

2 of
43



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

GUILLERMO SANTILLAN JULIAN

Asesor: Raúl Ramírez Cruz

México, D. F.

1989

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

| | PAGS. |
|--|-------|
| INTRODUCCION. | 1 |
| CAPITULO I | |
| ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. | |
| I) PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION GENERAL | 4 |
| II) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS R. H. | 12 |
| III) CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION DE R. H. | 13 |
| IV) CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS | 14 |
| V) TECNICAS PRINCIPALES DE RECURSOS HUMANOS | 17 |
| CAPITULO II | |
| IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL | |
| I) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 22 |
| II) FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS | 23 |
| III) EVOLUCION E IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL | 31 |
| IV) FORMAS DE SELECCION PARA EL EMPLEO DE PERSONAS | 36 |
| V) EL PROCESO DE SELECCION | 39 |
| CAPITULO III | |
| ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION DE SEGUROS (GRUPO NACIONAL PROVINCIAL) | |
| I) EVOLUCION DEL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL | 48 |
| II) ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | 53 |
| III) SISTEMA DE ADMINISTRACION | 61 |
| IV) FACTORES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS | 67 |

| | PÁGS. |
|---|-------|
| CAPITULO IV | |
| APLICACION DE TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL | |
| I) ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 72 |
| II) APLICACION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL | 75 |
| III) LA INDUCCION | 96 |
| IV) CAPACITACION ADMINISTRATIVA | 102 |
| CONCLUSIONES | 105 |
| BIBLIOGRAFIA | 108 |

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

El crecimiento del volumen de operaciones de las compañías de seguros en nuestro país es una realidad por lo que su importancia aumenta día a día; esto es comprensible ya que en toda nación en desarrollo el seguro se convierte en una necesidad.

Cotidianamente en la televisión se anuncian los diferentes tipos de seguros necesarios para la seguridad individual y familiar, el mensaje se realiza a través de profesionales para convencer a las distintas clases sociales. Anteriormente el seguro era considerado como un lujo para una gran cantidad de empresas y personas físicas, sin embargo esa idea ha ido desapareciendo paulatinamente y en la actualidad el adquirir un seguro es una necesidad de la que todos debemos concientizarnos.

Por tal motivo decidí escoger el área de recursos humanos para investigar la organización del departamento de personal de una aseguradora importante, por consiguiente, el presente trabajo tiene como propósito plantear principalmente la administración de los recursos humanos.

Con el objeto de cumplir con este propósito, en el primer capítulo se mencionará aspectos del proceso administrativo, la naturaleza de la administración, los principales conceptos de administración de recursos humanos, la contribución de otras disciplinas que contribuyen con la administración para mejorar una institución, y las principales técnicas que se utilizan en un departamento de recursos humanos, a fin de establecer el marco teórico.

En el segundo capítulo se verá la importancia de la selección de personal, el reclutamiento que necesita una empresa, y las principales fuentes de que se puede abastecer una organización.

En el capítulo tercero se señala como está organizada actualmente una institución de seguros del Grupo Nacional

Provincial y una síntesis de la evolución de la aseguradora, así como los factores para mejorar la eficiencia de los recursos humanos, con el objeto de llevar a cabo la investigación de campo.

Por último en el capítulo cuarto se describe la aplicación de técnicas de la administración de recursos humanos en el Grupo Nacional-Provincial, y su organización del departamento de personal, el proceso de selección a sus candidatos en las distintas fases antes de llegar a firmar su contrato final, y la forma que siguen en la inducción de sus nuevos miembros para que se adapten a la organización y los diferentes tipos de capacitación que les dan a sus empleados en los diferentes niveles de la organización a fin de conocer el funcionamiento de la organización.

Lo anterior es con el objeto de destacar la importancia de la administración de los recursos humanos tiene en cualquier organización en la consecución de los objetivos trazados y alcanzar más eficiencia y eficacia en sus acciones, principalmente en una institución de seguros.

El presente trabajo espero sirva para estimular a otros estudiantes a profundizar en el tema de seguros y a la institución para su mejoría en la organización de los recursos humanos.

CAPITULO I
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

I.- PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar recordar algunos conceptos. Así - pues, precisar traer a la memoria el concepto de administración general; es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo; Planear, Ejecutar (algunos autores dividen este en organizar, integrar y ejecutar) y controlar.

Proceso administrativo ; Todo proceso administrativo, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, - cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. No obstante, desde un punto de -- vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es --- conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos - que en una circunstancia nada pueden predominar, por que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

De esa manera se facilita su comprensión y se pueden --- formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto. Hemos visto la separación fundamental de los aspectos que ---- Urwick llama la mecánica y la dinámica administrativas. Pero ahora trataremos de distinguir todavía dentro de esas dos -- faces amplias, los elementos, o sectores más concretos que - tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un as-- pecto plenamente específico.

Recogiendo lo más útil, a nuestro juicio, de las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell;

Terry divide el proceso administrativo en cuatro elementos ; Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Koontz en cinco elementos que son ; Planeación, Organización Integración, Dirección y Control. Por lo tanto Agustín Reyes Ponce propone el siguiente proceso administrativo :

Previsión ; responde a la pregunta qué puede hacerse?

Planeación ; responde a la pregunta qué se va a hacer?

Organización ; responde a la pregunta cómo se va a hacer?

Estos elementos se refieren a la face que Urwick llama Mecánica.

Integración; responde a la pregunta; con qué se va a hacer.-

Dirección : se refiere al problema; ver que se haga.

Control :investiga en concreto ; cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la face dinámica de la administración.

Elementos de la mecánica administrativa :

a) **PREVISION.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas :

1. Objetivos; a esta etapa corresponde fijar los fines
2. Investigaciones; se refiere al descubrimiento y --- análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos; trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) **PLANEACION.** Consiste en la determinación del curso --- concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de ---- tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas :

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas; fijación de tiempos requeridos.

comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de ---- "pronósticos".

c) **ORGANIZACION.** Se refiere a la estructuración técnica - de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías; fijar la autoridad y responsabilidad -- correspondientes a cada nivel.
2. Funciones; la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones; las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una - persona.

Elementos de la dinámica administrativa:

d) **INTEGRACION.** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz --- funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulandolos y buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca;

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los -- elementos necesarios.

2. Introducción: la mejor manera para lograr que los - nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápi-- damente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social - busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración ad-- ministrativa de las cosas.

e) **DIRECCION.** Es impulsar, coordinar y vigilar las accio-- nes de cada miembro y grupo de un organismo social, con el - fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más - eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad; es el principio del que deriva - toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo de legarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un --- organismo social; lleva al centro director todos los elementos que debe conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, - debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) **CONTROL.** Consiste en el establecimiento de sistemas --- que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha --- obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular --- nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas; porque sin ellas es im-- posible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles; ésta suele ser una funci-- ón propia de los técnicos especialistas en cada -

uno de ellos.

3. Interpretación de resultados: ésta es una función - administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser mas clara entre:

Previsión y planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse".

Organización e integración: Se refiere más al "cómo va a hacerse

Dirección y control: Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo".

Etapas específicas de la administración : Con el fin de -- tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

| FACE | ELEMENTO | ETAPA |
|-------------|-----------------|---|
| A. MECANICA | 1. Previsión | Objetivos Investigaciones Cursos alternativos |
| | 2. Planeación | Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos |
| | 3. Organización | Funciones Jerarquías Obligaciones |
| B. DINAMICA | 4. Integración | Selección Introducción |

| | |
|--------------|--------------------------|
| | Desarrollo |
| | Integración de las cosas |
| 5. Dirección | Autoridad |
| | Comunicación |
| | Supervisión |
| 6. Control | Su establecimiento |
| | Su operación |
| | Su interpretación |

Cabe repetir que siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente; ordinariamente - predomina en cada momento la administración.

Una opinión personal del proceso administrativo es que se lleva a cabo mediante varias faces. Dichas faces varían según cada autor; sin embargo, aun cuando varían en número, -- los objetivos que se persigue son los mismos, por tal motivo estoy de acuerdo con el proceso administrativo de reyes --- Ponce ya que su proceso contiene los aspectos sociológico, - objetivo y eficacia, por tal motivo su proceso puede ser --- aplicado en cualquier organización, ya sea social, privada o pública.

Objetivos: las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por - el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige - según se muestra a continuación.

| OBJETIVO INSTITUCIONAL | GRUPOS A QUIENES SATISFACE |
|-------------------------|------------------------------------|
| Producción y/o servicio | Clientes o usuarios |
| Social | Miembros de la propia organización |
| | Colectividad |
| | Gobierno |

Económico

Acreedores

Dueños o accionistas, en su --
caso

Misma organización

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.

RECURSOS: La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son los elementos que administrados correctamente, le permitirán o la facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS: Es el esfuerzo o la actividad humana, además de otros factores como; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades -- potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Características de los recursos humanos:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la exclusividad, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la retribución y sin su pleno consentimiento --

(salvo la pena impuesta por las leyes respectivas).

- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son como se apuntó, voluntarias; pero no por el hecho de ---- existir un contrato de trabajo la organización va a con-- tar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo cotra-- rio, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a través del -- comportamiento de las personas en las organizaciones. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. General-- mente los recursos humanos se pensaban que no costaban--- nada y que no tienen connotación económica alguna; por lo tanto han sido los que menos atención y dedicación han -- recibido en comparación a los otros tipos de recurso.
- b) El total de recursos humanos de un país o de una organi-- zación en un momento dado puede ser incrementado. Existen dos formas para tal fin; descubrimiento y mejoramiento. - en el primer caso se trata de poner de manifiesto aque--- llas habilidades e intereses desconocidos por las perso-- nas; para ello, un auxiliar valioso son las tests psico-- lógicas y la orientación profesional. En la segunda si--- tuación se trata de proporcionar mayores conocimientos -- experiencias y nuevas ideas.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo no --- cualquier persona es buena cantante, un buen administra-- dor o un buen matemático. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u or-- ganizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes - por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de - trabajo

II.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de los recursos humanos en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal este hecho también se aplica a toda organización, se ésta --- gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en--- cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con per-- sonas y mediante ellas, la administración de tales organiza-- ciones constituye básicamente la dirección de personas. Cual- quier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de los recursos humanos y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación, y asesoramiento, que su responsabilidad entraña. La principal - función de los funcionarios del departamento de recursos hu- manos por otra parte, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de -- sus subordinados en una forma más efectiva y en coordinación con las políticas y procedimientos establecidos.

Además los recursos humanos de una organización represen- tan una de sus más grandes inversiones, los informes del go- bierno indican que alrededor del 70% del ingreso nacional se utiliza para pagar sueldos y salarios. Con frecuencia, el --- valor de los recursos humanos de una empresa se vuelve evi--- dente al venderse ésta, ya que el precio de adquisición suele ser mayor que el valor total de los bienes físicos y finan--- ciosos. Esta diferencia, llamada a veces crédito comercial , refleja parcialmente el valor de los recursos humanos de la - empresa. además la inversión de una empresa en sus recursos - humanos, pueden ser impresionantes. El reclutamiento, sele--- cción y entrenamiento o capacitación representan algunas de -

las inversiones más obvias hechas por las empresas en sus -- recursos humanos.

La administración de personal se ocupa de todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una empresa. En forma más específica, su papel consiste en determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar y seleccionar a los mejores empleados disponibles; -- desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace entre los sindicatos y las entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados. Hasta cierto punto, cada una de estas funciones es necesaria, en todas las empresas.

III. CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

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 (Arias Galicia).

Administración de recursos humanos : El área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa (p. ej., determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los -- sindicatos y entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados). (LL. L. Byars y L. W. Rue) .

Administración de recursos humanos ;es el empleo de los -- recursos humanos por una empresa y dentro de ella (Andrew F.- Sikula).

Administración de recursos humanos ;Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la Organización -- representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella al canzar los objetivos individuales y de grupo, relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Idalberto Chiavenato).

Origen de la administración de recursos humanos; No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, -- sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho -- laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamente el trabajo, se censó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, de rección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, cró las "oficinas de selección" puede desirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. A continuación se anotan las más importantes disciplinas que deberá tratar de profundizar quien se dedique a la administración de recursos humanos.

IV.- CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS.

INGENIERIA INDUSTRIAL : A principios de siglo apareció en los E. U. un movimiento llamado "administración científica" encabezada por F. Taylor y otros ingenieros industriales, -- los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la

búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez.

Podemos mencionar entre sus aportaciones;

Estudio de tiempos; se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada uno.

Estudio de movimientos; no era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia -- por Frank Gilbreth a través de sus famosos 14 movimientos -- básicos denominados Therbligs.

Sistema de incentivos; consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello, multaba a --- quienes solo rendían abajo de la cuota determinada y recompensaba a quienes la superaban.

Valoración de tareas; se hizo necesario para fijar las tarifas básicas.

Oficinas de selección; constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal. La psicología ha perfeccionado la selección de personal, cabe a Taylor la -- creación de ese tipo de oficinas.

Adiestramiento de los trabajadores; Taylor consideraba y de mostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Este determinismo científico sostenía que establecimiento perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios -- incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados "científicos", desgraciadamente su método es de tipo mecánico.

Psicología; la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; -- para medir las habilidades y las actividades, encontrar cau-

sas de motivación, conflicto y frustraciones. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fué la -- formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria, la contribución de la psicología en -- el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal.
- b) Entrenamiento y capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicas.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos, etc. .

La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la -- inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar -- la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Sociología; se podrá definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y individuos, los principios de esta ciencia con aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares:

Estudios de Hawthorne: estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne cerca de Chicago. Se emprendió estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto se tomaron dos grupos de obreros; unas trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad, temperatura, etc.. Este último grupo mejoró notablemente, como cambiaban las condiciones ya mencionadas, incluso al volver a su situación inicial la eficacia se mantenía en los altos niveles logrados en el experimento, por tanto, se evocaron a tratar de considerar más factores. Pero el éxito se debe a --

que las obreras se les habían dado a conocer los objetivos del estudio y esto despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no tenía además de que la supervisión no era de carácter tan estricto como en el taller.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de recursos humanos han sido:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- e) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

De la antropología; es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc. imperantes en diversos grupos sociales.

Del derecho; ha planeado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

De la economía; la economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarias se producen y distribuyen y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios.

De las matemáticas; los modelos de estadísticas inferencial han significado una gran significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos.

V.- TÉCNICAS PRINCIPALES DE RECURSOS HUMANOS.

RECLUTAMIENTO: consiste en atraer y reunir a un número suficiente de solicitudes a fin de realizar la mejor sele---

cción posible del personal adecuado a los puestos.

SELECCION: es la función de rechazar a las personas reclutadas, que dándose sólo con los elementos que mejor satisfagan las necesidades de los puestos.

CONTRATACION: es la aceptación final del solicitantes, formalizándose la relación contractual del mismo, con la empresa.

INTRODUCCION: es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con objeto de adaptarlo lo más rápido y eficazmente posible, al nuevo medio en el cual va a desenvolverse, exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, lugares en los cuales va a trabajar.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO: consiste en la adecuación de las habilidades del trabajador a la necesidades de la empresa y la optimización de las habilidades potenciales del individuo.

ANALISIS DE PUESTOS: es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto, las tareas que debe abarcar, los requisitos que debe llenar quien lo desempeña, precisando su misión obligación y su autoridad.

VALUACION DE PUESTOS: consiste en determinar la importancia relativa de cada puesto, en función de sus obligaciones y responsabilidades, con el fin de asignar a cada uno la retribución más equitativa posible y lograr la correcta organización y remuneración del personal.

CALIFICACION DE MERITOS: es la valoración separada de cada una de las cualidades y realizaciones del trabajador que influyan directamente en la ejecución del trabajo, lo cual permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes debe fundamentamente en los periodos de prueba, qué trabajadores puede escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

PRESTACIONES Y SERVICIOS: son beneficios adicionales que

la empresa otorga en favor y aprovechamiento de los trabajadores, fuera del salario estipulado y sus complementos directos, con objeto de producirles un mejoramiento económico, social y moral, pudiendo consistir en bienes, instalaciones, facilidades o simplemente en ciertas acciones.

SALARIOS E INCENTIVOS: se ocupa de las remuneraciones al personal, estudio, implantación y otorgamiento de bonificaciones como estímulo para el mejoramiento e incremento de -- trabajo, el estudio de modificaciones generales a los salarios, etc.

RELACIONES: se refiere al logro del mejor espíritu de --- colaboración posible, mediante la coordinación adecuada entre los fines de la empresa y del personal.

ASCENSOS Y PROMOCIONES: supuesta la necesidad de "clases o grados de salarios" hay que considerar la necesidad de coordinar el aumento de salario con el aumento de eficiencia del trabajador o el cambio de puesto, es la elaboración y aplicación de planes de modificaciones al salario y asignaciones de puestos mediante el análisis adecuado a los casos específicos, considerando los méritos individuales.

Se distingue de la transferencia, ya que ésta aplica solamente cambios entre puestos de igual categoría y no mejoras en los puestos y las percepciones establecidas.

CAPACITACION: supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro -- con toda eficiencia. Los medios principales suelen ser;

- a) Cursos formales fuera de la empresa; cursos dados por --- universidades o por asociaciones de empresarios o por --- otras instituciones.
- b) Cursos formales dentro de la empresa; estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no -- son técnicas en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases -- necesarias.
- c) Becas; propiamente es la manera más apta de aprovechar --

por las empresas los cursos dados fuera de ellas.

MOTIVACION: es una fuerza que despierta el deseo de cada miembro del grupo para cooperar con los demás, de manera que exista en la organización un espíritu de conjunto. Del mismo modo, la motivación exhorta a moverse en determinada dirección para alcanzar cierto objetivo.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

I.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempeño del trabajo.

En consecuencia, el doctar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización. También se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presentan en el futuro.

Anticipación de los requerimientos de personal; como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible.

En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y rea---

signados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que puedan mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos.

Reclutamiento de personal calificado; una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleando en otros puestos de la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues el reclutamiento de personal requiere de toda la investigación de todas las vacantes posibles de candidatos, tanto internos como externos, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor posibilidad de localizar solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

II. - FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS

Las fuentes internas; nos dice que un jefe no debe descuidar ni confundir demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso. Por otra parte, si el

jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel, esta práctica puede servir --- para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir -- despidos o para crear oportunidades de promoción para los -- empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la - investigación que tiene en el entrenamiento de sus empleados sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tenga las calificaciones necesarias para -- determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas - en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Si los datos anteriormente contenidos en el expediente del personal son colocados en una - cinta magnética, una organización puede escrutinizar toda su fuerza de trabajo en cosa de minutos para localizar a los -- candidatos que tengan las calificaciones requeridas para --- llenar una vacante específica. Estos datos también pueden ser usados para preparar los informes de personal relativos a la estadística de recursos humanos, costos laborales, ausentismo rotación de empleados, por clase de puestos, departamentos o de toda la organización.

Los datos conservados en medios electrónicos, relativos a la fuerza de trabajo y a las calificaciones de cada empleado puede beneficiar a la planeación de la fuerza de trabajo y - al reclutamiento de personal. Por ejemplo, estos datos pueden ser utilizados para producir la trayectoria de las carreras del personal en las organizaciones y anticipar las --

vacantes y las necesidades de personal que resulte de ellas y por reducción de puestos. Los sistemas de información pueden ayudar a la gerencia para determinar cuándo y dónde ampliar el reclutamiento o modificaciones, así como indicar los tipos de personas que deban buscarse para contratarlas. Estos sistemas también pueden servir para mejorar los esfuerzos de reclutamiento, proporcionando datos sobre las personas que han sido reclutadas, las fuentes donde fueron reclutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento. Los datos relativos a los solicitantes que no fueron contratados y las razones para ello, así como los registros de seguimiento de los que sí lo fueron, también pueden usarse para formular mejores programas de contratación y selección.

Fuentes externas: existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para cierto tipo de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, de sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

1. Anuncios.
2. Instituciones educativas.
3. Agencias de empleos.
4. Recomendaciones de empleados.
5. Solicitudes espontáneas.
6. Organizaciones profesionales.
7. Sindicatos.

Anuncios: cualquiera que lea periódicos está familiarizado con las frases "Se solicita" y "Se necesita" en la selección de anuncios, para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan sus puestos vacantes de recluta--

miento. La radio, la televisión, los anuncios fuera de la --
fábrica, así como la revistas y los periodicos, pueden por --
consecuente, ser utilizados como medio publicitario para --
intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los
que en otra forma no se podrá establecer contacto. Los anun-
cios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran audito-
rio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes si
el anuncio se coloca en una publicación profesional o comer-
cial, que llegue a un grupo de lectores seleccionando y dese-
seado, ofrecera mayores posibilidades de producir resultados
favorables, que si se colocan en una publicación de circula-
ción en masa.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclu-
tamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de -
la impresión que hacen sobre el lector. Si bien los anuncios
hábiles y exagerados pueden servir para vender productos do-
mésticos, tienen menos posibilidades de influir sobre los --
solicitantes inteligentes para tomar decisiones que puedan -
afectar sus carreras futuras, particularmente si el puesto -
requiere un grado razonable de educación formal. En forma --
similar, el anuncio de tipo ciego y el que falsea u oculta -
la verdad únicamente logrará atraer a los solicitantes más -
crédulos quienes, cuando descubren la verdad sobre sus obli-
gaciones, pueden mostrarse rentidos y rechazar el puesto. --

Instituciones educativas: la creciente demanda de perso-
nal que cuenta con grados académicos superiores en los cam-
pos administrativos, científico y técnico, ha llevado a mu-
chas compañías a ocuparse de un reclutamiento más reguroso -
de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o uni-
versidades. Puesto que estas instituciones educacionales ---
eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o ---
menos capaces, también desarrollan una cierta función de se-
lección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede --
tentar a algunas compañías a llegar posiciones con graduados

que poseen mayores capacidades que las que demandan los ---- puestos de estas personas. Cuando se sigue practicando, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierden pronto el interés y renuncian.

Ciertas organizaciones, en especial las lucrativas, están -- encontrando en la actualidad muchas dificultades para atra-- erse a los jóvenes que desean seguir una carrera en ellas. - Los cambios en el sistema de valores de la gente joven, así como los problemas a los que se enfrentan por vivir en áreas metropolitanas en donde están localizadas la mayoría de las - organizaciones, también han provocado que renuncien a carre-- ras a las cuales fueron atraídas las generaciones anteriores. La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio --- para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser - de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar can-- didatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos, y a - diseminar folletos, manuales y otra literatura de la compañía a las personas interesantes.

Agencias de empleos: pueden ser posible que en ocasiones - las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleo -- para reclutar solicitantes. Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren con-- siderablemente en términos de sus políticas, servicios, cos-- tos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidas a tra-- vés de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u --- operación sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el - solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleos ---- pueden suministrar solicitantes que representan una variedad - de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes --- para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o --- domésticos. Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos por consiguiente, es aconsejable que una compañía utilice --- aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y --

solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar. Tres tipos de agencias de empleos, que serán discutidas en terminos de sus objetivos y áreas de servicios son las agencias de empleos públicas, las agencias de empleo privadas y las firmas consultoras de negocios.

Agencias públicas de empleos: estas oficinas son administradas por el estado en el cual están localizadas, pero se encuentran sujetas a ciertos controles generales.

Con objeto de ser elegible para obtener los beneficios -- del seguro de desempleo, se requiere que un individuo se registre en su oficina de empleos estatal y estén dispuestos a aceptar cualquier empleo adecuado que se le ofrezca. Este -- requerimiento sirve para identificar aquellas personas que -- están desempleadas y que puedan ser asignadas a empresas --- que están buscando empleados. Puestos que las agencias pú--- blicas de empleo, están administradas por los gobiernos es--- tatales, el tipo y calidad de los servicios que proporcionan tienden a variar. Además de suministrar solicitantes de em-- pleo, los servicios de unas agencias pueden incluir ayuda a las empresas para hacer pruebas de empleos, análisis y va -- luaciones de puestos, encuestas de salarios en la comunidad otras funciones de personal. Cooperando e intercambiando in-- formación sobre mercado laboral, las agencias estatales han pedido ayudar a las empresas localizadas en las regiones en que pueden tener abundancia o escasez de empleos calificados

Agencias privadas de empleos: debido a que cargan honora-- rios, las agencias privadas tienden a proporcionar servicios de empleos más especializados que las agencias públicas y -- a menudo, sirvan a una clase particular de clientela, los -- honorarios se cargan a la empresa. Además de asignarlo a --- quienes solicitan empleos, los servicios para el solicitante pueden incluir consejo ocasional y guía para preparar histo-- rias de datos personales. Los servicios a las empresas pue-- den incluir la publicación de las vacantes en forma que no - se revele la identidad de la empresa y la conducción de las

entrevistas iniciales.

Firmas consultoras de negocios: la creciente necesidad de personas con habilidad y experiencia administrativa ha originado que algunas firmas consultoras se ocupen de, o inclusive, se especialicen en el reclutamiento de personal ejecutivo. Los honorarios por sus servicios pueden costar a las empresas sumas considerables para llenar una sola posición. Por esta razón, las firmas consultoras tienden un incentivo para investigar y aprehender muy cuidadosamente a las personas que recomiendan para posiciones ejecutivas. Por medio de investigaciones y contactos personales y de anuncios selectivos las firmas que se especializan en el reclutamiento de ejecutivos intentan localizar los prospectos calificados para puestos ejecutivos que se interesen cambiar de empleos y mejorar su salario. Los ejecutivos calificados, cuyas capacidades exceden las posibilidades u oportunidades de promoción en sus actuales empleos, se encuentran entre los individuos que buscan estas firmas para referirlos a sus clientes. Algunas firmas de reclutamiento han desarrollado archivos que cubran miles de ejecutivos en esta categoría. Mediante el uso de computadoras, tales archivos pueden revisarse rápidamente para localizar a los posibles candidatos para una determinada vacante en los niveles de la gerencia.

Recomendaciones de los empleados: los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios cuando se requiere solicitantes con habilidades y existe escasez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la compañía y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a

trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Por otra parte, aun cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que cometan errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal.

Solicitudes espontáneas: la mayoría de las compañías reciben diferentes números de solicitantes espontáneos. Por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud sea por carta o en persona. Si tienen experiencia en la búsqueda de empleo, pueden hacer uso de un curriculum vitae personal. Un curriculum, de preferencia de una página de extensión, proporcionará al empleador un sumario de la estadística vital del solicitante, de educación y de experiencias de trabajo. El uso de este resumen por el solicitante le permitirá escribir una carta de solicitud de empleo que sea breve y que sirva principalmente para mostrar su interés en el empleo.

El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella. Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleos para futuras vacantes. Sin embargo, debe reconocerse que los archivos de tales solicitantes pueden convertirse en obsoletos muy rápidamente.

Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros así como de los empleados. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes, en las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo.

Sindicatos obreros: los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitantes para diversos tipos de

puestos. En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

III.- EVOLUCION E IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La evolución de las formas de selección de personas abarca desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran --- desde luego muy rudimentarios.

Un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara.

Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos --- especiales.

En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza. Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, --- quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad. Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como sus conocimientos marítimos.

En las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Los sistemas de la selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a

hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres

Importancia de la selección de personal: es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual, puedan estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser -- evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro. Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección, para las vacantes presentes - y futuras, una organización estará en mejor posición para -- localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra estos requisitos.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización.

El programa de selección es, típicamente responsabilidad del departamento de personal. Por lo general, se establece una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo las muchas funciones que este programa puede entrañar. Puesto que el personal administrativo y de supervisión en -- todos los demás departamentos de una organización también -- tienen una función importante en el proceso de selección, es esencial que comprendan los objetivos y las políticas relativas a la misma y que estén orientadas y motivadas para --

usar los métodos más científicos, para la evaluación de los solicitantes.

Equiparación de personas y puestos: la selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre solicitantes y los puestos, así como un político que los guíe. La declaración de las políticas relacionadas con la selección ayuda a asegurar que esta función se desempeñe en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad. La decisión para contratar o rechazar un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en una organización. Para aumentar la probabilidad de contratar a una persona que pueda llevarse armonia sanamente con su supervisor y con los miembros de su grupo de trabajo, el personal gerencial y de supervisión, por lo general, se encarga de la selección final una vez que el departamento de personal ha determinado, mediante el análisis de la información de varios tipos, que el solicitante cuenta con las calificaciones básicas.

Información necesaria para la selección: los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión. Es esencial la información acerca de la información, acerca de los puestos que deben llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre los mismos solicitantes. Para que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tiene la responsabilidad de buscar mayores informes de cualquiera fuente que estén disponibles.

Especificaciones del puesto: es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participan en la selección, mantengan en relación es---

trecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones. En las grandes organizaciones puede ser posible especializar a los entrevistadores en una determinada clase de puestos y, en estas forma, saber -- más acerca de ellos. Conforme los miembros del departamento de personal aprendan más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, habiendo con los supervisores y observando a los -- empleados en su trabajo, no sólo puen ser efectivos al cu--- brir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que puedan lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

Selectividad al contratar: el grado hasta el cual puede -- lograrse la selectividad dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración. Si el número de solicitantes es pequeño, sea escasez de mano de obra o por esfuerzos inefectivos de reclutamiento, el -- grado de selectividad será reducido. La selectividad está -- expresada típicamente en términos de la proporción de selección, que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con que se cuenta. Por ejemplo, una proporción de .10 significa que será seleccionado el 10% de los solicitantes : una proporción de .90 significa que el 90% de los solicitantes será seleccionado. Si esta proporción es pequeña, sólo -- los solicitantes más prometedores serán contratados, cuando la proporción es alta, es posible poca selectividad, ya que incluso los solicitantes mediocres habrán de ser contratados para llenar las vacantes.

Información acerca de los solicitantes: básicamente, los empleadores desean toda información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará, el factor puede hacer incluye su conocimiento y destreza, lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas. Los factores relativos a lo que hará incluyen moti--

vacación, intereses y otras características de su personalidad para determinar lo que un individuo puede y hará, es esencial - obtener información sobre los solicitantes que sea confiable y válida.

La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas, tests y otras herramientas de selección son consistentes con la información que los solicitantes proporcionan. A menos que un entrevistador juzgue que las capacidades de un solicitante son las mismas hoy que lo que el mismo entrevistador consideró ayer, su juicio no es de confianza. De igual manera, un tests psicológico que arroje puntuaciones - ampliamente distintas cuando se aplica a un individuo en el intervalo de varios días, es tan poco confiable.

Además de contar con información confiable relativa a lo capaz que un sujeto sea para un puesto, también es esencial tener información válida. La validez se refiere al grado en el cual la información puede predecir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto. Para determinar el --- grado de validez es requiere que la información obtenida de las entrevistas, tests y otros métodos de selección esté ---- relacionada con el desempeño real de los empleados en el --- trabajo, lo que por lo común se designa como. El criterio - puede estar constituida por los registros de producción, las calificaciones otorgadas por el supervisor y otras medidas del éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto.

Importancia de las políticas: en los últimos años se ha - dado más atención a la importancia social de las políticas - de selección y reclutamiento. Las políticas relacionadas con la ética del reclutamiento y la selección, con las prácticas iguales y equitativas, con la utilización de personas con -- impedimentos, y con el empleo de personas con antecedentes - de enfermedades mentales o de prisión, son las que más pre- valecen.

Consideraciones éticas: el tipo de información que debe ser registrada y la identidad de quienes deban tener acceso a --

tales registros en la organización, deberán ser delineados con claridad. Otras fuentes de información usadas en la selección, tales como; polígrafo (detector de mentiras), es---cuchas, espejos trasparentes, c'amaras ocultas, y micrófonos, se han atacado severamente porque tienden a invadir la vida privada del solicitante. No sólo se considera no ético su -- uso sino que se han aprobado leyes en varios estados que --- restringen o prohíben su uso.

IV.- FORMAS DE SELECCION PARA EL EMPLEO DE PERSONAS.

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden - destacarse en dos grupos fundamentales; los procedimientos - tradicionales, y el procedimiento científico, los primeros- no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que debe --- luego el método científico es más adecuado, y la exposición que en seguida se hace, demostrará la superioridad de éste - con relación a aquéllos.

a) Los procedimientos tradicionales; como las mismas pala---bras lo dicen, son formas de selección basadas en la costum- bre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:
Las recomendaciones: puede calificarse este procedimiento -- como el más usual, porque es bien sabido que la recomenda---ción trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los co- nocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son pro- ducto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa for- ma de selección no sea correcta.

Las cartas de referencia; este procedimiento es también - inadecuado porque en la mayoría de las veces cuando un em---pleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le ex- tiende una carta de recomendación en términos muy favorables por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos

para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.

Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que --- frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

Las referencias escritas; lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación puede decirse para las referencias escritas, para con una agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información despegándose de la realidad.

Las referencias orales; son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se -- puede abundar en algunos aspectos los cuales se tenga interés en conocer.

Fisonomía; en los sitios en que se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos -- fisonómicos, siendo éste un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona el candidato con alguna -- persona a quien, conoce y le atribuye subconscientemente --- cualidades que probablemente no tenga.

En otras ocasiones, sin razón que lo justifique, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello, siendo esto obviamente un grave -- error, porque tales características no significa nada, con -- relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las -- aptitudes.

La impresión personal; este procedimiento consiste en el -- juicio que hace del candidato en la primera vez que se le ve habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea. Pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

La fotografía; el procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, todavía más que la señalada para la fisonomía, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

El curriculum vitae; en ocasiones el candidato a un puesto, en contestación algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Normalmente este procedimiento se ve complementando por alguno de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

La escritura; hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurriéndose en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

La entrevista; un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

Período de prueba; de los procedimientos tradicionales -- tal vez éste el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

b) **El procedimiento científico;**

Costa de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logran hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta justipreciación es la que hace suponer el procedimiento científico en relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en ---

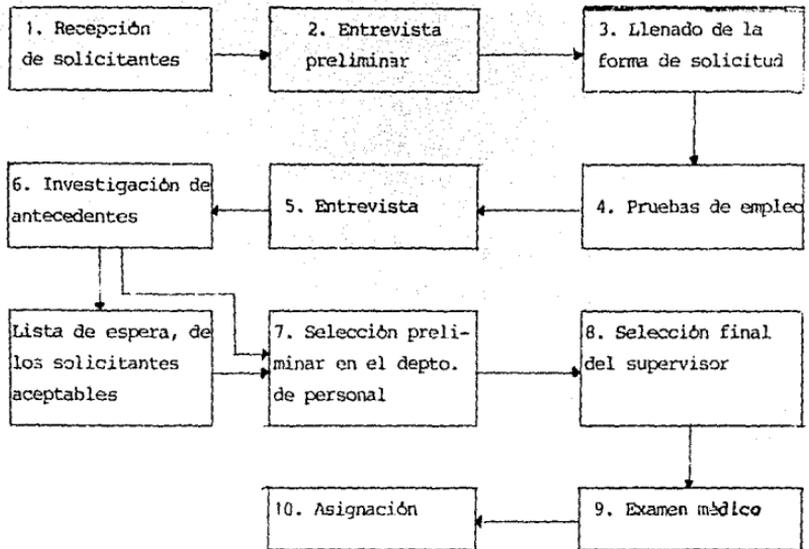
parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir, que de éstos le han incorporados los aspectos más convenientes, ya se realiza bajo la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas
- Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Investigación de antecedentes penales.
- Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
- Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas si el caso lo requiere.

Siendo motivo de este estudio precisamente los exámenes de admisión, dentro del procedimiento científico.

V.- EL PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de selección se muestran en la siguiente figura:



El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y el nivel del puesto que debe ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos. En lo que sigue, las formas y los procedimientos de selección son los comúnmente empleados como base para obtener información sobre el solicitante que va a ser examinado.

Entrevistas: el solicitante debe ser entrevistado por una persona o por varias, dependiendo de la importancia del pue-

to. La entrevista sirve a muchos propósitos, por lo que puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección. La -- entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos -- que obviamente no están calificados, y es indispensable hacer -- se sobre la base de un cuestionario preliminar que el solici-- tante tiene que llenar en la sala de espera. En todo el pro-- ceso de selección la entrevista puede usarse para acionar y -- verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener -- mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera -- hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos dispo-- nibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.

Llenado de las formas de solicitud: es para obtener una -- variedad de información acerca del solicitante. Información -- tal como: antecedentes educacionales, historia de trabajo y -- referencias pueden, por lo general, ser registradas más efi-- cientemente por el solicitante, si puede leer y escribir con -- cualquier grado de facilidad. Es esencial que las formas sean -- revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cual-- -- quier punto que ya no sea absolutamente esencial o que pueda -- ser considerado ilegal.

En la actualidad, la forma de solicitud típicamente es --- usada como una fuente de información más acerca del candidato. Con esta información y la obtenida de otras fuentes, el entre-- vistador o el técnico de personal logra una impresión del in-- dividuo. Si bien puede existir algún acuerdo sobre las impre-- siones, con mucha frecuencia ésta influida por las inclina--- ciones personales, igual que en la entrevista.

Tests de empleo: una de las principales ventajas de los -- tests es su objetividad, especialmente si se comparan con la -- entrevista. Por ejemplo, el reconocimiento de lo que un in--- dividuo pueda hacer, suele lograrse con más efectividad me--- diante tests que hayan sido contruidos o escogidos para el -- puesto específico que por medio de una entrevista que no esté

estandarizada y completa en su cobertura respecto a las habilidades o a la información requerida para un desempeño satisfactorio en el puesto, y en la cual, las tendencias del entrevistador pueden hacerlo pasar por alto informes importantes y aplicables al caso. Sin embargo, los tests deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto.

Investigación de los antecedentes: si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto pueden investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya descrito en la forma de solicitud y la entrevista. Obviamente no puede comprobarse toda la información; sería conveniente comprobar los renglones que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto.

Selecciones preliminar y final: una vez que haya sido obtenida la información sobre los solicitantes de las varias fuentes que han sido descritas, el departamento de empleo (o la división del departamento de personal) hace por lo general, la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores. A continuación se envían una o más de estos solicitantes al departamento en donde existe la vacante para la entrevista y selección final, hecha, por el supervisor del mencionado departamento. El número de solicitantes que van a ser considerados a este nivel dependerá de cuántos hayan sido aprobados por el departamento de personal.

Examen médico: suele ser 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. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o partes de éste, como examen de la vista y del oído, pueden hacerse antes. Un examen médi-

co anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales: (1) asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización; (2) asegurar su aptitud para un puesto en particular, y (3) proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes. El examen médico de admisión debe proporcionar una historia médica y ocupacional detallada, con especial referencia a las anteriores exposiciones a peligros particularmente aquellos cuyos efectos pueden ser acumulativos, tales como ruido y radiación iónica.

Colocación: en este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo. Con objeto de que el supervisor pueda hacer un trabajo efectivo para orientar y entrenar al nuevo empleado, deberá tener acceso, o deberá recibir copia de las partes pertinentes del legado que fue desarrollado durante el proceso de selección. Con demasiada frecuencia, el departamento de personal supone que los supervisores de otros departamentos son incapaces de usar la información con discreción y, hasta cierto grado, atentan contra los propósitos para los cuales se mantienen los registros.

La entrevista de empleo: tradicionalmente, la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección del personal. Por ejemplo, varios estudios indican que el 99.5% de empleadores usan la entrevista como base para obtener información de los solicitantes y para comunicar información acerca de la naturaleza de los puestos disponibles y de la organización. A diferencia de algunos pasos en el proceso de selección que implican los servicios de personal profesionalmente preparado o de muy adecuados procedimientos estandarizados, las entrevistas tienden a ser conducidas por individuos con diferentes orientaciones y calificaciones quienes emplean una pluralidad de métodos.

Métodos para entrevistar: las entrevistas de empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con -- con los métodos o enfoques que se usen para obtener informa-- ción y para traer a la luz las actividades y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas las diferencia de más importancia es con respecto a la canti-- dad de estructura o control que ejerce el entrevistador al -- aplicar un método en particular. En el tipo de entrevista al tamente estructurada, el entrevistador determina el curso que debe seguir la entrevista a medida que se formula cada pre--- gunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es quien desempeña el papel principal al determinar la --- forma que seguirá.

Entrevista no dirigida: el solicitante recibe considera--- ble libertad para expresarse por sí mismo y para determinar -- el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas am-- plias del entrevistador sobre asuntos generales, tales como -- "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo", y permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entre-- vistador como por ejemplo, " ¿Qué sucedió entonces o ----- Cuáles eran las circunstancias " , se usan para mantener ha-- blando al solicitante acerca del asunto. En general, el enfo-- que no dirigido se caracteriza por el comportamiento del en--- trevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute; usa -- preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abrupta--- mente; contesta brevemente y permite pausas en la conversa--- ción. Esta última técnica es la más difícil de dominar por el principiante, quizá debido a que nuestra forma de conversar -- actualmente dicta que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran juntas.

Mientras más libertad se le proporcione al solicitante en esta clase de entrevista mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquiera puntos que quiera to--- car. Esto puede ser valioso en especial para dirigir la aten--

ción del investigador a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos por un interrogatorio más rápido del solicitante. Por otro lado, el entrevistador no debe llegar a esta entrevista sin fijarse algunos objetivos.

La entrevista profunda: va un paso más allá de la del tipo anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionados con el empleo. El modelo de entrevista profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la valoración de las seis áreas principales cubiertas por la entrevista.

Entrevista estandarizada: el tipo de entrevista más altamente estructurada estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma especialmente preparadas. La información después es asentada en una hoja de resumen que se llena a base de la información obtenida en la entrevista y en las formas de solicitud, tests, comprobaciones telefónicas y fuentes de información acerca del solicitante. Se usa una hoja de resumen para clasificar al candidato en los factores "puede hacer" y "hara" y para resumir las puntuaciones en una calificación general.

Métodos especiales de entrevista: la mayoría de las entrevistas de empleo seguirán uno de los métodos que han sido descritos. Sin embargo, existen otros que son utilizados para propósitos especiales. La entrevista de grupo, es un método popular en la selección de aspirantes a ejecutivos. Cuando se utiliza el método de entrevista de grupo, se reúne a una media docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán a los candidatos en tanto se enfrascan en una discusión de mesa redonda, con o sin director. Si bien

por lo general, se usa la entrevista de grupo junto con otra técnica de selección, se ha encontrado que facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto habilidad para congeniar con las personas, y cualidades similares.

Un tipo de entrevista, comúnmente usado por las agencias gubernamentales, abarcan los servicios militares, incluye --- tener un cuerpo de entrevistadores que fungian como "sinodo" e interroguen y observen a un solo candidato en lo que se --- denominan entrevista de sinodo. Otro tipo, que se desarrolló durante la segunda guerra mundial, como técnica para sele---ccionar personal para el espionaje militar, consiste en colocar al candidato bajo una tensión considerable, por lo que se conoce como entrevista de presión. Por lo general comprende --- una rápida ráfaga de preguntas por varios entrevistadores que aparecen poco amistosos. Si bien esto parecería una técnica ---útil para la selección de individuos para trabajos en donde --- fuera importante la resistencia a la tensión, faltan datos --- que den validez a su efectividad.

CAPITULO III
ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION DE SEGUROS
(GRUPO NACIONAL PROVIECTAL)

I.- EVOLUCION DEL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

La historia del Grupo Nacional-Provincial podría abarcar - varias páginas, pero por ahora, en forma somera, queremos hacer una reseña de la vida del Grupo Nacional-Provincial, primeramente de la Nacional;

Se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que uno de los precursores del Seguro en México fué el señor William B. --- Woodrow, quién llegó al país en las postrimerías del siglo -- pasado 1884 y se estableció como agente de seguros, representando a varias negociaciones inglesas y norteamericanas.

El apellido Woodrow está por lo tanto, íntimamente ligado con la historia del Seguro en México, ya que el señor William B. Woodrow no sólo como agente sirvió al país, sino que fundó en 1889, la primera compañía de seguros de daños en la nación "La Anglo Mexicana" , que a la fecha todavía está funcionando

Grupo Nacional-Provincial, debe memorar también este apellido, pues Don William B. Woodrow participó en la fundación de la Nacional, mientras que su hijo el señor Don Arthur B. - Woodrow lo hizo en la Provincial, como veremos más adelante.

El 21 de noviembre de 1901, quedó constituida, bajo las -- leyes del país, la sociedad denominada "La Nacional" Compañía de seguros sobre la vida, S. A. ante el notario público Don -- Francisco Díez de Bonilla, con un capital de \$500,000 dividido en mil acciones de \$ 500.00 cada una.

En el año de 1901 operaban en México más de diez compañías de seguros sobre la vida, de las cuales únicamente 3 eran nacionales y el resto lo integraban sucursales de poderosas --- empresas extranjeras, lo que representaba un verdadero desafío para la naciente institución. Durante los primeros años - de existencia de la compañía la situación que imperaba no --- era muy propicia para el seguro sobre la vida, especialmente por la falta de preparación del público, y sobre todo por el descontento político que empezaba a brotar en todo el país.

Pero la confianza que tuvieron sus fundadores para vencer

los primeros obstáculos, fue el inicio de la larga carrera - de triunfos.

Las primeras oficinas de la Nacional se establecieron en - la calle de San Juan de Letrán #3 y la primera junta celebra- da por el Concejo de Administración, se llevó a cabo el 29 de noviembre de 1901, aprobándose el personal administrativo que estaría integrado por un cajero que, asimismo, haría las ve- ces de teneedor de libros y un estenógrafo; con sueldos de --- \$175.00 y \$ 125.00 respectivamente.

Así, el 8 de enero de 1902 La Nacional emitió la primera - póliza se suguro en el plan Ordinario de Vida por la suma de \$5,000.00. Esta póliza se expidió con el número 101. Al año - siguiente nuestra compañía dio cabal cumplimiento a su noble tarea de proteger a los asegurados, pagando por vez primera - una póliza que con el número 349 había sido expedida el 30 de noviembre de 1902 a la Sra. Ana María de Cámara quien falle- ció, el importe de la póliza fué de \$ 1,000.00 y el benefi- - ciario el Lic. Pastor R. Cámara.

La Provincial ; todavía en el año de 1936, pocas inver- - sionistas se habían inclinado a formar en México compañías de seguros. Una gran parte del volumen de negocios eran suscrito por las agrupaciones extranjeras que operaban a través de sus representantes o Agentes Generales Apoderados.

Así las cosas, un cambio en la Legislatura hizo abandonar el mercado de seguros de México a las empresas extranjeras, - quedando una gran cantidad de negocios que no podían ser sus- critos debido a que no había número suficiente de Compañías - aseguradoras que tuviera la capacidad necesaria para hacerlo. Para resolver esa crisis, varios aseguradores tuvieron la --- idea de organizar sus propias negociaciones lo cual vino a -- crear una competencia entre ellos para reunir empresas de se- guros netamente nacionales.

Por su parte, Don Arthur B. Woodrow, fué la bujía que dió vida a "La Provincial, Compañía General de Seguros," S. A. -- en efecto, el día 20 de mayo de 1936 se otorgó el permiso in- dispensable para constituir esta compañía, que inicialmente -

operó en los ramos de Incendio, Transportes y Diversos, con un capital inicial de \$ 2,000,000.00.

La primera póliza expedida fue el 24 de julio de 1936, alcanzándose al año de operaciones la cifra de \$ 1,000,000.00 en primas emitidas. Con el tiempo se integraron los ramos de automóviles y accidentes personales; así como el agrícola y de responsabilidad civil. Sin embargo, el mercado exigía --- nuevos productos al surgir nuevas necesidades, por lo que --- fue indispensable el lanzamiento de productos como las pólizas para pasajeros en viajes aéreos, las de poliomelitis, la escolar, la de estudiante, las de grupo para accidentes y enfermedades, rotura de maquinaria y de montaje. En la actualidad se cuenta con una gran diversificación de productos que se pueden adecuar a los asegurados, siendo pioneros en el ramo de accidentes y enfermedades.

Nuestra primeras asegurados importantes en el ramo de daños, fueron la Compañía Mexicana de Aviación y Anderson Clayton y Cía. La política de expansión y diversificación originó que en el año de 1962, la compañía adquiriera la empresa denominada, "La Previsora Cía. de Seguros," S. A. cuyo ramo de operación era el de vida, medida que permitió operar en -- dicho ramo a partir de esa fecha.

Es importante destacar que La Provincial ha manifestado, a través de su historia, una filosofía humanista y de contribución no sólo hacia sus asegurados, sino también a la Sociedad. Confirman esta actitud importantes aportaciones económicas a instituciones educativas, como son la Universidad Iberoamericana y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de -- Monterrey, Otras, otorgadas a Instituciones de Beneficios --- Pública y Hospitalarias como la Cruz Roja Mexicana y el Instituto Mexicano de Rehabilitación.

Desde la iniciación de operaciones, hasta el mes de abril de 1967, la oficina matriz de la compañía ocupó el edificio - Woodrow, ubicado en las calles de Bolívar y 5 de Mayo. Por el año de 1956 se vio la necesidad de construir nuevos pisos y -

oficinas, para dar cabida a la expansión que La Provincial -- estaba adquiriendo.

Por lo tanto estas compañías, no obstante tener muchos -- intereses en común, y compartir a varios de sus accionistas -- y consejeros, se mantenían separadas y frecuentemente compe-- tían entre sí. Como en buena medida había ya una división -- del trabajo, pues "La Nacional" operaba fundamentalmente en -- el ramo de vida, y la "Provincial" en el de daños, Riveroll -- pensó en unir ambas empresas y cubrir así, conjuntamente, las necesidades fundamentales del mercado nacional de seguros. La tarea no era sencilla, y además se encontró resistencia en -- algunos funcionarios. No obstante, Turner de "La Provincial" y Riveroll de "La Nacional" haciendo uso de los amplios pote-- res que les habían sido otorgados en el momento de nombrar -- los directores generales de esas compañías, se pusieron de -- acuerdo para estudiar las posibilidades reales de la unión. -- Formaron para ello un comité altamente calificado cuyos mien-- bros fueron el actuario Kurt Vogt y el arquitecto David Ja-- ssan por "La Nacional", y los señores Ernesto Fernández, Ar-- turo J. Woodrow y el contador público José Covarrubias por -- "La Provincial". Durante varios meses del año 1968, el comité -- trabajó intensamente, y a medida que abanzaban los estudios -- se hacían patentes las ventajas de la unión; ahorro en los -- costos de operación, mejoramiento y ampliación de operaciones -- mutuas de reaseguro, mayor grado de especialización, y por lo -- mismo de eficacia, tanto en la administración como en las -- ventas; posibilidad de otorgar mejores prestaciones al perso-- nal, y de consolidar definitivamente la prestigiada imagen -- pública de que gozaban las compañías.

El 23 de agosto de 1972, y con fundamento en la circular -- S 298, se solicitó permiso a la Dirección de Crédito de la -- S.H.C.P., para formar un grupo asegurador que se denominaría -- "Grupo Nacional-Provincial", y se le dio a conocer el proye-- cto de contrato que formalizaría tal unión.

El 24 de abril se formalizó el convenio de constitución --

del "Grupo Nacional-Provincial" ante el notario número 10 de la ciudad de México, licenciado Tomás Lozano Molina. El 4 de mayo siguiente se enviaron a la Secretaría de Hacienda los testimonios de las escrituras correspondientes. El 29 del mismo mes, el Director de crédito comunicaba a las compañías ; "esta Secretaría aprueba el convenio. . . y los autoriza para que dejen de constituir el fondo común a que se refiere la fracción I del artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, así como para que se ostenten con la denominación de "Grupo Nacional-Provincial".

II.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa del Grupo Nacional Provincial está integrado por las siguientes Jerarquías ;

Dirección Ejecutiva.

Subdirección ejecutiva.

Dirección ventas agentes zona norte.

Dirección ventas a agentes.

Dirección de mercadotecnia.

Dirección de Recursos Humanos.

Dirección ventas corredores.

Dirección reaseguro y negocios internacionales.

Dirección adjunta ventas.

Subdirección de promoción.

Subdirección ventas agentes.

Subdirección ventas oficina del valle.

Subdirección ventas corredores.

Subdirección beneficios para empleados.

Subdirección negocios internacionales.

Gerencia regional ventas.

Gerencia general oficina del valle.

Gerencia regional ventas.

A continuación mencionaremos brevemente algunas funciones de los puestos ya mencionados ;

Dirección ejecutiva;

-Fijación de los objetivos de ventas.

-Control y evaluación de resultados.

-Motivación de la fuerza productora.

-Entrenamiento y asesoría a Gerentes responsable de corredores y agentes especiales vida.

-Visitas a firmas de corredores y agentes especiales.

-Estructuración de sistemas y programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

-Relaciones públicas.

Subdirección ejecutiva;

- Control y supervisión de la subdirección adjunta de capacitación y desarrollo.
- Estructuración de sistemas y programas de reclutamiento,--- selección, capacitación y desarrollo.
- Entrenamiento y asesoría a subdirectores adjuntos en las --- actividades que deban llevar a cabo con los Gerentes.
- Programas mensuales de actividades y planes de acción.
- Crecimiento y desarrollo de Jefaturas de grupo.
- Control de resultados.
- Motivación de la fuerza productora.
- Consultas y problemas de ventas de la fuerza productora.
- Supervisión del departamento administrativo de ventas.

Subdirecciones adjuntas de ventas vida;

- Entrenamiento y Asesoría a Gerentes de ventas en las acti--- vidades propias de su puesto.
- Consultas y problemas de ventas de la fuerza productora.
- Planes de trabajo de los gerentes.
- Crecimiento y desarrollo de jefaturas de grupo.
- Conjunción de esfuerzos con el área de ventas daños.
- Control de resultados.
- Motivación de la fuerza productora.
- Estructuración de sistemas y programas de reclutamiento, ca- pacitación y desarrollo.

Gerencias de ventas vida;

- Reclutamiento y selección de agentes.
- Reclutamiento y selección de jefes de grupo.
- Entrenamiento y desarrollo de jefes de grupo.
- Promoción de ventas y conservación.
- Administración de apoyos económicos al productor.
- Oficinas de jefes de grupo.
- Visitas de supervisión y control.
- Establecimiento de registros.

- Cancelación de jefes de grupo y agentes según normas.
- Motivación.
- Consultas y problemas de ventas de la fuerza productora.

Gerencia de ventas vida corredores y agentes especiales;

- Establecer contacto con firmas de corredores para que incrementen sus ventas en seguros de vida.
- Preparar sistemas de apoyo tanto económicos como de fuerza productora para firmas de corredores.
- Reclutamiento y selección de jefes de grupo que operan con firmas de corredores.
- Entrenamiento y desarrollo de jefes de grupo.
- Incrementar las ventas en seguros de vida de agentes especiales.
- Mantener una conservación adecuada tanto por firmas de corredores como de agentes especiales.
- Reclutamiento de agentes especiales.
- Administración de apoyos económicos.
- Consultas y problemas de ventas de firmas de corredores y agentes especiales.
- Motivación.

Subdirección adjunta de capacitación y desarrollo;

- Organización de seminarios para jefes de grupo y gerentes de oficina.
- Organizar juntas del consejo de productores.
- Promover y coordinar el que se impartan cursos especiales a los jefes de grupo y agentes.
- Participar como miembro del comité de ventas.
- Análisis coordinación de la implementación de los sistemas de operación de ventas.
- Organizar y manejar las reuniones del comité de capacitación formando por jefes de grupo y funcionarios.
- Editar liderasgo bimestralmente.

Gerencia de capacitación;

- Coordinación general de los departamentos de programas de -- capacitación y el INCAP.
- Diseño y dirección de tecnología educativa sobre programas y sus recursos y/o apoyos.
- Investigación y análisis sistemático de los medios de capa-- citación.
- Definición de normas y políticas como marco conceptual para la aplicación de recursos del Área.
- Aprovechamiento de los recursos disponibles en asociaciones, Universidades y organismos relacionados con la función edu-- cativa.
- Supervisión en la implantación de los programas en el INCAP.
- Capacitación de instructores y programadores.
- Elaboración de mecanismos de evaluación.
- Impartir cursos especiales para la capacitación de jefes de grupo, agentes de venta.

Departamento de programas de capacitación;

- Elaboración de programas de capacitación para la fuerza ---- productora.
- Realización de los programas de capacitación. (actualización y mantenimiento).
- Promoción de los programas de capacitación.
- Elaboración y difundir el servicio de colaboración técnica.
- Aprovechamiento IMESPAC.
- Asesorarse del comité de capacitación.

INCAP:

- Diseño e implementación de los programas de administración - de cada curso de capacitación.
- Elaboración y desarrollo del programa de realización de cursos en el D.F. y el interior.
- Evaluación de resultados de los programas de capacitación.
- Mantenimiento del equipo / del centro de capacitación.

-Reclutar agentes para tomar los cursos.

Departamento desarrollo de fuerza productora:

- Diseño de programas de desarrollo organizacional de la fuerza productora.
- Estructuración de sistemas, compañías y apoyos de reclutamiento.
- Estructuración de sistemas de selección de agentes y jefes de grupo.
- Estructuración de adecuados sistemas de compensación a productores (agentes y jefes de grupo).
- Diseño de sistemas de fijación de metas u objetivos y de sus respectivos elementos de control para jefes de grupo.
- Redacción de artículos para protección.
- Mantener un inventario de recursos humanos de la fuerza productora.

Director adjunto ventas daños:

- Determinación de los objetivos de las áreas de ventas daños.
- Control y evaluación de resultados.
- Motivación de la fuerza productora.
- Relaciones con directores de ventas de otras empresas, funcionarios de grupo cremi, finsa y otros.

Gerencia de ventas especiales:

- Atención de consultas y problemas y coordinación de servicios.
- Administración de los programas de promoción.
- Diseño e implementación de nuevos programas y servicios.
- Visitas de supervisión y control.
- Elaboración del programa mensual de actividades.

Sub-dirección adjunta oficial locales y agentes especiales:

- Promoción de ventas y conservación.
- Administración de apoyos económicos.
- Visitas de supervisión y control.

- Motivación.
- Atención de consultas y problemas y coordinación de servi---
cios.
- Elaboración del programa mensual de actividades.
- Coordinación de esfuerzos con gerentes de ventas vida.
- Reclutamiento y selección de agentes.

Gerentes oficinas de servicio locales:

- Supervisión y coordinación de las operaciones técnicas que -
se realizan en la oficina de servicio.
- Supervisión y coordinación de las operaciones administrativas
que se realizan en la oficina de servicio.
- Reclutamiento y selección de agentes.
- Capacitación de agentes.
- Asesoría y supervisión de agentes.
- Administración de apoyos económicos.
- Cancelación de agentes.
- Motivación.
- Elaboración del programa mensual de actividades.

Gerencia de ventas daños agentes especiales:

- Promoción de ventas y conservación.
- Administración de apoyos económicos.
- Visitas de supervisión y control.
- Motivación.
- Atención de consultas, problemas y coordinación de servicios.
- Elaboración del programa mensual de actividades.
- Coordinación de esfuerzos con agentes de ventas vida.
- Reclutamiento y selección de agentes.

Sub-dirección adjunta de ventas daños oficinas de servicio --
foraneos (zona norte) :

- Promoción de ventas y conservación.
- Administración de apoyos económicos.
- Visitas de supervisión y control.

- Motivación.
- Atención de consultas y problemas y coordinación de servicio.
- Dotar a las oficinas de elementos necesarios para su operación.
- Elaboración del programa mensual de actividades.
- Coordinación de esfuerzos con gerentes de venta vida.
- Reclutamiento y selección de agentes.

Gerencia de ventas de oficinas foraneas:

- Promoción de ventas y conservación.
- Administración de apoyos económicos.
- Visitas de supervisión y control.
- Motivación.
- Atención de consultas y problemas y coordinación de servicio.
- Elaboración del programa mensual de actividades.
- Coordinación de esfuerzos con gerentes de venta vida.
- Reclutamiento y selección de agentes.

A continuación se mostrara el organigrama del Grupo N-P

III.--SISTEMA DE ADMINISTRACION

En la operación diaria, el ejecutivo debe utilizar un sistema de Administración acorde a la filosofía de la empresa, - por lo que existen algunos lineamientos generales en cuanto a

- A. Sistema de Planeación.
- B. Filosofía operativa.
- C. Administración del tiempo.
- D. Sistema de Administración participativa.

Con relación a los puntos anteriores delimitaremos algunos campos específicos que nos permitirán en forma consistente -- con ellos.

A. Sistema de Planeación.

En el Grupo Nacional Provincial, hacemos uso de un Sistema Participativo de Planeación, el cual es una herramienta -- para canalizar adecuadamente los esfuerzos de todas las unidades administrativas y lograr la consecución sistemática y - coordinada de las metas y objetivos generales de la organización.

Este sistema de Planeación es la guía formal de las operaciones de la Empresa por lo que su adecuado seguimiento es -- una de nuestras principales responsabilidades. El sistema de planeación se fundamenta en la misión y valores de empresa y en los objetivos de la misma, los cuales han sido fijados en las siguientes áreas;

- a. Rentabilidad.
- b. Participación en el Mercado.
- c. Calidad/Imagen/Reputación.
- d. Reducción de Riesgos.
- e. Desarrollo de negocios/Nuevos Productos.

Para mayor información sobre estos objetivos y las estrategias particulares de soporte, consultar el Manual del Sistema de Planeación. Para el logro de nuestros objetivos, hemos --- formulado la siguiente:

MANEJO DE PROYECTOS RELEVANTES: el desarrollo exitoso de nuestros Programas de Trabajo debe regirse por los siguientes --- criterios.

a. Concentrar nuestra atención y esfuerzo en la realización e implantación de los proyectos más importantes y necesarias que ayuden a mejorar y fortalecer la productividad y servicio - del Grupo N-P.

b. Los programas de trabajo de los Ejecutivos de la compa-- ñía deben permitir una fácil indentificación de los proyectos relevantes.

c. Apoyarnos en el sistema de planeación operativa para el manejo y control de dichos proyectos, dando cumplimiento a las bases y mecánica de formulación de planes, revisión de avances

B. Filosofía Operativa.

Es filosofía del Grupo Nacional Provincial, buscar y ofre-- cer el nivel de excelencia en el desempeño del trabajo diario - y en la realización de nuestros planes. Por lo anterior es --- importante dentro de la administración que ejerzamos, el con-- siderar los siguientes puntos;

1. Definir con claridad lo que se espera de cada área y de cada ejecutivo.
2. Definir qué esperan los usuarios, a todos los niveles, de los servicios que nuestra área proporciona y asegu-- rarnos que éstos sean satisfechos.
3. Dentro de nuestra orientación a resultados, ser firmes en la exigencia de los mismos, reconocer aciertos y --- dar la retroinformación necesaria para la corrección de desviaciones.
4. Procurar que en cada puesto contemos con los mejores -- elementos posibles, detectando las deficiencias y apli-- cando las estrategias que satisfagan las necesidades de cada área o ejecutivo.
5. Formular y llevar a cabo un programa de Capacitación y Desarrollo para todos los niveles de supervisión del --

Área, tanto en aspectos técnicos como gerenciales.

6. Recordar que el Servicio es la base de nuestro desarrollo por lo que debemos buscar los índices más altos de Oportunidad y Calidad en la atención de los asuntos de nuestra Área.

7. Hacer gran énfasis en la "calidad" especialmente en las Áreas Operativas para lograr una mayor eficiencia y --- evitar el "reprocesamiento del trabajo".

- En todas las Áreas debe existir la "garantía de con--- trol de calidad "que consiste en evitar que los errores - sucedan (no en detectar los errores para reprocesarlos)

- El sistema cliente alienta la realización cuidadosa --- del trabajo. Además, evita el "peloteo".

- La capacitación interna y externa (Ejemplo: Fuerza de - Ventas) debe apoyar en forma importante al logro de ---- este objetivo.

8. Uno de los propósitos fundamentales de Nacional Provin--- cial es el evitar la "burocratización" ("peloteos", "de moras", "indefiniciones", etc.) para lo cual buscamos :

- Delegar autoridad al máximo posible.

- Exigir se tomen decisiones en los diferentes niveles, aunque se cometan errores. (Es mejor equivocarse, en la búsqueda de que algo "salga" que no decidir).

- Manejar cada asunto (o papel) una sola vez y tratar de finiquitarlo.

- Ejercitar formas simples y prácticas para informar sobre decisiones tomadas (notas, minutas, recados secretariales, teléfono, juntas periódicas, etc.)

- No aceptar que los subalternos transfieran al jefe ---- problemas que ellos deben resolver. En todo caso deben plantear el problema con sus recomendaciones.

- Mejorar la supervisión para estar enterados de lo que - está ocurriendo, sin tener que obstaculizar la oportu--- nidad en la toma de decisiones (hay que recordar que la

responsabilidad no se delega).

9. Independientemente de lo anterior, cada Área debe hacer una evaluación sobre la forma en que está desarrollado su "trabajo diario" y verificar que su programade ----- trabajo prevea las medidas necesarias para el logro de la excelencia.

C. Administración del tiempo.

Es responsabilidad de todo Ejecutivo en Nacional Provincial el cumplimiento de sus funciones, así como otorgar un excelente servicio buscando la optimización de nuestro tiempo para lo cual conviene que demos cumplimiento a los siguientes puntos;

1. Todos los Ejecutivos debemos tener estructurado un horario de trabajo semanal que incluya la distribución de -- nuestras actividades diarias y horarios de compromisos -- fijos, así como espacios de tiempo para actividades especiales, servicios a terceros y atención a empleados. Es importante que este horario sea válido periódicamente con nuestro inmediato superior y comunicando a los niveles inferiores, a fin de que el horario sea compatible -- con los elaborados por los ejecutivos del área a la que -- pertenecemos.
2. El inicio puntual de actividades nos permitirá organizar adecuadamente nuestro día, programar las actividades --- principales a realizar, delegar y controlar las funciones en que nos apoyarán los subordinados.
3. A principios del día debemos aplicar el concepto "Hora --- Quieta" dedicando este tiempo a la planeación a la atención profunda y completa de asuntos importantes. En ese tiempo debemos evitarse interrupciones, por lo que es necesario sea respetado tanto por el propio Ejecutivo - como por los demás. La duración de la "Hora Quieta" puede depender del nivel jerárquico por ejemplo;

| | |
|-------------------|------------------|
| -Jefes y Gerentes | 1.0 hrs. diarias |
| -Subdirector | 1.5 hrs. diarias |
| -Director | 2.0 hrs. diarias |

4. En función del servicio que debemos proporcionar a los terceros y subordinados, es necesario estar disponible - el mayor tiempo posible dentro de las horas hábiles, especialmente en las horas críticas, por lo que efectuar - las juntas por las tardes nos será de gran utilidad. Las juntas que resulten inevitables podrán celebrarse -- por la mañana siempre y cuando no afecten el servicio y atención a terceros.

Así mismo se ha definido como política interna la eliminación total de los desayunos.

5. En general debemos revisar y aplicar las demás normas de administración de tiempo, especialmente las relativas a la jerarquización de los asuntos y el manejo de los desperdiciadores del tiempo, uso de la delegación, atención de teléfono, manejo de juntas y trabajo con la secretaria.

Además de los puntos anteriores y como parte de la productividad y servicio de nuestra empresa debemos considerar el -- enfoque de "Máxima Laboriosidad", el cual implica entre otras cosas;

1. Cumplimiento de la jornada adicional de trabajo para --- ejecutivos, Esta debe estar negociada por nivel inme--- diato superior.
2. Máximo aprovechamiento de la jornada adicional de trabajo ejecutivo, que por ser sin interrupciones, pudiera -- dedicarse a labores de análisis, trabajo creativo o juntas de trabajo.
3. Observancia de las políticas con relación a vacaciones, - no ausencia simultáneamente ejecutivos jefes y subordinado -

D. Sistema de administración Participativa.

La forma de administración de todos los ejecutivos de Nacional Provincial debe contribuir al logro de productividad a través de la participación de la gente en la solución de problemas y el logro de resultados, por lo que algunas prácticas administrativas que utilizamos son:

1. Formación, a todos los niveles, de grupos de trabajo inter-áreas para la solución de problemas y análisis de -- oportunidades, aprovechando la capacidad técnica de sus integrantes.
2. Compartir la información del área y la empresa, con los niveles inferiores, a fin de darles a conocer los avan-- ces y problemáticas, aprovechando las opiniones y acti-- tudes de la gente en cada aspecto.
Para el logro de este punto se sugiere realizar sesiones periódicas de información con el personal del área.
3. Propiciar la participación de los empleados en la solu-- ción de los problemas del área, sobre todo aquellos re-- lacionados con su puesto, ya que ellos mejor que nadie - conocen el detalle de la forma en que se realiza el tra-- bajo.
- 4 Mantener la política de "puertas abiertas" a todos los - niveles, teniendo como beneficio un mayor acercamiento - entre los subordinados y niveles superiores.
5. Aprovechar la revisión periódica del cumplimiento de --- resultados y el sistema de evaluación del desempeño como un medio para revisar el cumplimiento del deber, la re-- definición de metas y la identificación de factores que impulsan o limitan el desarrollo individual.
6. Proporcionar los elementos necesarios para que el su--- bordinado tenga autonomía suficiente y asuma responsabi-- lidad total sobre los resultados de su trabajo.
7. Buscar que el trabajo genere nuevos retos en el emplea-- do, asegurando su interés y motivación.

IV FACTORES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Es importante que conozcamos algunos factores que han contribuido al éxito empresarial y a la actuación eficiente de sus ejecutivos, como un marco de referencia que represente -- un guía de acción de nuestras actividades.

A. Factores de Éxito Empresarial.

1. Orientadas a la acción.
2. Orientadas al cliente.
3. Orientadas al futuro.
4. Orientadas a impulsar a su gente.
5. Orientadas al cumplimiento de sus valores y principios.
6. Orientadas a lo que saben hacer bien.
7. Orientadas a lo simple.
8. Orientadas a la comunicación.

B. Características del ejecutivo de éxito.

FIJACION DE METAS Y OBJETIVOS.

- *Busca la excelencia.
- *Hace énfasis en resultados.
- *Planea a largo plazo, con metas diarias.
- *Hace las cosas importantes, no lo intenta todo.
- *Filosofía de trabajo orientado a identificar y satisfacer -- las necesidades de su campo de trabajo.

MANEJO DE LOS RECURSOS.

- *Define estándares altos, pero alcanzables, de selección y -- operación de su equipo.
- *Logra la mayor aportación de cada uno.
- *Confía, desarrolla y apoya a su gente.
- *Fomenta la motivación e integración de su equipo.
- *Habilidad negociadora.

- *Fomenta la filosofía cooperativa.
- *Hace buen uso del tiempo.

ACTITUD PERSONAL

- *Mantiene una actitud proactiva y creativa vs reactiva y rutinaria.
- *Visualiza oportunidades, no obstáculos.
- *Comunicación abierta, clara y directa.
- *Tiene una respuesta, una solución; no un problema.
- *Refleja expresión positiva. Dice; "es difícil, pero posible"
- *Influye positivamente en los demás.
- *Se mantiene actualizando en su campo y en la información de su medio.
- *Su autoestima y lo proyecta en la gente y en la vida.

CAPACITACION Y SELECCION:

El departamento de capacitación y desarrollo del personal Administrativo y el departamento de Selección de Recursos Humanos, se fusionaron; con el propósito de brindar al personal de la compañía mayor atención en relación a estos ramos;

Sus funciones principales son, entre otras:

Mantenimiento y creación de fuentes de reclutamiento.

Investigación e implementación de las herramientas más objetivas y adecuadas para la selección de personal.

Realizar cuidadosamente al seguimiento de todo el proceso requerido para la eficiencia y el buen funcionamiento de selección.

Asimismo, se encarga de:

Detectar necesidades de capacitación.

Diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación y desarrollo para satisfacer dichas necesidades.

Administrar el sistema becas.

Coordinar cursos y seminarios externos relacionados con la compañía.

Establecer estrategias para fomentar la motivación e integración en los diversos equipos de trabajo.

Para ello, Guadalupe Mendoza, Jefa del Departamento, ha instituido el sistema cliente que consiste en distribuir las áreas de la empresa entre el número de asistentes de capacitación y selección. Demodo que cada asistente se dedica a dos o tres áreas, involucrándose en las actividades de éstas para ofrecerles un mejor servicio.

Por otro lado decimos que Capacitar:

Es proporcionar conocimientos para que se pueda desempeñar -- mejor una labor.

Es desarrollar habilidades que facilite los procesos de trabajo.

Es hacer que se adquieran actitudes positivas hacia un mismo hacia compañeros, hacia la empresa y hacia la vida.

No sólo es dar un curso o tomarlo, para decir que se está haciendo capacitación. Cada individuo es el escultor de su propia vida; de él depende el tipo de escultura que quiera -- labrar. Cada quien debe tener el deseo de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adoptar actitudes para ser -- mejor.

Un departamento de capacitación puede elaborar cursos, conferencias o eventos para ayudar al personal a lograr su constante desarrollo. Sin embargo, cada persona es responsable de sí mismo y sólo ella puede comprometerse a ser mejor cada día en el trabajo y en su vida; nadie más puede hacerlo por ella.

Por lo que se refiere al plan educacional de becarios: Su objetivo es capacitar en forma intensiva al personal interesado en el área de computación y de esta manera integrarlo a las diversas secciones de sistemas como " programadores de entrenamiento" el curso dura tres meses.

Por otra parte la Comisión Nacional Bancaria y Seguros es la que decide y aprueba estos cursos ya que el Grupo Nacional Provincial es independiente de esta institución ya que se --- rige internamente, además de que da capacitación ha otras --- instituciones aseguradoras de la republica mexicana.

CAPITULO IV
APLICACION DE TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN EL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

I.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

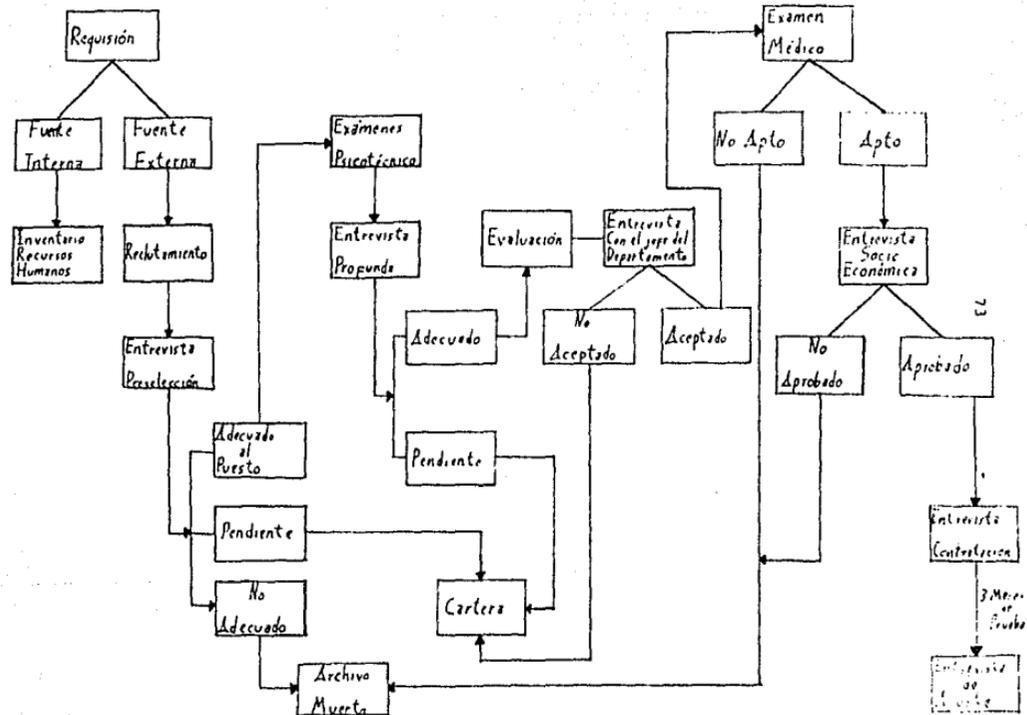
Qué hace el departamento de Reclutamiento, Selección e Inventario de Recursos Humanos? ;El elemento humano es la -- parte más importante en cualquier organización, por tal motivo en el Grupo Nacional-Provincial nos preocupamos por tener el personal de la más alta calidad en todos los aspectos que señalan las modernas teorías de administración, para la obtención de los objetivos establecidos. El éxito de la empresa depende de los hombres que la integran.

Qué es Reclutamiento?; Reclutar es la base de una buena selección, ya que proporciona candidatos de fuentes como son -- Instituciones Educativas, Empresas amigas o la misma empresa, para cada uno de nuestros puestos.

Qué entendemos por Selección? :Seleccionar es elegir en la -- forma más técnica y justa al elemento que entre varios can--- didatos resulte ser el mejor, y que por sus características -- personales y capacidades, se aproxime más y satisfaga mejor -- los requerimientos de un puesto.

Qué es el Inventario de Recursos Humanos? ; El Inventario de Recursos Humanos, es un registro sistemático, en el cual se -- anotan las características más importantes de cada una de las personas que prestan sus servicios en nuestra Compañía y sirve de base para planear futuras promociones y cambios.

EL diagrama de flujo del proceso de Selección de Personal se muestra a continuación :



Como podrán observar, nuestro proceso es de vital importancia para el buen funcionamiento de cada una de las áreas que integran la Compañía. Recientemente pasó a formar parte de nuestras funciones el proyecto de realización del Inventario de Recursos Humanos, ya que es sumamente necesario formar una fuente interna de Selección para aprovechar al máximo los recursos con los que ya contamos y crear una base para el Desarrollo de los mismos, lo que nos permitirá satisfacer nuestras necesidades en las diferentes áreas y niveles de la Compañía.

Por otro lado es importante contar con un motivador para las personas que por desempeño satisfactorio merecen ser objeto de un cambio o promoción.

El departamento de reclutamiento, selección e inventario de recursos humanos está integrado por;

Asistente Reclutamiento y Selección.

Asistente del Inventario de Recursos Humanos.

Secretaria

Investigador Socioeconómico.

II.- APLICACION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Cada uno de los pasos de este proceso será excluyente. Esto significa que aquellos candidatos que califiquen satisfactoriamente alguno de los pasos, serán eliminados y no podrán, por lo tanto, seguir adelante.

Son los aspirantes que se rechazan.

LA REQUISICION DE PERSONAL Y EL ANALISIS DEL PUESTO : La requisición de personal es, en su esencia, el ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO, lo que se conoce también como PERFIL DEL PUESTO.

De tal descripción se desprenderán las características que deberá tener el candidato, tales como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc. También ha llegado a significar un resumen de los requisitos que debe reunir la persona para poder cubrir un puesto determinado.

La importancia de analizar y conocer las tareas : para poder estipular los requisitos que debe tener el candidato, es preciso conocer las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, así como la ubicación que ocupa dentro de la organización. Para ello será necesario realizar, previamente, un análisis de trabajo o tareas a desarrollar en el puesto.

De ahí que sea imprescindible conocer las tareas para delinear un adecuado PERFIL DEL PUESTO, antes de reclutar candidatos, lo que nos facilitará sostener, con posterioridad, una entrevista más efectiva y profunda.

Es recomendable, a la vez, dialogar con los responsables del área en la que se localiza la vacante, así como con el jefe inmediato superior al puesto a cubrir, con el objeto de obtener mayor información sobre el tipo y características de la persona que requieren. Por otro lado, es de suponerse que ellos, como responsables directos de su personal, tengan un

criterio basado en observaciones más minuciosas y profundas y que hayan llegado a deducciones sobre hechos concretos y -- experiencias vividas, teniendo en cuenta el éxito o fracaso de los que ocuparon la vacante con anterioridad.

Pero no hay que olvidar que todo tiene influencia en el - proceso de reclutamiento y selección ; los cambios en la dirección, los cambios en métodos en políticas y normas de la empresa, el personal, en las condiciones y ambiente de -- trabajo. Por tanto, debemos tener nuestras técnicas al día y estar a la altura de todos los cambios que se efectúen en la empresa.

Pero cuando se presente una vacante, es muy útil no sólo tomar en cuenta las características peculiares del puesto de que se trata, y las cualidades de la persona que se va a seleccionar para que lo ocupe, sino que es también necesario - analizar las condiciones, nivel y caracteres del grupo de -- trabajo del que formará parte, para que el nuevo empleado no llegue a resentir una actitud hostil, un ambiente tenso que, última instancia, perjudicará la buena marcha de la empresa.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE PERSONAL/INVENTARIO DE PER--
SONAL :Mediante la aplicación e investigación del siguiente cuadro esquemático, podemos detectar y determinar las neces--
sidades de personal que podrá auxiliarnos en la obtención --
del perfil de la persona que requerimos. Al mismo tiempo se--
rá una herramienta valiosa que nos servirá de guía para se--
leccionar nuestras fuentes de abastecimiento y cubrir las --
vacantes que se presentan en la empresa.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE PERSONAL

- | | | |
|------------------|--------------------|---------------|
| | 1. CONOCIMIENTOS | |
| | TECNICOS | |
| | 2. CARACTERISTICAS | INVENTARIO DE |
| INVESTIGACION DE | PERSONALES | PERSONAL |
| | 3. INTERESES | |
| | OCUPACIONALES | |

1. Conocimientos técnicos: aquí se concentran todos aquellos datos que nos pueden ayudar a determinar si los candidatos - poseen las herramientas teórico-prácticas fundamentales que garantizan un posible desempeño satisfactorio de las funciones propias del puesto.

Para ello se analizan los siguientes factores:

EDUCACION ESCOLAR

| | |
|---------------|----------------|
| | A) Profesional |
| Conocimientos | B) Técnica |
| Técnicos. | C) De Posgrado |

PREPARACION ESPECIAL O CAPACITACION

| | |
|---------------|-------------|
| A) Cursos | |
| B) Prácticas | Específicos |
| C) Seminarios | Generales |

EXPERIENCIA :

- A) Ocupación de puestos similares.
- B) Desarrollo de actividades que integran el puesto.

2. Características personales : Por éstas entendemos un conjunto de atributos tanto innatos como desarrollados que tengan especial relevancia en cuanto al desempeño adecuado del puesto que se trata de cubrir. Estos atributos son, generalmente, susceptibles de ser medidos con cierta seguridad, a través de baterías de pruebas psicológicas que se diseñen y se dirijan directamente a este fin.

Algunos de estos índices o atributos pueden ser :

HABILIDAD ANALITICA(seguridad en si mismo)
 AGRESIVIDAD
 ESCALA INPRO-EXTROVERTIDO
 RELACIONES INTERPERSONALES
 CARACTERISTICAS DON DE MANDO
 PERSONALES NIVEL DE ASPIRACION
 RAZONAMIENTO
 VOCABULARIO
 INTELIGENCIA

3. Interes ocupacional ; no sólo debemos preocuparnos porque las personas posean tanto los conocimientos técnicos como -- los atributos personales para desempeñar adecuadamente el -- puesto de que se trate. Tan importante como eso, y más di-- ríamos, es que la persona tenga la voluntad y el interés de ponerlos en juego. Esto puede depender de muchos factores, - uno de los cuales, y de importancia decisiva, es la inclina-- ción que la persona tiene por ese campo ocupacional en par-- ticular. Este aspecto es también medible a través de herra-- mientas psicológicas.

Con la conjugación de estos factores podremos obtener el perfil en forma casuística, y de la comparación de éste con el perfil del puesto a ocupar.

Definición de puesto ; es un conjunto definido de tareas, -- deberes y responsabilidades, que en condiciones específicas de trabajo constituye la labor de una persona.

Diversas personas pueden ocupar un puesto id'entico, aun - en diferentes departamentos, si el contenido del trabajo de - estas personas implica la ejecución de tareas similares y si requiere, por ende, una preparación, una experiencia y caracte-- rísticas personales similares y la descripción del puesto debe de contener los puntos básicos que generalmente contie-- ne una descripción del puesto, son ;

1.- Nombre o título del puesto.

- 2.-Descripción de funciones en cuanto a responsabilidades tanto generales como específicas.

La descripción del puesto debe responder a tres cuestiones fundamentales :

- Qué hace el ocupante en el puesto?
- Cómo lo hace?
- Por qué hace?

Contenido de la descripción, del puesto se divide generalmente en las siguientes partes;

1.- CARATULA, la que contiene fundamentalmente los datos relativos a la denominación, identificación y ubicación del puesto.

2.-DESCRIPCION GENERICA O DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO, no siendo sinónimos, suelen usarse como substitutos La descripción generica es un resumen escueto de las funciones o tareas principales, la definición de los objetivos se refiere al propósito que deben cumplir, o a las necesidades que deben satisfacerse con las actividades del puesto

3.- DESCRIPCION ESPECIFICA. Es la relación cronológica, o en atención a la importancia de las actividades, tareas o funciones del puesto.

4.- ESPECIFICACION. Corresponde a la enumeración de los requisitos que deben satisfacerse para el buen desempeño del contenido del puesto.

Valuación de puestos: Entendemos por valuación de puesto un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás empresas o compañías a fin de lograr una correcta contratación, organización y remuneración del personal, por tal motivo la valuación del puesto cuenta con cuatro métodos fundamentales que son :

- METODO DE ALINEAMIENTO O DE VALUACION POR SERIES.
- METODO DE GRADUACION PREVIA
- METODO DE COMPARACION DE FACTORES
- METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

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

Método de alineamiento o de valuación por series; es un sistema por medio del cual se ordenan los puestos de la compañía, valiéndose para ello de la promediación de la serie de ordenes formada por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto a los puestos básicos.

Método de graduación previa; consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Este sistema requiere de un procedimiento un poco más complejo que el anterior.

Una vez establecidos estos grados de trabajo, se formula una definición de cada uno de ellos, y se les asigna comúnmente una NUMERACION ORDINAL; el primero y el último deben ser tales que comprendan los puestos infimo y superior en categorías, respectivamente.

Método de comparación de factores; consiste en clasificar los puestos, comparándolos, uno por uno, con un número de puestos claves, seleccionados previamente; esta comparación se hace factor por factor, utilizando para esto los factores que usualmente se ocupan en el método de puntos, para la determinación de los factores se utilizan estos cinco factores

- Experiencia.
- Requisitos mentales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Método de valuación por puntos; se trata de un sistema técnico, mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos mismas mismas que se designan con el nombre de "factores".

El sistema puede considerarse integrado por dos partes

- 1.-Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- 2.-Dar a los mismos un valor o puntaje particular, determi--

nado por dicha comparación.

Una vez integrado el comité de evaluadores, se eligen los puestos tipo y se fijan los factores siendo los siguientes - cuatro los que más se utilizan;

Habilidad.

Esfuerzo.

Responsabilidad.

Condiciones de trabajo.

Para fijar el valor definitivo en puntos de cada puesto - así valuado, bastará con sumar los puntos asignados a cada -- subfactor, obtenido así una cantidad de puntos que nos ser-- virá de inmediato para jerarquizar nuestros puestos por su - orden de importancia progresiva.

Calificación de méritos ; es algo así como un análisis del - capital humano que, no obstante ser más valioso que el fi-- nanciero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo, - por su propia naturaleza, difícil de valorizar, fácilmente - puede pasar desapercibido.

Uno de los métodos más comunes para calificar al personal permite diferenciarlos en tal forma que puede ser clasificado desde dos puntos de vista; uno en atención a la posición --- jerárquica del calificador respecto al calificado, y otro -- tomando como base el propio método de calificación. Una ca-- lificación técnica permite conocer, en el momento necesario a quienes deban darse cuenta preferencial en los ascensos, a quienes realizar fundamentalmente en los periodos de prueba, cuáles podrán escogerse para ocupar puestos de mayor con--- fianza, y qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarro-- lladas en el personal.

EL RECLUTAMIENTO Y SUS FUENTES

OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO :Ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir ade---

cuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles. Quizá la técnica a la que menos atención e importancia se le ha dado, es el reclutamiento. Lo anterior lo podemos comprobar, fácilmente, con el simple hecho de hojear diariamente los periódicos.

Al hacerlo podremos observar ;

A) Una gran cantidad de anuncios, ya sea a manera de desplegados y como clasificados en los avisos de ocasión, lo que demuestra claramente lo difundido del uso del reclutamiento.

B) No hay que olvidar tampoco que es una gran verdad que faltan empleos, que es necesario generar mucho más y que hay miles de desocupados, pero también es una verdad que las múltiples vacantes que existen son difíciles de cubrir, pues no es fácil encontrar personal calificado y capacitado para cubrirlos.

El reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio, para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto, quien es el responsable del reclutamiento, es el departamento de personal el responsable, y nos parece que es lo correcto.

Dentro del departamento de personal existe una persona o sección dedicada a esta función y de contratación.

ESTABLECIMIENTO DE NECESIDADES : Para buscar candidatos y seleccionarlos, es preciso establecer primero las necesidades del elemento humano que requiere la empresa. Necesariamente tenemos que contestarnos las siguientes preguntas ;

Cuál es la tendencia de crecimiento de la empresa?

En qué áreas se localizan mayores índices de rotación de personal?

Qué áreas requieren personal semicalificado o muy calificado?

TIPOS DE RECURSOS HUMANOS : Es preciso también definir claramente qué clase de personas requiere la empresa contestando a preguntas como :

Qué requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupan eficientemente? (Especificación del puesto).

Cuáles son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con las demás de la localidad/ --- (Sistema de sueldos y prestaciones).

Qué imagen tiene la empresa ante la comunidad? etc.

Una vez dados los pasos anteriores estamos en posibilidad de planear nuestros objetivos:

-Qué personal necesitamos?

-Qué políticas estableceremos?

-Cuáles serán nuestros programas de reclutamiento y selección?

-Qué fuentes de reclutamiento se utilizarán?

-Qué promociones se utilizarán? etc.

Una vez cumplido lo anterior, estaremos en posibilidades de implantar nuestros programas de trabajo y las estrategias a seguir.

SU IMPORTANCIA : la importancia del reclutamiento la podemos enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente.

Si un proceso de selección de personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente. Esto es, cuando se necesite un candidato no se sabrá dónde encontrarlo.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO : Para ello deberá, el reclutador, estudiar con toda determinación o detenimiento y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

Tiene la ventaja práctica de que una fuente de abasteci-

amiento puede ser buena, pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

EL PROCESO DE RECLUTAR: El reclutamiento implica para su correcta aplicación, el dividirlo en una serie de pasos que -- vendrán a constituir el proceso de reclutar. Estos pasos son los siguientes:

1.-Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto. Es el "quiénes":

- Hombre o mujer
- Soltero o casado
- Edad
- Estudios
- Experiencia. etc.

2.-Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Es el "dónde están esos quiénes".

Fuentes internas o fuentes externas?;

En muchas ocasiones la empresa tiene que decidir a qué -- fuentes dirigirse, para lo cual debe conocer y ponderar a -- a fondo los beneficios y limitaciones que las fuentes internas y externas le puedan acarrear.

Las fuentes internas son, para muchos, las más adecuadas y poseen las siguientes características;

Ventajas de las fuentes internas

- a) Premian la ambición y empuje del trabajador.
- b) Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- e) El costo es menor

Desventajas de las fuentes internas

- a) Tapan un hoyo... abriendo otro.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentan los rencores en contra de la empresa.

- d) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, -- generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

Ventajas de las fuentes externas

- a) Eliminan los movimientos excesivos del personal actual la empresa.
- b) Proporcionan personal no "viciado" con las prácticas -- comunes de la empresa, y por lo tanto, con nuevas ---- ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.
- c) Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas de las fuentes externas

- a) Nos ofrecen personal que deberá "familiarizarse" con -- las formas de operar de la empresa.
- b) Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).
- c) Su costo es más elevado.

3.- Determinación de los medios para llegar a las fuentes. -- Es el "cómo ponernos en contacto con esos quienes". Cuáles -- son los medios de reclutamiento para atraerlos? En la actuali- da contamos con una amplia gama de medios que nos permiten establrecer una comunicación con las fuentes. Los principales por su uso y efectividad, son :

- a) ANUNCIOS
- b) EXPLORACIONES
- c) PROPIOS EMPLEADOS

ANUNCIOS : El m'as común de todos los medios de reclutamiento el más empleado y de los más efectivos en sus resultados, -- los principales tipos de anuncios son :

- a) PERIODICOS Y REVISTAS : Estos anuncios pueden tener --- las siguientes características;

- 1.-ANUNCIOS CIEGOS: Aquel en el que no se especifica -- el nombre de la empresa; este anuncio tiene como -- principal riesgo la posibilidad de que los candida- tos ya estén laborando en la empresa.

2.- ANUNCIOS ABIERTOS O FIRMADO: Puede tener repercusiones en la moral de nuestros empleados.

Igualmente en cuanto su inserción en el periódico, el anuncio ofrece dos alternativas:

ANUNCIO DESPLEGADO: Es cuando se coloca en lugares estratégicos del periódico, con el objeto de captar más fácilmente la atención y ampliar, al mismo tiempo, la penetración del anuncio.

Es muy recomendable, en primer lugar, que el anuncio se coloque en la primera plana de la sección especializada, en el ángulo superior derecho; en segundo lugar, en el ángulo inferior derecho; en tercer lugar, en el ángulo inferior izquierdo, y, al final, en el ángulo superior izquierdo. Esto obedece a una razón de visibilidad, pues esa forma se pasea la mirada por las páginas de un diario. Si no se puede publicar en la primera plana, puede ser una de las anteriores, pero siempre procurando que sea el ángulo superior derecho de las planas.

ANUNCIO CLASIFICADO: Se inserta en las secciones que los periódicos destinan, específicamente, para este fin.

Los anuncios en periódico constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal. Basta revisar la sección especializada en los diarios, sobre todo los domingos, para convencernos de lo anterior, dichos anuncios de haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios en la persona del candidato para el puesto de que se trate, y es muy recomendable hacer una breve descripción del puesto vacante así como el sueldo y prestaciones que ofrecen; con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas.

EXPLORACIONES: Se utilizan principalmente para la búsqueda de personal calificado, y se llevan a cabo dirigiéndose directamente hacia universidades, escuelas técnicas. Su uso es cada vez mayor, pues representa la mejor fuente de abastecimiento para llegar a ese mercado de prospectos.

Es aconsejable, en estos casos:

- a) Enviar literatura por anticipado. Esto se hace para ir creando "ambiente" a nuestra llegada.
- b) No exagerar en la exposición de lo que la empresa ---- ofrece o puede ofrecer al trabajador.

Los propios empleados; Los ascensos y traslados son, también una importante fuente de reclutamiento de personal. Ella --- tiene una característica que es importante destacar ; es una fuente interna de reclutamiento y, por lo tanto, nos evita - todo tipo de investigaciones.

Un ascenso significa promover a una persona de un nivel -- inferior jerárquico a otro superior, un traslado quiere de-- cir mover, sobre el mismo nivel jerárquico, a una persona.

Y debido a que la fuente es interna y nos proporciona --- personas que ya conocemos, nos evita la investigación sobre la personalidad del candidato. Es conveniente que, si exista la práctica, el trabajador en cuestión sea sometido a los --- tests psicológicos que se estimen convenientes, con el objeto de ver si su personalidad se va a acoplar al puesto al -- cual se le va a promover o trasladar.

EL SINDICATO COMO FUENTE DE ABASTECIMIENTO : Suele consti--- tituir la principal fuente de abastecimiento para las empre-- sas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclu-- siva salvo por el personal de confianza que la empresa libre-- mente contrata.

Requisitos al sindicato : Hay que procurar la reglamenta-- ción adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta de-- bera comprender ;

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato.
- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato - debe cubrir la vacante, y si no lo hace dentro del pla-- zo que la empresa le da al sindicato, entonces la em-- presa podrá cubrir la vacante, la empresa con la condi-- ción de que el trabajador se sindicalice.
- c) La determinación de que el sindicato presentara dos o - más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.

- d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no -- llenara los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aun de que termine el periodo de prueba), y presentar -- otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización señalada en el inciso b.
- e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los -- trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc.).

RECLUTAMIENTO POR REFERENCIAS O RECOMENDACIONES :Es una de -- las fuentes de abastecimiento más utilizadas para reclutar -- personal de las empresas, sobre todo de aquel personal que -- ocupará puestos de los denominados "de confianza".

Sin embargo cuando se recurren a las recomendaciones o referencias, se hacen más necesario utilizar un buen sistema de investigación de la persona en cuestión y mientras más imparcial, profunda y disciplinada sea la investigación, tanto -- mejor será.

CANDIDATOS ESPONTANEOS : los reclutamos en las puertas de la calle, se presentan, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa, ellas buscan su mejoramiento por medio de un trabajo bien desarrollado u una mayor remuneración económica y si son estables, no acostumbra a embarcarse en un perigrinaje buscando puestos mejor pagados.

Desde luego ,si un candidato llega espontaneamente, y --- mediante una profunda y severa investigación, sobre todo en lo que respecta a sus antecedentes y su experiencia, asi --- como a la causa que le impide a ir un determinada compañía a solicitar trabajo, se llega a la conclusión de que es un elemento de valer, no vemos una razón que impida llevar a cabo -- su contratación. Pero, reiteramos que es necesario descubrir con exactitud qué causa lo impide llevar a cabo un acto que -- pocas personas realizan.

RECURRIENDO A NUESTRO ARCHIVO : Si consultamos nuestro archivo de candidatos, tal vez encontremos a la persona que buscamos. Puede ocurrir que en determinado momento se haya eliminado el puesto y, por ende, el prospecto no puede ser admitido, pero que en otra circunstancia nos puede ser útil.

BOLSAS DE TRABAJO : Sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincinal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando, además, el sueldo que desea, nivel escolar y experiencia del candidato. Estas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección.

OTRAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO : Otros procedimientos para hacernos llegar posibles candidatos son :

- Conferencias que sobre la empresa o de aspectos relacionados con ella, se presenten en asociaciones, clubes, universidades, etc. .
- Visitas a la planta para familiarizar a las personas con la empresa y sus operaciones.
- Bonos a nuestros buenos empleados que consigan candidatos.
- Becas en la empresa, que faciliten a los estudiantes la oportunidad de emprender aspectos prácticos de su capacitación y educación.
- Permitir realizar, en la empresa, prácticas profesionales.
- Recurriendo a los buenos ex empleados y manteniendo con ellos un programa permanente de relaciones públicas.
- Auxiliándonos de las sucursales o filiales de la empresa.
- Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- Recibiendo visitas de alumnos a la empresa, sobre todo a nivel pasante de las carreras que tienen relación con la empresa.

RECEPCION DE SOLICITANTES : Es muy importante el lugar donde son recibidos, el aspecto general de la empresa, la forma y tratos con que son recibidos, juegan un papel importante, y en ocasiones definitivo, en los candidatos o futuros empleados, todos los empleados que intervendrán en ella, deben ser oportunamente informados y preparados, desde el vigilante de la puerta, elevadorista, recepcionista o secretaria.

El lugar que se destine para la recepción de candidatos, debe ser, de preferencia, amplio, limpio, ventilado y confortable, con el mobiliario suficiente que, de acuerdo con el número de prospectos se requiere.

El tiempo de espera para ser recibido, en ésta empresa -- como en todas las demás fases del proceso, debe ser lo más -- corto posible, sea cual fuera el nivel del puesto a cubrir.

Una espera corta denota organización, previsión y respeto además de que con ello se crea un clima favorable para la -- realizar la entrevista, y no con predisposición, enfado, --- cansancio o enojo.

SOLICITUD DE EMPLEO : Muchos se preguntaran qué es una so- -- licitud? pues la solicitud viene hacer una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cual--- quiera de las fuentes de abastecimiento, como el siguiente -- paso en el proceso de la selección.

En ella se solicita al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de, conocerlo en una forma más concreta.

- Es el instrumento más utilizado en selección, y tiene dos -- propósitos :

- a) Como inventario biográfico del solicitante, y
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

- Varía el contenido de la solicitud de acuerdo con cada --- empresa así como el nivel de empleados que se busca.

- En general toda solicitud trata de obtener información --- básica suficiente, sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos personales.
- b) Datos familiares.
- c) Estudios realizados.
- d) Educación o capacitación complementaria.
- e) Idiomas.
- f) Conocimientos de maquinaria y herramienta.
- g) Conocimientos de oficina.
- h) Trabajos anteriores (algunos agregan sueldo inicial y -

final).

- i) Asociaciones o clubes a que pertenece.
- j) Pasatiempos.
- k) Referencias personales.
- l) Firma del solicitante.

Mediante esta información, el entrevistador no estará, --- "a ciegas", y podrá dirigir sus baterías sobre aquellos as--- pactos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato. LAS ENTREVISTAS QUE SE REALIZAN DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION SON DOS :

La entrevista inicial o previa.

La entrevista formal o profunda.

Pero antes vamos a ver que es la entrevista ; es una de - las técnicas más pobremente desarrolladas. frecuentemente se tiene que improvisar la entrevista por parecer el tema muy - sencillo, en lugar un estudio profundo.

Debemos dejar en claro lo que entendemos por entrevista. La entrevista es una conversación que se sostiene con un --- propósito definido y, como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones, es prestar oídos, ex- presa y activamente, con el propósito de que la otra persona se ponga de manifiesto para descubrir la verdad de lo que - nos dice, y darle una oportunidad de expresarse plenamente.

Por lo tanto una entrevista en forma adecuada está muy -- lejos de ser sencillo, pues exige del entrevistador un gran conocimiento y dominio de sí mismo, adiestramiento y expa--- riencia, de que la entrevista es una técnica que requiere -- práctica constante para que el entrevistador sencibilice sus aptitudes, el experto guía la entrevista y logra una visión - tanto interna como externa del sujeto.

La necesidad de seleccionar a los trabajadores se basa -- precisamente, en el reconocimiento de la diferencia entre -- las personas, y con objeto de conocer, definir y valorar ---

esas diferencias, se puedan usar distintos métodos siendo uno de ellos la entrevista. Los objetos generales, cualquiera que sea el propósito específico de la entrevista, los objetivos siempre serán los mismos:

- Dar información.
- Obtener información y
- Establecer una información de simpatía.

LA ENTREVISTA INICIAL O PREVIA : Es el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que a la larga serían perjudiciales.

Esta entrevista es de carácter superficial : más sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza en diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo decaído, edad, -- disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transporte, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista, que dificulte el adecuado desarrollo de trabajo a desempeñar.
- c) Aclarar y afirmar, con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, -- profesión, idioma, causa de separación en anteriores empleos, etc.

LA ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA : Se requiere de más tiempo para conocerlo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre :

- Familia.
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivaciones y actitudes
- Intereses
- Cultura

Se acostumbra realizar después de haber aplicado las pruebas de actitudes y psicológicas. Para llevarla a cabo se -- recomienda analizar previamente los resultados obtenidos por el prospecto en las fases anteriores del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante, y a la vez puede en ocasiones, ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome con respecto al candidato por lo que es en extremo delicado, y por norma debe ser realizada por -- entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para -- ello, es de preferencia que lo realice un psicólogo, es el -- profesional más indicado para efectuar dichas entrevistas.

EXAMENES O TESTS PSICOLOGICOS Y PSICOMETRICOS : Los exámenes psicológicos, por su efectividad, han logrado alcanzar un -- sitio firme y reconocido dentro de la empresa, ya que se --- aceptan como instrumentos importantes para la selección de -- personal. Dichos exámenes complementan los datos obtenidos -- en las fases anteriores del proceso, y sus resultados, al -- ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un "retrato hablado", del candidato, lo más cercano a su realidad.

Un auxiliar valiosísimo en el conocimiento de la personalidad, temperamento, actitudes y habilidades, son los "tests" o pruebas psicológicas. Un "tests" no es más que un experimento donde se procura que las condiciones de tiempo, -- lugar y estímulos del ambiente, no varía, mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos, -- colocados en estas condiciones.

El fin que persiguen estas pruebas psicológicas es el de permitir seleccionar el mejor candidato entre un número de -- determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además, la prueba psicológica realiza una función -- específica, que es la de predecir quienes van a producir más, quienes van a dar más calidad, quienes poseen las mayores -- habilidades, aptitudes y capacidades, para que, posterior--- mente, puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Ya que todos los seres humanos son distintos, diferentes entre sí. Difieren en sus atributos físicos, en sus capacidades, temperamentos, en sus intereses y actitudes que son características de su personalidad; por ello también difieren en las maneras como ejecutan sus tareas.

Por ello la importancia de los Tests, que son instrumentos que nos proporcionan hechos sobre el candidato y con estos hechos, en conjunción con otros que se otengan de las diversas facetas del proceso, se hace posible una decisión de admisión al empleo o a la promoción de manera más inteligente y fiable.

Un programa de pruebas psicológicas exige la colaboración de un psicólogo competente, para que sean seleccionadas y administradas adecuadamente. es necesario que las pruebas sean aplicadas por un mismo profesional. Así, los resultados de las pruebas, permiten medir más precisas para la selección de personal.

Las pruebas que vayan a ser aplicadas deben ser seleccionadas, y esta tarea corresponde al psicólogo, ya que él sólo puede valorar el material obtenido en el mercado, e incluso encontrar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Por último es recomendable que los resultados de las tests sean debidamente archivados en el expediente personal del candidato, del nuevo empleado o del empleado promovido y que su uso y manejo sea estrictamente confidencial y limitado a las personas autorizadas para ello.

INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA : Tiene por objeto comprobar y conocer la verdad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores, tal vez sea la menos comprendida y la más criticada de las facetas que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal, pero no por ello deja de ser sumamente importante y, a la vez, indispensable.

Una exhaustiva y bien planeada investigación socio-económica del prospecto nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden, especialmente de sus características y actividades -- detectadas, mediante la observación, en la entrevista de selección.

EXAMEN MEDICO : es en si una valiosa fuente de información -- para la empresa y por su importancia resulta ser imprescindible en todo el proceso de selección de personal.

A través del diagnóstico médico podemos percatarnos si el candidato sufre una enfermedad profesional o si en él hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

Pero no sobra señalar que el examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta oneroso para algunas empresas, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de ser contratados.

Ya que el examen médico es muy costoso para la empresa -- otra cosa que nos muestra el examen médico específicamente -- en las mujeres, cuando no nos dicen que están embarazadas y mediante el examen nos damos cuenta quedan automáticamente -- fuera de la empresa aunque ayan pasado todos los pasos del proceso de selección ya que la política de la empresa prohíbe contratar a mujeres en estado.

LA CONTRATACION : después de haber pasado el examen médico -- viene la contratación mediante lo que establece la Ley federal del trabajo, pero antes de firmar el contrato definitivo firma uno de tres meses que va a estar a prueba haber si -- puede desenvolverse dentro del puesto en que fué contratado y así demuestra que puede con el puesto o área durante el --

período de prueba, se le llama para que firme el contrato ---- definitivo, conforme la ley federal del trabajo.

La falta de contrato escrito es sumamente riesgosa, no ----- sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, -- pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad. No hay que olvidar que en la ley laboral se --- presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe; - entendiéndose, por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal -- subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

III.- LA INDUCCION: Habiendo analizado y reflexionado sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. Es necesario hacer énfasis en que la inducción, a pesar de ser la --- última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización, puesto que los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, y por lo tanto es importante prever esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a -- que se adapte y ubique ante su nuevo empleo y compañeros de -- trabajo.

Por que puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés, y a la proste se separa de la empresa, generalmente se observa la relación entre la rotación de -- los trabajadores con la buena o mala inducción que recibio.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- Configurar y establecer las relaciones que mantendr'a el --- nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.

- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestra que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, - debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

CONTENIDO Y TECNICA DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- El contenido de cada programa de inducción dependerá, primordialmente, de los objetivos propios de la empresa.
- El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.
- No existe programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.
- Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo-beneficio.

ASPECTOS BASICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- A. Palabras de bienvenida.
- B. Historia de la empresa.
- C. Política de la empresa.
- D. Productos o servicios de la empresa.
- E. Organización y funciones de la empresa.
- F. Políticas de personal.
- G. Reglamento interior de trabajo.
- H. Servicio y prestaciones para los trabajadores.
- I. Políticas de higiene y seguridad.
- J. Orientación hacia el trabajo, deberes y normas.
- K. Planes de capacitación.

ELABORACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Una vez establecido las normas de un programa de inducción, se podrá elaborar en dos fases :

Primera fase

El área staff (relaciones industriales, personal etc.) podrá crear el programa de inducción, implementandolo con ciertas técnicas, tales como:

- I. Conferencias , discusiones de grupo, juntas, similares.
- II. Mediante ayudas audiovisuales, como :láminas fotográficas con sonido, exhibición especial de productos, diagramas de la disposición de la planta general, películas, rotafolio, películas.
- III. Utilizando literatura impresa de la compañía ; guías para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones, etc..
- IV. Notificando por escrito la contratación, especificando cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo.
- V. Y, de preferencia, acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo; o, en su defecto, en el último de los casos, una carta de prestación del nuevo empleado al jefe inmediato.

Segunda fase.

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quien será su jefe inmediato. Es através del jefe inmediato donde recibe el trabajador su entrenamiento, el cual suele consistir en:

- A. Descripción específica del trabajo, deberes y normas.
- B. Presentación, por el jefe inmediato, a sus compañeros.
- C. Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc..
- D. En caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gafete de indentificación, ropa y equipo especial o de seguridad, etc..

- E. Recorrido a la planta o departamento según el caso, ya sea antes o después de haberca hecho cargo del trabajo.

APOYOS QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE INDUCCION

- El programa debe estar aprobado y apoyado por la dirección y gerencia de la empresa.
 - Así, también, por los departamentos staff, como son; personal, selección, capacitación, o el departamento especializado en relaciones industriales.
 - Así como la propia línea de operación de la empresa.
 - Para garantizar el éxito de un programa de inducción, se requiere, invariablemente en la relación del mismo, la estrecha colaboración y apoyo del personal staff y de línea
- Para cerciorarse de que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado o empleados, sugerimos en cada caso que la persona encargada de la inducción en la empresa, tiene la siguiente lista de comprobación.

Señale con palomita () la información que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

A. Información general de la empresa.

1. Manual corporativo de bienvenida. ()
2. Organigrama de la empresa. ()
3. Organigrama de su área/departamental ()
4. Reglamento interior de trabajo. ()
5. Directorio telefónico interno ()
6. Contrato de trabajo. ()
7. Programa de seguridad. ()
8. Programa de capacitación. ()
9. Reglamento de caja de ahorros. ()
10. Fianza. ()
11. Sindicato. ()
12. Norma de puntualidad y asiduidad. ()
13. Forma de autorización de salida materiales de la ()

- | | |
|---|-----|
| empresa | () |
| 14. Formas para solicitar compras. | () |
| 15. Formas para autorización de tiempo extra. | () |

B. Información económica

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. Días de pago | () |
| 2. Horas de pago. | () |
| 3. Lugar para pagos. | () |
| 4. Descuento por nómina : | () |
| -I.S.R. | () |
| -Seguro social | () |
| -Caja de ahorros. | () |
| Otros descuentos : | |
| -Cuotas sindicales. | () |
| -Seguro de vida. | () |

C. Ubicación de la planta.

Al nuevo empleado se le muestra la localización y las normas de :

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Almacén. | () |
| 2. Caja. | () |
| 3. Botiquín primeros auxilios. | () |
| 4. Salida de emergencia. | () |
| 5. Elevadores. | () |
| 6. Escaleras. | () |
| 7. Lugares para fumar. | () |
| 8. Estacionamiento. | () |
| 9. Servicio médico. | () |
| 10. Cafetería. | () |
| 11. Baños. | () |
| 12. Lugar para guardar herramientas. | () |
| 13. Zonas o áreas de peligro. | () |
| 14. Reloj checador. | () |
| 15. Lugar para tarjeta. Horarios. | () |

- 16. Departamento de seguridad ()
- 17. Departamento de vigilancia. ()
- 18. Teléfonos. ()
- 19. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su trabajo. ()
- 20. Comedor. ()

D. Horario de trabajo

- 1. Horario matutino ()
- 2. Tolerancia entrada matutina. ()
- 3. Horario vespertino. ()
- 4. Tolerancia entrada vespertina. ()
- 5. Horario total de jornada semanal. ()
- 6. Día de descanso semanal. ()
- 7. Horario para descansos. ()
- 8. Horario para comidas. ()
- 9. Tiempo extra. ()
- 10. Días festivos. ()
- 11. Vacaciones. ()

E. Otros aspectos de importancia

- 1. Recorrido por la planta. ()
- 2. Presentación personal del jefe inmediato. ()
- 3. Presentación personal del jefe de área. ()
- 4. Presentación personal de los compañeros de trabajo. ()
- 5. Actividades recreativas/deportivas de la empresa. ()
- 6. Actividades sociales de la empresa. ()

Claro está que la lista puede ser enriquecida con mayores datos, o eliminando otros, de acuerdo con las necesidades -- propias de cada empresa y sea el inductor de cada empresa -- quien diseñe la propia.

IV.- CAPACITACION ADMINISTRATIVA

La capacitación es un proceso continuo y dinámico. Es un proceso en el que el capacitado es el eje central y todas las actividades o eventos de capacitación serán válidos en la medida en que proporcionen conocimientos, habilidades y actitudes aplicables y útiles para el desarrollo de cada persona.

La capacitación no debe ser considerada como una acción -- aislada dentro de la organización, si no como una actividad -- de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa.

Así mismo, no debe ser responsabilidad de un coordinador -- ni de un departamento; es efectiva, si existe una responsabilidad compartida entre los integrantes de la empresa; esto no quiere decir que no existe un cuerpo coordinador técnicamente preparado para planear, desarrollar y evaluar los planes y -- las acciones.

La persona indicada para responsabilizarse de la capacitación en una empresa es el jefe de cada centro de decisión -- él sabe lo que cada subordinado debería conocer para desarrollar las funciones de su puesto y por lo tanto es su responsabilidad el motivarlo e impulsarlo para que se siga preparando. La Gerencia de Capacitación Administrativa se encarga de coordinar las actividades de capacitación. Su función ---- principal es asesorar y apoyar el proceso.

Por lo tanto, una de las responsabilidades más importantes de un jefe es preocuparse por tener personal capacitado para que pueda desempeñar sus funciones estando apoyado en todo -- momento de la asesoría y soporte del Área de capacitación y -- desarrollo. La Gerencia de Capacitación desarrolla sus actividades a través del "Sistema Cliente".

El Sistema Cliente es un enfoque de trabajo que consiste -- en distribuir las áreas de la compañía entre el número de --- coordinadoras de capacitación. De esta manera, cada coordinador se encargara de tres o cuatro áreas a las cuales apoya y asesora durante todo el proceso de capacitación.

Para poder llevar a cabo estas actividades cada coordinadora está en contacto continuo con sus áreas cliente. La coordinadora se involucrará en sus actividades del área ayudando a los jefes a llevar a cabo su función de capacitación y desarrollo de subalternos.

El principal beneficio del Sistema Cliente es que cada área cuenta con un asesor (la coordinadora) al cual puede recurrir para llevar a cabo actividades de capacitación. Actualmente, la Gerencia de Capacitación cuenta con una área dedicada exclusivamente al desarrollo de Ejecutivos de la empresa, la cual funciona con el mismo Sistema Cliente que las coordinadoras utilizarán para los niveles operativos y que tienen como función fundamental proporcionar el desarrollo profesional y personal en todos los niveles gerenciales para alcanzar el fundamento organizacional y estructural óptimo que permita enfrentar los requerimientos del mercado en la época actual.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Antecedentes; dada la necesidad que ha surgido en la empresa de enfatizar en la capacitación y el desarrollo de los niveles ejecutivos, debido al acelerado crecimiento de nuestra organización, ha surgido una área dedicada especialmente a cubrir dicho aspecto tan importante en el desarrollo de grupo en Nacional-Provincial.

Para poder comprender mejor la razón de esta área conviene definir detalladamente los términos que implica :

- | | |
|--------------|---|
| Desarrollo.- | -Actualización de las potencialidades. |
| | -Puesta en práctica de conocimientos y experiencia. |
| | -Proceso de ser lo que se puede llegar a ser. |
| Ejecutivo : | -Posición organizacional que demanda en lograr objetivos preestablecidos con la colaboración de otras personas. |
| | -Estrato conductor de la organización -- |

cuya misión es armonizar intereses y -- recursos individuales para el logro de fines comunes.

De ahí, que el desarrollo de Ejecutivos pueda definirse como el :

Proceso de actualización de potencialidades enfocadas -- al logro de objetivos preestablecidos mediante la co-- laboración de otras personas, armonizando recursos e -- intereses individuales e institucionales.

Todo esto, tomando en cuenta el acelerado crecimiento de nuestra empresa y la necesidad manifiesta de una mayor actualización de los Sistemas de Administración de los Recursos -- Humanos que integran nuestra organización.

Funcionamiento.

Con el fin de facilitar el proceso de actualización de potencialidades en los Ejecutivos, sea conveniente en dividir nuestro objetivo en dos esfuerzos específicos:

- a) La capacitación técnica por subdirección cuya finalidad es la de fortalecer los conocimientos requeridos en las diferentes especializaciones que existen en nuestra organización, optimizando recursos y logrando un mayor profesionalismo en nuestra labor.
- b) El programa Institucional de Desarrollo por Nivel, que --- pretende reforzar las habilidades gerenciales de nuestro equipo ejecutivo, logrando una mejor integración de criterios y principios, incrementando la efectividad organizacional.

Como se mencionó anteriormente, la Capacitación técnica se -- realizará de acuerdo a las necesidades específicas que presentan por Subdirección en los diferentes puestos ejecutivos que las integren y los satisfactores correspondientes se programarán según prioridad del área.

C O N L U S I O N E S

De acuerdo con el objetivo que perseguí al realizar esta investigación, en donde comprobaría el funcionamiento adecuado de una empresa que se dedica a la venta de seguros -- que a través del conocimiento y aplicación de las técnicas y procedimientos de la administración de recursos humanos, es la adecuada.

Por lo que llegué a las siguientes conclusiones :

1) La administración de recursos humanos necesita de la contribución de otras disciplinas para poder complementar -- sus técnicas y con esto mejorar la selección de personal, -- por ejemplo la psicología que es la ciencia que estudia al ser humano interiormente, la sociología que estudia al individuo como se comporta dentro de la sociedad, el derecho laboral que nos explica los derechos que tienen los trabajadores y patrones, entre otras ciencias, es decir en la -- actualidad es necesario apoyarse y realizar actividades interdisciplinarias a fin de mejorar la administración del --- personal.

2) Es necesario la aplicación de técnicas de recursos -- humanos dentro de cualquier organización ya sea esta pequeña, mediana o grande, ya que estas técnicas se pueden adaptar a la organización sin importar el tamaño y dan dinamismo a los otros recursos en cualquier empresa.

3) También son importantes las fuentes de reclutamiento -- ya sea interna o externas, por que de esta manera una institución se puede abastecer de los recursos humanos que pueda necesitar en cualquier momento, y con esto cubrir la vacante con una persona recomendada por un empleado o por una persona que proviene del exterior, en este caso es recomendable -- las fuentes internas, dado la naturaleza de la compañía de -- seguros.

4) La administración de recursos humanos tiene la facultad para organizar y optimizar, los recursos materiales y -- técnicos, ya que los primeros comprenden el esfuerzo humano

que posee conocimientos, experiencia, aptitud, habilidades - y que cooperan también realizando actividades del proceso -- administrativo; planeación supervisión, organización, dirección y control, y así contribuir a la obtención de los objetivos de la institución.

5) En la aplicación de los exámenes psicométricos es recomendable que los aplique un psicólogo que tiene los conocimientos necesarios para hacerlo, pero también los puede -- aplicar un administrador, ya que existen plantillas para calificar estos tipos de exámenes y con esto contratar a la -- persona idónea al puesto requerido por la empresa.

6) La aplicación de las técnicas de los recursos humanos es con el objeto de buscar eficiencia y eficacia en cualquier organización y principalmente en una institución de seguros donde se maneja más al elemento humano.

7) La capacitación debe de estar bien cimentada ya que -- prepara y desarrolla al personal, sea obrero, empleados, o - directivos etc.

Para esto debe de contar con la ayuda de un audiovisual como apoyo para lograr los programas de capacitación, facilitando en gran medida la optimización de los objetivos de - la instrucción, siendo además un elemento de motivación muy importante al individuo diariamente para que no baje su rendimiento sino que día a día se supere.

8) La inducción viene a ser un elemento muy importante dentro de cualquier organización ya que si no se le explica bien el funcionamiento de la institución al nuevo miembro, este tardará en saber donde quedan las principales partes de su trabajo, por ejemplo donde están las principales salidas de emergencia, donde está el baño, su área de trabajo, -- los compañeros con quien va a trabajar, quien es su jefe inmediato etc. por eso el nuevo elemento el primer día de trabajo explicarle el funcionamiento de la organización y los -- compañeros con quien va a trabajar y quien es su jefe inmediato.

El Licenciado en Administración por su preparación académica y formación profesional es el recomendable para la aplicación de las técnicas de Recursos Humanos y llevar a cabo la conducción del departamento de personal de cualquier organización, no importa el tamaño de la misma.

En la investigación se observó que la capacitación al personal es adecuada al funcionamiento de la compañía de seguros ya que periódicamente capacitan a sus empleados y directivos porque día tras día necesitan superarse, es por esta razón -- que el Grupo Nacional-Provincial es una de las más importantes dentro de la república mexicana.

BIBLIOGRAFIA

Fernando Arias Galicia.

Administración de Recursos Humanos.

Ed. Trillas.

Decimo quinta reimpression, junio 1985.

Impreso en México.

Dr. Fabián Martínez Villegas.

Administración.

Ed. Creatividad y Administración.

Segunda edición 1975.

Impreso en México.

Ricardo Rivera Soler.

Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal.

Ed. Limusa S. A. .

Cuarta reimpression 1980.

Impreso en México.

Andrew F. Sikula.

Administración de personal.

Ed. Limusa S. A. .

Primera reimpression 1983.

Impreso en México.

Idalberto Chiavanato.

Administración de Recursos Humanos.

ED. Mc Graw Hill Latinoamericana, S. A..

Tercera reimpression 1983.

Impreso en México.

Chruden/Sherman.
Administración de personal.
Ed. Compañía Editorial Continental, S. A. .
Segunda impresión 1977.
Impreso en México.

LL. Byars y L. W. Rue.
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Interamericana S. A. de C. V. .
Primera edición 1983.
Impreso en México.

Agustín Reyes Ponce.
Administración de Empresas.
Ed. Limusa.
Decima reimpresión 1976.
Impreso en México.