocupar el puesto vacante o, de lo contrario, proporcionar elementos para rechazarlo.

18. ¿Cuáles son los elementos importantes en la solicitud de empleo que utiliza la empresa?



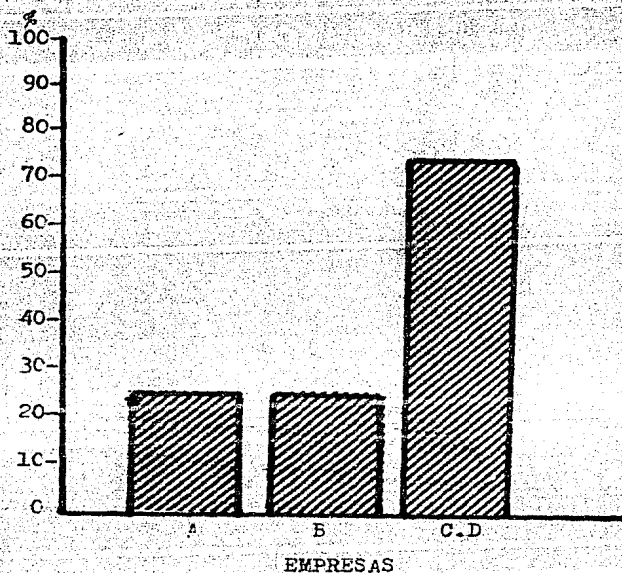
Todas las empresas señalan que todos los elementos de la solicitud de empleo son importantes, ya que constituyen la base para la selección de personal y ocupar el puesto vacante.

19. ¿Qué objetivo tiene la entrevista para la empresa?



Todas las empresas opinan que el objetivo de la entrevista es completar los datos del solicitante.

20. ¿Qué tipo de profesional lleva a cabo la entrevista?

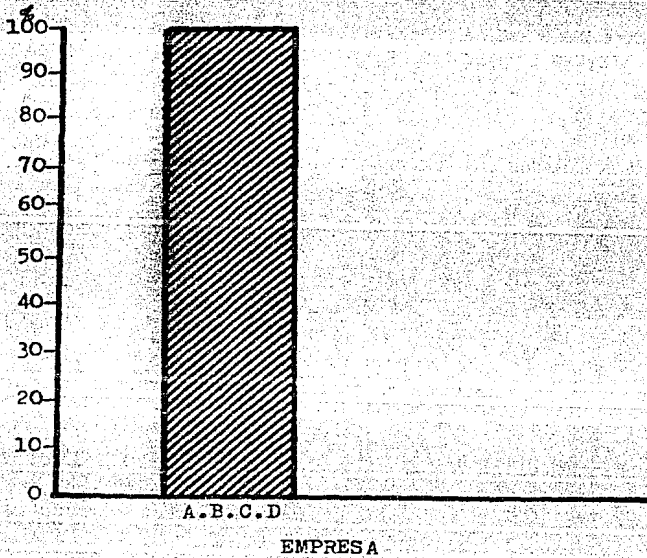


25% (empresa A) informa que la entrevista es llevada a cabo por la persona que ocupa el puesto de jefe de personal, el director general de la empresa o el gerente de relaciones industriales.

25% (empresa B) informa que la entrevista es llevada a cabo por el contador administrativo.

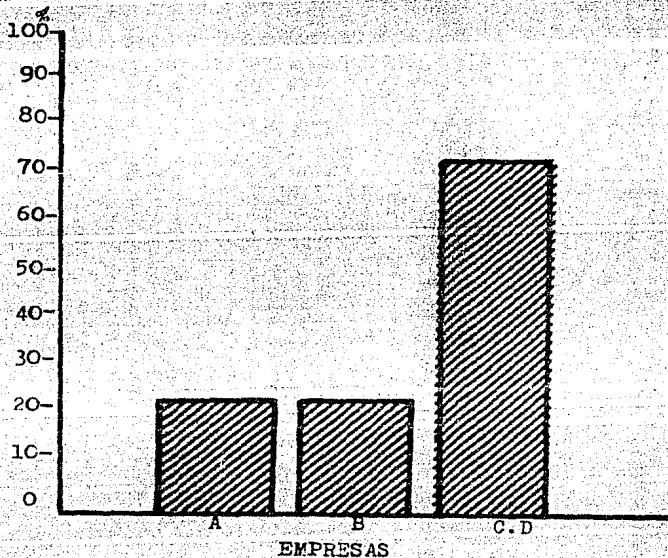
50% (empresas C y D) informan que el licenciado en Administración lleva a cabo la entrevista.

21. ¿Qué objetivo persigue el jefe de personal al llevar a cabo una entrevista preliminar?



Todas las empresas entrevistadas opinan que la entrevista se lleva a cabo con el fin de completar los datos del solicitante y para saber si posee las capacidades y las habilidades necesarias para ocupar el puesto, y si no es así, estar en condiciones de rechazarlo.

22. ¿Qué tipo de profesional aplica las pruebas?

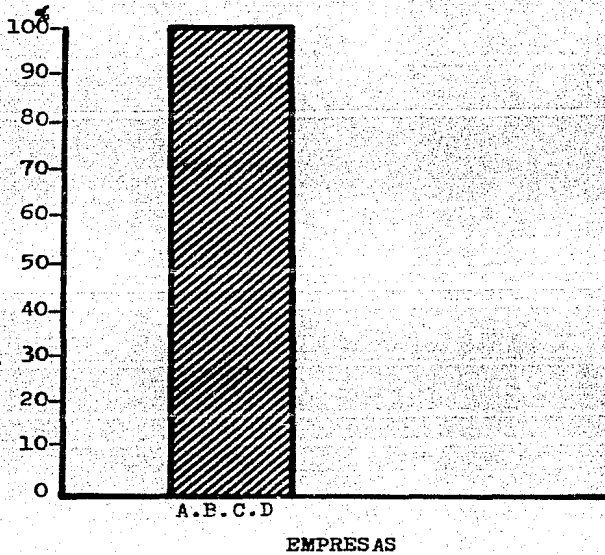


25% (empresa A) informa que el Licenciado en Administración aplica los exámenes.

25% (empresa B) informa que el contador administrativo y el jefe inmediato del aspirante son quienes aplican las pruebas.

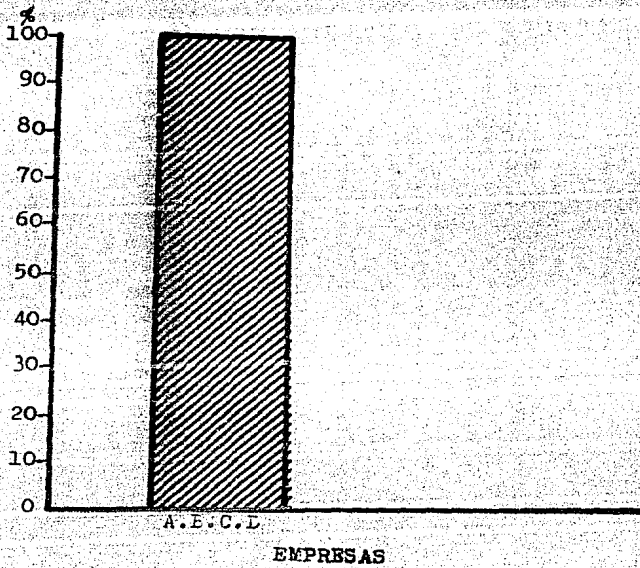
50% (empresas C y D) informan que los exámenes son aplicados por el auxiliar de personal y la persona que tiene a su cargo el Departamento de Personal y posee conocimientos de cómo aplicar las pruebas, sea o no profesional en la materia.

23. ¿Cuál es el propósito de aplicar pruebas al profesional?



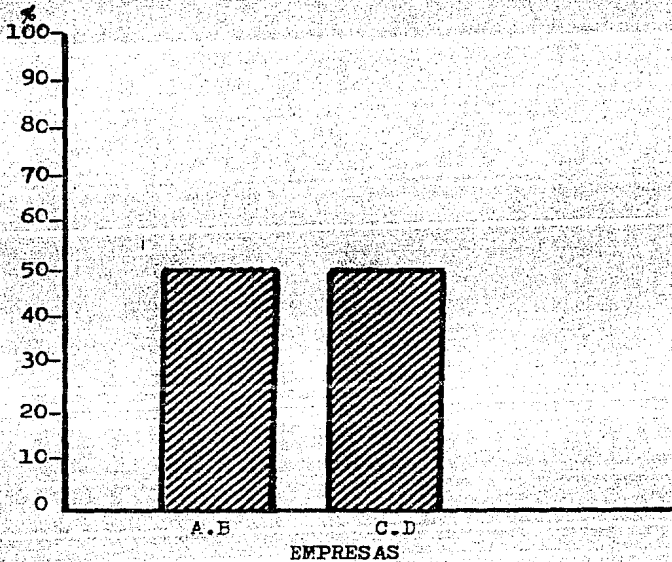
Todas las empresas entrevistadas opinan que esas pruebas se llevan a cabo para verificar que el candidato tenga los conocimientos y habilidades que requiere el puesto que se cubrirá.

24. ¿Qué tipo de pruebas se aplican en la empresa?



Todas las empresas entrevistadas aplican pruebas de conocimientos, como son: aritmética, ortografía, mecanografía, taquigrafía y exámenes sobre las materias relacionadas con el puesto que busca ocupar el aspirante.

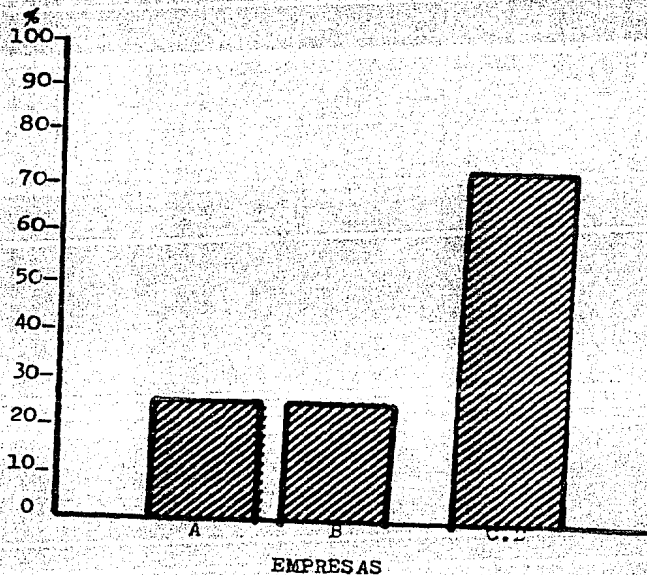
25. ¿Utilizan frecuentemente las referencias para investigar a su personal?



50% (empresas A y B) informan que se hace una investigación del personal operativo y cuando se trata de puestos administrativos importantes.

50% (empresas C y D) informan que no se hace una investigación, ya que se cree en lo que el empleado dice y en lo que muestra su desempeño.

26. ¿Realizan exámenes médicos a su personal?

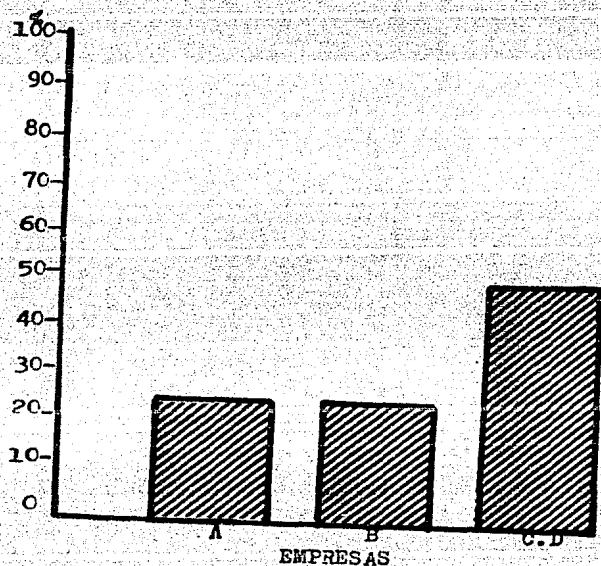


25% (empresa A) realiza examen médico al personal obrero, pero no al personal administrativo.

25% (empresa B) aplica el examen médico a todo el personal para detectar su estado de salud y evitar que éste repercuta en sus labores.

50% (empresas C y D) no lo llevan a cabo por considerarlo innecesario.

27. ¿Dónde y cuándo se aplica el examen médico?

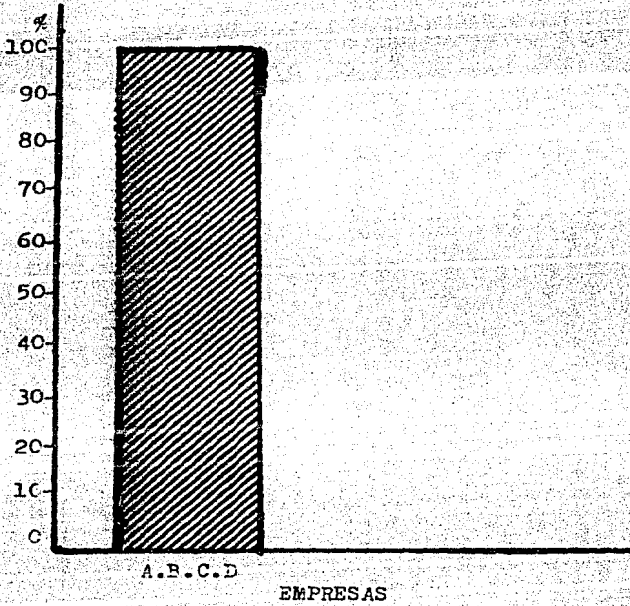


25% (empresa A) manda hacer el examen médico con un consultorio particular antes de dar ingreso al aspirante.

25% (empresa B) contrata los servicios de un médico para -- que el examen se realice en la compañía.

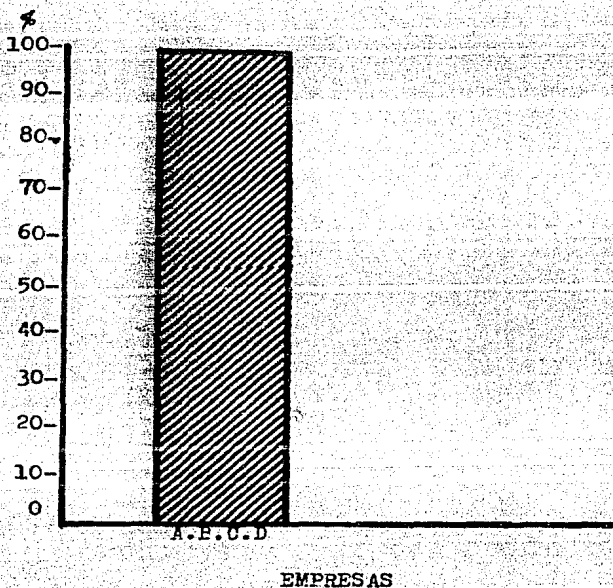
50% (empresas C y D) no consideran necesario realizar un examen médico.

28. ¿Cuáles son las disposiciones legales en que se enmarcan los procedimientos de reclutamiento y selección?



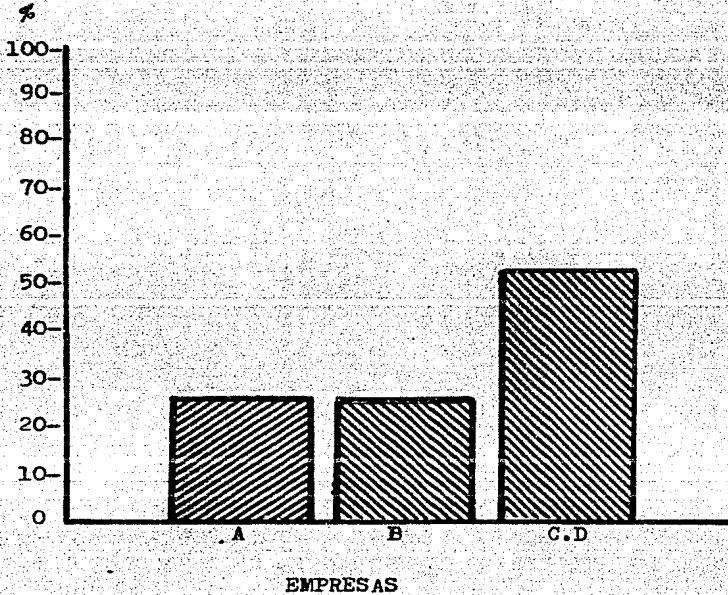
Todas las empresas entrevistadas se abstienen de cumplir todas las disposiciones legales en la materia.

29. ¿Someten a su personal a un periodo de prueba?



Todas las empresas entrevistadas aplican un periodo de prueba para que el candidato demuestre sus posibilidades de desenvolvimiento en el puesto, y si no se adapta, se prescinde de sus servicios.

30. ¿En qué consiste la introducción del empleado al - -
puesto y a la compañía?

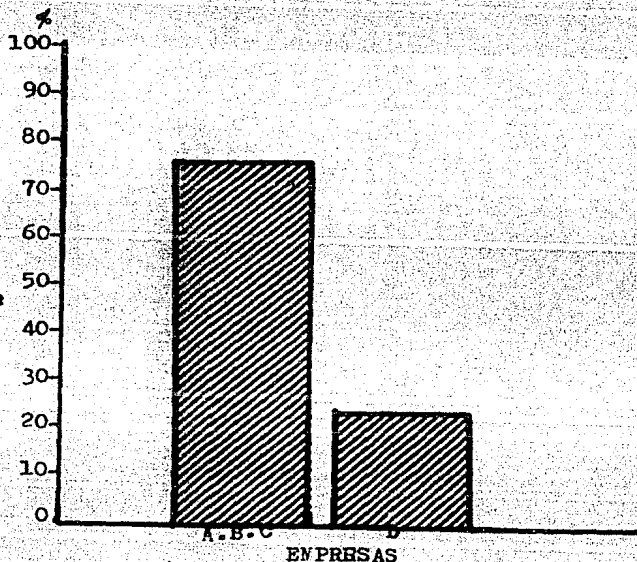


25% (empresa A) informa que el empleado es llevado ante su jefe inmediato, quien a su vez lo presenta con quienes serán sus compañeros de trabajo.

25% (empresa B) da al recién llegado un manual de bienvenida y le explica las funciones que realizará por medio de su jefe inmediato.

50% (empresas C y D) presentan al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo, para que inicie la interrelación con ellos.

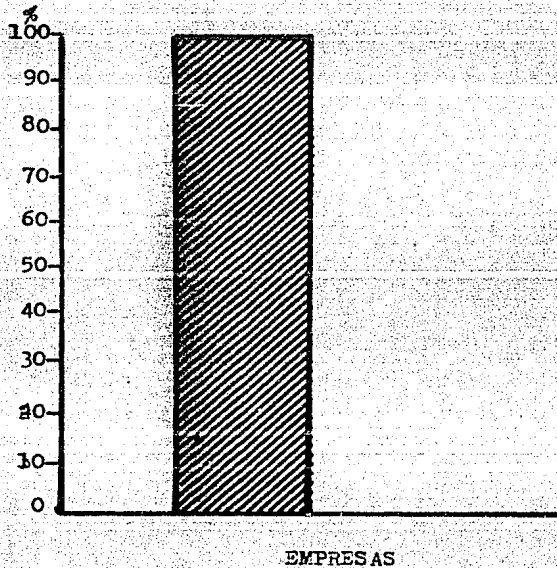
31. ¿Qué persona asigna sus funciones al personal de nuevo ingreso?



25% (empresa D) informa que quien asigna las funciones al empleado de nuevo ingreso es el jefe de personal, y si surge una función que no se le haya explicado, esto lo hará su jefe inmediato.

75% (empresas A, B y C) informa que las funciones son asignadas por el que será jefe inmediato del nuevo empleado.

32. ¿Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal han contribuido al buen desempeño de las funciones del trabajador?



Todas las empresas informan que esos procedimientos sí ayudan al buen desempeño de las funciones, pues si aquéllos se realizan adecuadamente, los resultados son los más convenientes para la organización.

CONCLUSIONES

Visitamos cuatro empresas en las cuales nos proporcionaron información referente a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que utilizan en sus empresas. Allí se nos permitió el acceso a la información.

Hemos recopilado la información de las cuatro empresas para que ejemplifique mejor el tema que hemos abordado en este seminario de investigación.

1. En primer lugar es importante -afirmaron- que exista una buena administración de personal, ya que con ella se busca elegir individuos que posean las capacidades y habilidades que se requieren para ocupar -- puestos en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
2. La administración de personal contribuye al logro de los objetivos de la empresa siempre y cuando ésta vigile que al trabajador se le dé un adecuado reconocimiento a su labor, se le brinde la posibilidad de -- progresar y haya seguridad en las tareas que desempeñará.
3. El licenciado en Administración es la persona que debe ocupar el puesto de jefe de personal, ya que él -- tiene una visión general de la estructura de la empresa, sabe administrar, conoce las políticas y los procedimientos de aquélla y puede basarse en toda esa información para lograr una buena administración de los recursos humanos.

4. La estructura del departamento de personal está constituida por un jefe de personal que estará encargado del reclutamiento, la evaluación, selección, contratación, administración de contratos, cálculo de nómina, pago de sueldos y salarios, administración del seguro social, impuesto sobre productos del trabajo, 1% y finiquitos, y por un auxiliar de personal que lo apoyará en sus funciones.
5. La posición jerárquica que debe guardar el departamento de personal es a nivel de gerencia, el mismo nivel que los demás departamentos.
6. El establecimiento de políticas dentro del departamento de personal es de suma importancia, ya que aquéllas sirven como marco de referencia para tomar decisiones y conseguir los objetivos de la empresa; para no tomar decisiones vagas y no caer en errores de inclinarse por alguien que no posea los conocimientos y habilidades que requiere un puesto vacante.
7. El departamento de personal tiene una responsabilidad lineal dentro de la estructura de la empresa, pero actúa como departamento staff, ya que sólo se encarga de asesorar a los demás departamentos y no de decidir sobre lo que harán en materia de personal.
8. Las funciones principales del departamento de personal son: el reclutamiento y la selección de personal; la aplicación de exámenes y entrevistas; la contratación e inducción de personal, las relaciones la borales y las prestaciones y los sueldos.

9. El objetivo del reclutamiento de personal es encontrar personal adecuado que cubra los requisitos de cada - - puesto y evitar el ingreso al personal que no tenga -- las características que el puesto exija y, por tanto, - cause problemas posteriores.
10. Debe iniciar el procedimiento de reclutamiento desde - que existe la vacante, reuniendo a los candidatos por medio de requisiciones a oficinas de colocaciones, o - haciendo uso de los medios publicitarios o del archivo muerto.
11. Para el reclutamiento, el departamento de personal pue de hacer uso del mismo personal o de sus recomendados, del periódico y de agencias de colocación.
12. Las empresas entrevistadas consideran que sus fuentes de reclutamiento de personal son eficientes, debido a que se logra reclutar personal adecuado para ocupar -- los puestos vacantes.
13. La mayoría de las políticas de reclutamiento se basan en: la experiencia laboral, la edad, los estudios, el sexo, el lugar de residencia (cercano a la zona donde trabajarán), la presentación y la apariencia.
14. El objetivo de la selección de personal consiste en elegir a la persona que tenga las capacidades y habili-- dades necesarias para ocupar el puesto vacante.
15. El procedimiento de selección de personal consiste en entregar una solicitud de empleo, realizar una entre-- vista, elaborar exámenes y conceder una entrevista fi-- nal, y en caso de ser aceptado el candidato, inducirlo

al puesto.

16. Apoyándose en políticas que le servirán como marco de referencia para seleccionar a la persona que reúna las características del puesto, como son edad, estudios, buenos exámenes y que vivan cerca de la empresa.
17. La solicitud de empleo es un documento importante en el reclutamiento y la selección, pues permite conocer las características del solicitante y si puede ser un buen candidato para ocupar un puesto vacante.
18. Todos los elementos de la solicitud de empleo son importantes (datos generales, nombre, domicilio, experiencia laboral, estudios, etcétera).
19. El objetivo de la entrevista es completar los datos del solicitante para ver si es un buen candidato y si conviene proseguir el mecanismo de reclutamiento y selección.
20. La entrevista es llevada a cabo por el Licenciado en Administración o por un contador administrativo, así como por aquella persona que ocupe el puesto de jefe de personal.
21. El objetivo de la entrevista preliminar es completar los datos del solicitante y ver si posee las capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto; de lo contrario, se le rechaza.

22. La aplicación de pruebas la lleva a cabo el Licenciado en Administración, el auxiliar de personal, el -- contador administrativo y la persona que tenga a su cargo el puesto de jefe de personal, además de aquella que posea los conocimientos para hacerlo.
23. La aplicación de pruebas al personal se hace con el fin de verificar que el candidato tenga los conocimientos y habilidades que requiera el puesto que se desee cubrir.
24. Las pruebas más comunes que se aplican son las de conocimiento (aritmética, ortografía, mecanografía y -- taquigrafía) y en algunas ocasiones las psicométricas, además de otros exámenes, según el puesto que -- se quiera ocupar.
25. Cuando el aspirante ya es un posible candidato se le aplica una entrevista final para hablarle de la empresa, de las funciones que desempeñará y, por tanto, se le hará una investigación de referencias de las -- empresas en las que haya prestado sus servicios, antes de contratarlo. La investigación se hará sobre aquellos puestos de importancia, como son: jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, tesorero, etcétera.
26. Otro de los requisitos para poder contratar al aspirante es hacerle un examen médico con el fin de de-- tectar su estado de salud, para que éste no repercu-- ta en sus labores. El examen se practicará sobre to do a aquellas personas cuyo trabajo será riesgoso pa ra ellas.

27. En caso de que se requiera realizar un examen médico se enviará al empleado con un médico particular o se contratarán los servicios de un médico para -- que el examen sea realizado en la empresa. Este examen se realizará antes de acordar el ingreso del aspirante a la organización, ya que podría resultar costoso hacerlo después.
28. En cuanto a las disposiciones legales en las que se enmarcan las funciones de reclutamiento y selección de personal, no son atendidas. Una de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo es que toda -- persona tiene derecho al trabajo sin ser víctima de distinciones por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. -- Las empresas estudiadas se basan en la apariencia, -- y buscan que sus empleados sean de tez blanca y no morena, tratándose de ciertos puestos. Además, establecen un límite de edad y, por lo regular, no aceptan personal mayor de 35 años.
29. El personal que haya cubierto los requisitos y pase por todos los exámenes y entrevistas preliminares -- satisfactoriamente, es sometido a un periodo de -- prueba, mediante un contrato por tiempo breve, tras el cual, si el desempeño no es satisfactorio, se -- puede prescindir de sus servicios sin haber adquirido la empresa ninguna obligación legal.
30. El nuevo empleado es presentado con quien será su jefe, el cual, a su vez, lo presentará con quienes serán sus compañeros de trabajo. En algunos casos

se le proporciona un manual de introducción al puesto, con el cual se le explica la historia de la empresa, sus políticas, su reglamento interior de trabajo, etcétera.

31. Las funciones que realizará le son indicadas directamente por su jefe inmediato.
32. Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal han contribuido al buen desempeño de las funciones del trabajador, ya que gracias a ellos se ha podido seleccionar personal que tenga las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de la manera más eficiente posible.

RECOMENDACIONES

El departamento de personal no posee una estructura definida en cuanto a cargas y organización de trabajo, ya que el jefe de personal es el que realiza todas las funciones de reclutamiento y selección de personal y solamente es ayudado por una secretaria. Por tanto, es recomendable que exista otra persona capacitada en estas funciones, como podría ser un auxiliar.

La mayoría de las empresas visitadas son racistas en sus procesos de selección de personal, pues en la mayoría se busca individuos apuestos, menores de 35 años, de tez blanca o, simplemente, que sean recomendados, sobre todo cuando se trata de personas del sexo femenino. En este punto, sería recomendable que dichos puestos fueran ocupados por las personas que poseen mayor capacidad, habilidad y experiencia, independientemente de su aspecto físico.

Quien ocupa el puesto de jefe de personal por lo regular es un contador o algún otro profesional que no posee los conocimientos necesarios. Por lo consiguiente, se requiere que sea un Licenciado en Administración -- quien ocupe dicho puesto, y que sea él quien lleve a cabo las entrevistas con el personal.

Los exámenes, en su mayoría, son aplicados por el auxiliar de personal -cuando lo hay- o por cualquier otra persona que en todos los casos no posee los conoci-

mientos necesarios. Así, es recomendable que sea el Licenciado en Administración quien elabore y aplique los exámenes (excepto el médico, por supuesto).

No todas las disposiciones que marca la ley son acatadas por las empresas, ya que en sus procedimientos de reclutamiento y selección se hacen distinciones con base en la raza, la edad y el sexo, dando menor importancia a las habilidades y los conocimientos. Por consiguiente, debería ser función del Licenciado en Administración hacer que los procedimientos se apeguen a las disposiciones legales.

La mayoría de las empresas dan inducción al empleado nuevo mediante el expediente de presentarlo a su jefe inmediato y a sus compañeros de trabajo, pero no le entregan un manual de inducción para facilitarle su adaptación a las labores y al ambiente de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Terry, George R. Principios de Administración. Editorial CECSA.
- Romero Betancourt, Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. Instituto de Especialización para Ejecutivos.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas.
- Flipo, Edwin B. Principios de administración de personal. Libros McGraw Hill de México, S. A. de C. V.
- Chruden y Sherman. Administración de Personal. Editorial CECSA.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Editorial Limusa, S. A.
- Trueba Urbina, Alberto, y Jorge Trueba Barrera. Ley Federal del Trabajo. Comentada. Editorial Porrúa, S. A.
- Sicula, Andrew S. Administración de personal. Editorial Limusa.
- Arenas, Fernando. El Proceso Administrativo. Editorial Trillas.

Yoder, Dale. Manejo de personal y Relaciones Industriales.
Editorial CECSA.

Pigors, Paul, y Charles A. Myers. Administración de perso-
nal. Editorial CECSA.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Edito-
rial Limusa.