

872702

1
29



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Superior de Administración y Contaduría

ADMINISTRACION EFICIENTE DEL
PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION QUE
PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Marta Leticia García Pedraza

Asesor:

L.A.E. JOSE RAFAEL NUÑEZ OCHOA

Uruapan, Mich.

1990



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 .

INTRODUCCION	2
CAPITULO 1	
<u>CONCEPTOS</u>	3
- CAPACITACION	
- MEDIANA EMPRESA	
- INTEGRACION	4
CAPITULO 2	
<u>COMPORTAMIENTO HUMANO</u>	5
- CARACTERISTICAS PROPIAMENTE HUMANAS	6
- CONDUCTA	8
- CONDUCTA DE ADAPTACION A LA EMPRESA MEDIANA	9
- MOTIVACION	10
- NECESIDADES DEL INDIVIDUO (TEORIAS)	13
- CONDUCTA DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO	14
CAPITULO 3	
<u>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</u>	18
- INTEGRACION DEL INDIVIDUO A LA MEDIANA EMPRESA	20
- PROCESO DE INTEGRACION	22
*RECLUTAMIENTO	23
*SELECCION	
*CONTRATACION	37
*MEDICION O CALIFICACION DE MERITOS	43
*DESGARROLLO	
-CAPACITACION	46
-ADISTRAMIENTO	
-FORMACION DE BUENOS HABITOS	49
- METODOS DE CAPACITACION	50
CONCLUSIONES	55
NOTAS	56
BIBLIOGRAFIA	57

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

LA EMPRESA COMO ORGANISMO EMINENTEMENTE SOCIAL, DEBE CONSIDERAR AL ELEMENTO HUMANO COMO PARTE DE ELLA Y ENCAUZARLO DE MANERA QUE LOGRE UNA ARMONIA ENTRE LOS RECURSOS CON QUE CUENTAN LAS ORGANIZACIONES, QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS YA MENCIONADOS, RECURSOS MATERIALES Y RECURSOS TECNICOS.

LA EFICIENTE ADMINISTRACION DE DICHS RECURSOS ES UNA EXIGENCIA VITAL Y DE GRAN TRASCENDENCIA, YA QUE REPRESENTA PARA LA EMPRESA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, Y PARA EL ELEMENTO HUMANO UN DESARROLLO, COLABORACION Y BIENESTAR. PARA ELLO DEBEMOS APLICAR LAS TECNICAS APROPIADAS CON UN PROFUNDO SENTIDO HUMANO, QUE SE TRADUZCA EN EL MAYOR RESPETO HACIA LA DIGNIDAD DE LA PERSONA.

EN TAL VIRTUD, LA FINALIDAD DE LOS SIGUIENTES CAPITULOS, ES DAR A CONOCER EN FORMA SENCILLA Y PRACTICA, EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, INDUCCION Y CAPACITACION Y DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA QUE DICHO PROCESO TIENE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES REALZANDO LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO ELEMENTOS FUNDAMENTALES DENTRO DE LOS ORGANISMOS, FUNGIENDO COMO UNA INVERSION PRODUCTIVA PARA LA EMPRESA, EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO PARA LOS EMPLEADOS Y AL MISMO TIEMPO, EL CRECIMIENTO DEL PAIS.

EL SER HUMANO POSEE UNA ESCALA DE NECESIDADES QUE DEBE SATISFACER, POR ELLO LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA INTEGRACION A LA EMPRESA, PARA QUE EL INDIVIDUO MANIFIESTE CONDUCTAS POSITIVAS Y LA RELACION DENTRO DEL TRABAJO CON LOS COMPANEROS SEA CORDIAL.

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE ESTOS CAPITULOS, ES DAR A SABER QUE LA CAPACITACION ES BASICA EN LAS EMPRESAS Y QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBE CONOCER LAS CARACTERISTICAS PROPIAMENTE HUMANAS Y LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS.

PRIMER CAPITULO

CONCEPTOS

CAPACITACION

"ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS PRINCIPALMENTE DE CARACTER TECNICO, CIENTIFICO Y ADMINISTRATIVO." (1)

"ENTRENAMIENTO ADICIONADO DE HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS INTELECTUALES PARA CREAR SOLUCIONES A PROBLEMAS" (2)

ES ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS YA SEA TECNICOS, CIENTIFICOS O ADMINISTRATIVOS PARA QUE EL INDIVIDUO PUEDA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES Y DE SOLUCIONES A LOS POSIBLES PROBLEMAS. DICHS CONOCIMIENTOS SON ADQUIRIDOS POR MEDIO DE LA CAPACITACION.

"ES LA ADQUISICION INTELCTUAL DE LOS CONOCIMIENTOS, DE LOS BIENES CULTURALES QUE LO RODEAN, ASPECTOS TECNICOS, CIENTIFICOS, ARTISTICOS Y HUMANISTICOS ASI COMO LOS UTENSILIOS, LAS HERRAMIENTAS Y LAS TECNICAS PARA USARLOS." (3)

"TODA CLASE DE ENSEMANZA QUE SE DA CON FINES DE PREPARAR A TRABAJADORES Y EMPLEADOS, CONVIERTIENDO SUS APTITUDES INNATAS EN CAPACIDADES PARA UN PUESTO U OFICIO." (4)

MEDIANA EMPRESA

ES MUY DIFICIL DAR UN CONCEPTO DE UNA EMPRESA, SIN EMBARGO TRATAREMOS DE DEFINIRLA.

LA EMPRESA ES UNA UNIDAD FORMADA POR ELEMENTOS, MATERIALES, HUMANOS Y TECNICOS EN DONDE EXISTEN SISTEMAS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION Y UNA ESTRUCTURA CON NIVELES JERARQUICOS ESTABLECIDOS, CON FINES COMUNES.

LA NECESIDAD DE DEFINIR O CLASIFICAR A LAS EMPRESAS, ES QUE CADA EMPRESA A RAZON DE SU TAMAÑO, PLANTEA PROBLEMAS DIVERSOS Y DIFERENTES.

ES DIFICIL ESTABLECER CRITERIOS PARA EL TAMAÑO DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO VAMOS A CONSIDERAR SU MAGNITUD POR SUS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

ESTAS CARACTERISTICAS DIFIEREN A LA PEQUENA Y A LA EMPRESA GRANDE.

- LA EMPRESA MEDIANA SE ENCUENTRA EN UN RITMO DE CRECIMIENTO GENERALMENTE ACELERADO. POR LO TANTO SI CUENTA CON UNA BUENA ADMINISTRACION, SUELE MAS RAPIDAMENTE ALCANZAR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA GRANDE.

- COMO CONSECUENCIA DE SU PRONTO CRECIMIENTO SE SIENTE LA NECESIDAD IMPRESCINDIBLE DE IR REALIZANDO UNA MAYOR DESCENTRALIZACION, DE DELEGAR FUNCIONES, YA QUE SE COMIENZA A SATURAR EL TRAMO DE CONTROL DE LOS JEFES.

- NO SE ENCUENTRA MUY BIEN SITUADA POR LO QUE PRESENTA PROBLEMAS DE LOS DOS EXTREMOS, LA PEQUENA Y LA GRANDE.

- SE VA SINTIENDO LA NECESIDAD DE AMADIR MAYOR NUMERO DE PERSONAL A UNA OPERACION, O MAS OPERACIONES A UNA MISMA FUNCION Y CON ESTO VAN APARECIENDO FUNCIONES DIFERENTES QUE NO HABIAN SIDO NECESARIAS.

- LA GERENCIA COMIENZA A SENTIR UNA NECESIDAD DE POSEER UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS TECNICO-ADMINISTRATIVO POR QUE LOS NIVELES VAN CRECIENDO Y LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS YA NO SE RESUELVE EFICAZMENTE.

- SE COMIENZA A CARECER DE COMUNICACION Y CONTACTO CON EL PERSONAL DANDO POR RESULTADO AUSENCIA DE CONTROL, POR ELLO SE DEBEN HACER PLANES MAS AMPLIOS Y DETALLADOS CON LA AYUDA TECNICA PARA CONTROLAR SU EJECUCION.

LA EMPRESA MEDIANA SE CONSTITUYE ENTRE LOS MARGENES DE 30 A 500 TRABAJADORES.

ES MUY DIFICIL DETERMINAR DICHA EMPRESA, PERO NOSOTROS LA MANEJAREMOS ASI COMO UNA SITUACION INTERMEDIA ADMINISTRATIVAMENTE HABLANDO.

INTEGRACION.

"INTEGRAR ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LA ORGANIZACION Y LA PLANEACION SEMALAN COMO NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL." (5)

SEGUNDO CAPITULO

COMPORTAMIENTO HUMANO.

EL SER HUMANO REPRESENTA UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, YA QUE DE ELLOS DEPENDE EN GRAN MEDIDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

DEBEMOS CONSIDERAR AL ELEMENTO HUMANO COMO PARTE DE LA EMPRESA DESDE EL MOMENTO MISMO EN QUE SE LE INTEGRE A ELLA, PARA QUE MANIFIESTE UN COMPORTAMIENTO ACORDE A LAS CIRCUNSTANCIAS.

PARA ELLO, SE DEBEN TENER LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS PARA LLEVAR UN PROCESO DE INTEGRACION QUE NOS PERMITA ELEGIR A LA PERSONA ADECUADA PARA EL PUESTO ESTABLECIDO.

LA INTEGRACION ADECUADA DE LA PERSONA A LA EMPRESA, NOS FACILITARA EN GRAN MEDIDA EL PROCESO Y AYUDARA AL EMPLEADO A SENTIRSE MOTIVADO Y PARTE DE ESTA.

EL SER HUMANO POSEE UNA ESCALA DE NECESIDADES (TEORIA DE MASLOW) (6) QUE DEBE SATISFACER Y LA EMPRESA DEBE COAYUDAR A QUE ESTAS SE SATISFAGAN PARA EL BUEN DESARROLLO DEL MISMO Y DE LA ORGANIZACION. LA SATISFACCION DE DICHAS NECESIDADES VA A REPERCUTIR EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO.

A MEDIDA QUE EL INDIVIDUO SATISFAGA SUS NECESIDADES COMPARTIRA ARMONIOSAMENTE CON LA EMPRESA.

LA FALTA DE CULTURA, ESTABILIDAD TANTO ECONOMICA COMO EMOCIONAL, Y LA CARENCIA DE DICHAS NECESIDADES LLEVARAN AL INDIVIDUO A SENTIRSE INSATISFECHO DENTRO DE LA ORGANIZACION, DANDO COMO RESULTADO COMPORTAMIENTOS COMO INEFICIENCIA EN EL TRABAJO, AUSENTISMO, CONFLICTOS LABORALES, BAJA PRODUCCION, FALTA DE MOTIVACION INADAPTABILIDAD, FRUSTACION, ETC. POR LO QUE LAS EMPRESAS NO PUEDEN ALCANZAR SUS OBJETIVOS.

PARA LA MODIFICACION DE DICHOS COMPORTAMIENTOS, Y PARA ELEVAR EL NIVEL DE CULTURA Y DE VIDA DEL EMPLEADO, SE DEBE TENER MUY EN CONSIDERACION LA CAPACITACION DEL INDIVIDUO COMO UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES EN LA MEDIANA EMPRESA, REPRESENTANDO PARA LA MISMA UNA INVERSION Y NO UN GASTO COMO MUCHOS LA CONSIDERAN.

CARACTERISTICAS PROPIAMENTE HUMANAS.

EL HOMBRE COMO ELEMENTO PRIMORDIAL EN EL UNIVERSO, PARA SU SUPERVIVENCIA, TRATA DE SATISFACER SUS NECESIDADES Y CREAR SOLUCIONES A TRAVES DE TODOS LOS FENOMENOS QUE OCURREN A SU ALREDEDOR.

FOR NATURALEZA EL SER HUMANO ES CURIOSO, TRATANDO SIEMPRE DE BUSCAR UNA EXPLICACION DE LOS FENOMENOS QUE OCURREN, Y ES POR ELLO QUE RECURRE A LA CIENCIA, A LA EXPLICACION OBJETIVA Y RACIONAL DEL UNIVERSO PARA SABER EN QUE CIRCUNSTANCIAS SE DESARROLLAN LOS MISMOS.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO ES OTRO FENOMENO DEL UNIVERSO, EL HOMBRE SE EMPIEZA A DAR CUENTA QUE SU COMPORTAMIENTO NO ES IGUAL AL DE OTROS INDIVIDUOS, QUE CADA PERSONA SE CONDUCE DE CIERTA FORMA, SIENDO UNA DE LAS CARACTERISTICAS DEL SER HUMANO, LA INDIVIDUALIDAD.

LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO TROPIEZAN CON DIFICULTADES, YA QUE EXISTEN DIVERSOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL INDIVIDUO DE MANERAS OPUESTAS, POSITIVAS O NEGATIVAS, COMO LA HERENCIA, LA INTELIGENCIA, EL MEDIO.

EL PRINCIPAL PROPOSITO DE DICHAS CIENCIAS, ES EL ENTENDIMIENTO Y LA COMPRESION DE LAS RESPUESTAS DEL ORGANISMO ANTE LOS ESTIMULOS QUE RECIBE, ES DECIR LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN EL MEDIO Y QUE PROVOCAN UNA REACCION.

EL SER HUMANO POSEE CARACTERISTICAS PROPIAS, QUE LE PERMITEN SER UNICO, COMUNICARSE CON SUS SEMEJANTES, DESARROLLAR SU TRABAJO DE UNA DETERMINADA MANERA Y ACTUAR ANTE LAS DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS.

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO LOS INDIVIDUOS DESARROLLAN CARACTERISTICAS PROPIAS CREANDO UNA SERIE DE CONDUCTAS Y ACTIVIDADES EN ALGUNAS OCASIONES NEGATIVAS PARA EL MISMO Y PARA LA EMPRESA DONDE PRESTA SUS SERVICIOS.

CARACTERISTICAS PROPIAS DEL SER HUMANO:

EL EMPLEO DE SIMBOLOS: DICHOS SIMBOLOS REPRESENTAN UN LENGUAJE POR MEDIO DEL CUAL EL INDIVIDUO EXPRESA ALGO, COMUNICANDOSE DE ESA MANERA, ES POR ELLO QUE EN LAS ORGANIZACIONES SE ESTABLECEN SIMBOLOS O MANUALES PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONES.

PERCEPCION DEL TIEMPO: EL HOMBRE TIENE LA CAPACIDAD DE PERCIBIR EL TIEMPO, DE REGISTRARLO A TRAVES DE SIMBOLOS. TIENE LA CAPACIDAD DE ADELANTARSE AL PORVENIR POR MEDIO DE LA PLANEACION, QUE ES UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, EL CUAL NOS PERMITE VER MAS ALLA DEL TIEMPO.

EN LAS EMPRESAS MEDIANAS SE CREAN MANUALES PARA PREVENIR ERRORES, GASTOS IMPRODUCTIVOS, PERDIDA DE TIEMPO, Y TODO ELLO CON EL FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS TANTO INDIVIDUALES COMO DE LA EMPRESA.

BUSQUEDA DE LA ADAPTACION: AUNQUE ESTA NO SEA ESTABLE: EL HOMBRE, POR NATURALEZA, SIEMPRE SE ENCUENTRA EN UNA SITUACION DE BUSQUEDA, NUNCA SE SIENTE SATISFECHO, YA QUE DESEA ESTAR EN ARMONIA CON SUS NECESIDADES. SE ENCUENTRA EN UNA LUCHA Y BUSQUEDA CONSTANTE, INCONFORME DE LO QUE POSEE O CONOCE, POR ELLO QUE LA INCONFORMIDAD ES LA MADRE DEL PROGRESO.

EL TRABAJO EN LAS EMPRESAS PERMITE AL SER HUMANO CANALIZAR LAS INCONFORMIDADES HACIA OBJETIVOS VIABLES. POR ELLO LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION CON OBJETO DE SATISFACER NECESIDADES Y AYUDAR AL DESARROLLO Y ESTABILIDAD DEL INDIVIDUO POR MEDIO DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.

IMPEDIMENTO DE LA PROPIA REALIZACION: COMO YA SE HA MENCIONADO EL HOMBRE POSEE UNA SERIE DE CAPACIDADES Y CARACTERISTICAS PROPIAS QUE NO HAN SIDO DESARROLLADAS. PARA LOGRAR SU AUTOREALIZACION, ES NECESARIO PONER TODA SU CAPACIDAD Y DAR TODO LO QUE SE POSEE PREFERENTEMENTE EN EL TRABAJO.

GRACIAS AL PROCESO DE INTEGRACION PODEMOS DARNOS CUENTA DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA, DICHO PROCESO AYUDA A LA MEDIANA EMPRESA A CONOCER LAS CARACTERISTICAS, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS, ASI COMO SUS HABILIDADES COLOCANDO DE ESTE MODO AL EMPLEADO EN EL PUESTO ADECUADO PARA SU PROPIA REALIZACION.

LIBERTAD: DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO QUE ES EL QUE A NOSOTROS NOS INTERESA, ES EL HECHO DE QUE EL HOMBRE TIENE UN LIBRE "ALBEDRIO" DENTRO DE CIERTOS LIMITES, EN OTROS TERMINOS, EXISTE UNA TEORIA DE LAS ELECCIONES EN DONDE EL INDIVIDUO TIENE LA LIBERTAD DE ELEGIR O DECIDIR ANTE LAS ALTERNATIVAS QUE SE LE EXPONGAN PARA SU PROPIO BENEFICIO Y EL DE SU FAMILIA.

CONDUCTA

LA CONDUCTA ES EL COMPORTAMIENTO ADQUIRIDO DEL HOMBRE O LA ACTIVIDAD QUE ESTE DESARROLLA COMO FUNCION INTEGRADORA DEL SISTEMA NERVIOSO CENTRAL.

LA CONDUCTA, PARA PODER CLASIFICARLA COMO TAL, DEBE CUMPLIR DOS REQUISITOS: QUE EL ORGANISMO FUNCIONE EN SU TOTALIDAD Y NO UNICAMENTE LOS SUBSISTEMAS DEL MISMO Y QUE EL SISTEMA NERVIOSO CENTRAL GOBIERNE ESE FUNCIONAMIENTO O ACTIVIDAD. ENTENDAMOSLO ASI, UN ESTIMULO CONDICIONA UNA RESPUESTA DE CONDUCTA. ESTO QUIERE DECIR QUE LOS ESTIMULOS PERCIBIDOS POR EL HOMBRE TIENEN INFLUENCIA DIRECTA EN SU COMPORTAMIENTO O CONDUCTA.

UNO DE LOS ASPECTOS QUE ESTAN ESTRECHAMENTE LIGADOS A LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS, SON LOS CICLOS BIOLÓGICOS; NACER, CRECER, REPRODUCIRSE Y MORIR.

POR LO TANTO, LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO DEPENDE DEL ESTIMULO DE SUS MECANISMOS BIOLÓGICOS, DE SUS EXPERIENCIAS PASADAS, DEL AMBIENTE Y DEL MOMENTO EN QUE SE ENCUENTRE Y EN GENERAL DE SU PERSONALIDAD.

PERSONALIDAD.- LA PERSONALIDAD DE CADA INDIVIDUO ES DIFERENTE Y SE COMPONE DE LA UNION INSEPARABLE DE CARACTER Y TEMPERAMENTO.

LA PERSONALIDAD SE REVELA POR LA CONDUCTA TOTAL DE UNA PERSONA Y POR LAS REACCIONES QUE PRODUCE EN LOS DEMAS, CUANDO UNA CONDUCTA PRODUCE IMPACTO, HACE QUE LOS DEMAS REACCIONEN FAVORABLE O DESFAVORABLEMENTE.

LA PERSONALIDAD ES EL CONJUNTO DE RASGOS FISICOS, PSIQUICOS Y SOCIOCULTURALES QUE HACEN DE CADA SER HUMANO UN SER DIFERENTE A LOS DEMAS.

ADQUIRIMOS DEL AMBIENTE, TODAS LAS INFLUENCIAS PRODUCTIVAS POR FACTORES SOCIALES Y FISICOS QUE CONTRIBUYEN EN GRAN PARTE A DETERMINAR EL GRADO EN QUE SE DESARROLLAN NUESTRAS POTENCIALIDADES Y CARACTERISTICAS PERSONALES.

SON FUNCIONES BASICAS DE LA PERSONALIDAD:

1. LA DISTINCION DE LOS ESTIMULOS QUE SE GENERAN EN EL EXTERIOR.
2. LA REACCION DE CONFLICTOS QUE SE GENERAN EN EL INTERIOR.
3. LA ADAPTACION DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL A LOS REQUISITOS SOCIALES.
4. LA REDUCCION DE LAS ASPIRACIONES.

EL TEMPERAMENTO ES UN ESTADO ORGANICO Y NEUROPSIQUICO CONSTITUCIONAL EN VIRTUD DEL CUAL EL SER HUMANO SE MANIFIESTA EN SUS ACTITUDES Y ACTIVIDADES ESPONTANEAS EN EL MODO HABITUAL DE REACCION.

EL TEMPERAMENTO ES TODO AQUELLO QUE TRAEMOS CON NOSOTROS AL NACER, TODO LO INNATO, SON FACTORES HEREDITARIOS, CONGENITOS. EL TEMPERAMENTO SE PUEDE MOLDEAR.

POSEEMOS UNA SERIE DE FUNCIONES PSICOLOGICAS, MEMORIA, INTELIGENCIA, CREATIVIDAD; ALGUNAS DE ESTAS FUNCIONES VAN DESARROLLANDOSE Y PERFECCIONANDOSE A MEDIDA QUE CRECEMOS. DICHAS FUNCIONES NOS PERMITEN IR APRENDIENDO E INFLUYEN EN NUESTRO COMPORTAMIENTO.

TODAS ESTAS FUNCIONES SON PARTE DE NUESTRO CARACTER, TODO LO APRENDIDO, TODO LO ADQUIRIDO DESPUES DEL NACIMIENTO.

CONDUCTA DE ADAPTACION A LA EMPRESA MEDIANA.

LOS INDIVIDUOS DEBEN EXPERIMENTAR UNA CONDUCTA DE ADAPTACION DENTRO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS, YA QUE SON EMPLEADOS PARA DESARROLLAR UNA SERIE DE TAREAS CUIDADOSAMENTE PRESCRITAS Y METICULOSAMENTE INTERRELACIONADAS PARA ALCANZAR LOS NIVELES PROGRAMADOS DE PRODUCCION, POR LO QUE DEBEN ADAPTARSE AL MEDIO Y DESARROLLAR LO MEJOR POSIBLE SU TRABAJO.

MUCHAS DE LAS OCASIONES EL PERSONAL ADMINISTRATIVO UTILIZA RECOMPENSAS FINANCIERAS PARA MANTENER LAS NORMAS DE DESEMPEÑO Y QUE EL EMPLEADO PERMANEZCA DENTRO DE LA ORGANIZACION, OLVIDANDOSE DE LAS NECESIDADES BASICAS QUE SON LAS QUE MOTIVAN AL PERSONAL A PERMANECER, CREANDO CONDUCTAS DE ADAPTACION.

MUCHOS EMPLEADOS OBTIENEN PARTE DE SU SATISFACCION EN EL TRABAJO, A PARTIR DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES FRECUENTES QUE PROPORCIONAN EL PROPIO AMBIENTE, DEJANDO COMO SECUNDARIAS LAS RECOMPENSAS ECONOMICAS.

TAMBIEN EN LA MEDIANA EMPRESA SE CREA UNA CONDUCTA POLITICA, YA QUE LOS EMPLEADOS COMPITEN PARA OBTENER PODER, PRIVILEGIOS Y PRESTIGIO, DANDOSE ESTO POR LOS DIFERENTES VALORES QUE REUNEN SUS ESFUERZOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS COMUNES.

POR LO TANTO LAS EMPRESAS MEDIANAS Y EN SI LAS ORGANIZACIONES SON SISTEMAS TECNICOS, POLITICOS Y SOCIALES, EN DONDE CADA EMPLEADO CREA DIFERENTES TIPOS DE CONDUCTA QUE LOS LLEVARA AL EXITO O AL FRACASO, PERO DEBE TENER PRESENTE QUE DEBE SER TECNICAMENTE COMPETENTE Y EFICIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL Y APTO PARA LA POLITICA, SI DESEA ELEVARSE DENTRO DE LAS JERARQUIAS.

EL PERSONAL QUE NO TENGA LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE TECNICA, POLITICA Y SOCIAL A LA MEDIANA EMPRESA, FRACASARA EN TODO TRABAJO Y NO PODRA SATISFACER SU ESCALA DE NECESIDADES CARECIENDO DE ESTABILIDAD ECONOMICA Y EMOCIONAL.

UN ASPECTO IMPORTANTE PARA CREAR CONDUCTAS BENEFICAS EN LOS INDIVIDUOS DE LA ORGANIZACION, ES EL CLIMA GENERAL QUE EXISTA EN LA ORGANIZACION, UN MEDIO PROPICIO PARA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO Y TENER LAS CONDICIONES ECONOMICAS FAVORABLES QUE ESTEN ACORDES AL MOMENTO.

MOTIVACION.

SE CONSTITUYE POR TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA HACIA LOS OBJETIVOS.
(7)

LA MOTIVACION DENTRO DE LA ADMINISTRACION ES UNO DE LOS FACTORES IMPORTANTES QUE DEBE LLEVAR A CABO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS YA QUE VA EN BENEFICIO DE LA EMPRESA Y HACE QUE EL INDIVIDUO REALICE SUS ACTIVIDADES CON EFICIENCIA.

LA MOTIVACION ES EL PROCESO DE ESTIMULAR A UN INDIVIDUO PARA QUE REALICE UNA ACCION QUE SATISFAGA ALGUNAS DE SUS NECESIDADES Y ALCANCE LA META DESEADA.

ESTE PROCESO DE MOTIVACION SE PUEDE INICIAR CON UNA NECESIDAD HUMANA; LA FALTA DE ALGO CONSIDERADO, UTIL O DESEADO. EL INDIVIDUO COMIENZA A EXPERIMENTAR UN SENTIMIENTO DE INCOMFORMIDAD CUYA INTENSIDAD DEPENDE DE LA FUERZA DE LA NECESIDAD.

PARA SENTIRSE MOTIVADO UN INDIVIDUO DEBE ESTAR CONVENCIDO DE QUE SUS ACTOS DARAN COMO RESULTADO LA SATISFACCION DE LA NECESIDAD.

EN LA MEDIANA EMPRESA SE OBSERVA FALTA DE MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS. ESTA SITUACION NOS LLEVA A ABORDAR EL PROBLEMA, UTILIZANDO COMO UNO DE LOS MEDIOS PARA SU RESOLUCION, LOS METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA DEBE CONOCER LAS INQUIETUDES, METAS Y AMBICIONES DEL PERSONAL QUE AHI LABORA PARA LLEVAR A CABO UNA MOTIVACION ADECUADA.

OTRA FUENTE PARA MOTIVAR LA INICIATIVA Y EL MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS, SON LOS INCENTIVOS MONETARIOS ADICIONALES A LOS SUELOS BASICOS. SIN EMBARGO SAMUEL ROMERO BETANCOURT (8) SE HA OBSERVADO QUE EL INCENTIVO ECONOMICO ES CLASIFICADO POR LOS EMPLEADOS EN UN SEXTO O SEPTIMO LUGAR.

ES RECOMENDABLE TOMAR MUY EN CONSIDERACION ASPECTOS TALE'S COMO COMPRENSION POR PARTE DE LOS NIVELES GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS, ATMOSFERA DE LIBERTAD, RETO, EQUIDAD, NECESIDAD DE ASOCIACION, NECESIDAD DE PROGRESO, APRECIACION Y RECONOCIMIENTO, TRANQUILIDAD PARA UNA APTA MOTIVACION. SIENDO ESTOS ELEMENTOS CONOCIDOS COMO INCENTIVOS NO ECONOMICOS.

LA MOTIVACION SE CONSTITUYE POR TODOS AQUELLOS FACTORES QUE ORIGINAN UNA CONDUCTA.

- MOTIVACION ADQUIRIDA.

LA SOCIEDAD VA MOLDEANDO LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO. MOLDEA EN PARTE LA PERSONALIDAD Y VA CREANDO NUESTRAS NECESIDADES.

SE PRESENTA UN ESTIMULO

LA PERSONA RESPONDE AL ESTIMULO

UN MIEMBRO DE LA ORGANIZACION CON MAYOR JERARQUIA TRATA DE ENSEÑAR O JUZGAR EL COMPORTAMIENTO Y DECIDE SI ES EL ADECUADO O NO.

EN CASO DE SER POSITIVA LA CONDUCTA, OTORGA RECOMPENSA, SI LO JUZGA INADECUADO UNA SANCION.

LA MOTIVACION ADQUIRIDA SE VA APRENDIENDO DESDE LA INFANCIA. DICHO APRENDIZAJE PARA QUE LLEGUE A EJECUTARSE ES NECESARIO CONSIDERAR DIVERSAS VARIABLES, COMO NIVEL DE INTELIGENCIA, MOTIVACION, ANTECEDENTES ESCOLARES, Y BIOLÓGICOS.

POR ELLO LA CAPACITACION SE DEBE IMPARTIR A GRUPOS HOMOGENEOS DE NIVELES SIMILARES CON OBJETIVOS COMUNES.

- MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

EN ALGUNAS OCASIONES EL TRABAJO ES GRATIFICANTE PARA CIERTAS PERSONAS, SIN EMBARGO, EL ADMINISTRADOR O CAPACITADOR DEBE CONOCER CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN SER SATISFECHOS A TRAVES DE UN MEDIO: EL TRABAJO. EL HECHO DE DAR CAPACITACION A UN INDIVIDUO, NO ES PARA QUE PRODUZCA MAS Y MEJOR, SINO QUE SATISFAGA SUS NECESIDADES DESARROLLANDO UN ESFUERZO DE ACUERDO A SU PERSONALIDAD QUE VA A ESTAR CONDICIONADO POR SU AMBIENTE CULTURAL Y POR LA MISMA ORGANIZACION.

A MEDIDA QUE EL INDIVIDUO SATISFAGA SUS NECESIDADES, DISMINUIRA SU MOTIVACION ANTE DICHAS NECESIDADES, SURGIENDO DE ESTA MANERA OTRAS NUEVAS DENTRO DE SU TRABAJO.

DESPUES QUE EL HOMBRE HA SATISFECHO SUS NECESIDADES PRIMARIAS, SURGIRAN OTRAS Y SE SENTIRA MOTIVADO Y CON DESEOS DE ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y TECNICAS QUE LE DEN SEGURIDAD BASICA EN SU DESARROLLO.

LAS METAS SON UNO DE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA MOTIVACION.

ES MUY IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA QUE LAS NECESIDADES SE PRESENTAN POR LO COMUN CUANDO SE HAYAN SATISFECHO OTRAS MAS PREPOTENTES. ESTO QUIERE DECIR QUE UNA PERSONA SATISFECHA, IRA PERDIENDO EL INTERES HACIA SU TRABAJO, Y ES CUANDO LA MOTIVACION DEBE ESTAR PRESENTE.

FORMAS PARA ASEGURAR UNA MOTIVACION POSITIVA.

1. CONOZCA SUS NIVELES O STANDARDS, COMUNIQUELOS Y SEA CONSEQUENTE.
2. DESE CUENTA DE SUS PROPIAS TENDENCIAS Y PREJUICIOS HACIA LAS PERSONAS, DE MODO QUE NO AFECTEN A SU EVALUACION DE LAS ACTUACIONES Y RENDIMIENTOS.
3. HAGA SABER A LOS EMPLEADOS CUAL ES SU POSICION.
4. ELOGIE A LOS EMPLEADOS CUANDO SEA CONVENIENTE.
5. MANTENGA INFORMADOS A SUS EMPLEADOS SOBRE LAS OPORTUNIDADES QUE LES PUEODAN AFECTAR.
6. PREOCUPESE POR SUS EMPLEADOS.
7. CONSIDERE A LAS PERSONAS COMO FINES,NO COMO MEDIOS.
8. DESVIESE DE SU CAMINO PARA AYUDAR.
9. TOME RESPONSABILIDADES POR LOS DEMAS.
10. FOMENTE LA INDEPENDENCIA.
11. EXHIBA DILIGENCIA PERSONAL.
12. TENGA TACTO CON SUS EMPLEADOS.
13. ESTE DISPUESTO A APRENDER DE LOS DEMAS.
14. SEA FLEXIBLE.
15. DEMUESTRE CONFIANZA.
16. PERMITA LA LIBERTAD DE EXPRESION.
17. DELEGUE. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
18. ESTIMULE EL INGENIO.

EL OBJETIVO DE LA MOTIVACION DE PERSONAL ES:

DESARROLLAR FORMAS DE MEJORAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL, LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES Y LA CALIDAD DEL PERSONAL.

NECESIDADES DEL INDIVIDUO. (TEORIAS)

TEORIA DE MASLOW.

EL DOCTOR ABRAHAM MASLOW NOS HABLA DE UNA ESCALA DE NECESIDADES QUE POSEE EL HOMBRE.(9)

- FISIOLÓGICAS.

NECESIDADES INDISPENSABLES PARA LA CONSERVACION DE LA VIDA: ALIMENTARSE, RESPIRAR, DORMIR. SON ESPECIFICAMENTE FISIOLÓGICAS.

-DE SEGURIDAD

REQUIERE SENTIR SEGURIDAD EN UN FUTURO PARA EL Y PARA SU FAMILIA, IGUALMENTE SENTIR SEGURIDAD EN CUANDO AL RESPETO SE REQUIERE Y LA ESTIMACION DE LOS DEMAS COMPONENTES DEL GRUPO.

DESEA SENTIRSE ACEPTADO DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO Y DEL GRUPO SOCIAL AL QUE PERTENECE.

-SOCIALES.

EL INDIVIDUO REQUIERE VIVIR DENTRO DE UNA COMUNIDAD, DENTRO DE UNA SOCIEDAD EN LA CUAL DESARROLLARSE, NECESITA SENTIR QUE PERTENECE AL GRUPO Y QUE ES ACEPTADO DENTRO DE EL.

-DE ESTIMA.

EL HOMBRE COMO SER SENSIBLE, DEBE SENTIRSE ESTIMADO DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE SU COMUNIDAD, NO SOLAMENTE SE NECESITA SENTIRSE APRECIADO Y ESTIMADO, SINO PRECISA DE DESTACAR, CONTAR CON PRESTIGIO ENTRE LOS INTEGRANTES DE SU GRUPO.

-DE AUTOREALIZACION.

EL SER HUMANO COMO INDIVIDUO EMINENTEMENTE SOCIAL REQUIERE DE COMUNICARSE CON SUS CONGÉNERES, EXPRESAR SUS CONOCIMIENTOS E IDEAS, ASI MISMO REQUIERE TRASCENDER, DESEA DEJAR HUELLA.

EN LA MEDIDA QUE LAS PRIMERAS NECESIDADES ESTAN SATISFECHAS, SURGE LA SATISFACCION DE LAS SEGUNDAS NECESIDADES Y ASI HASTA TENER TODAS LAS NECESIDADES SATISFECHAS.

TEORIA DE HERZBERG.

HERZBERG REALIZO UN EXPERIMENTO EN UNA OCASION CON 200 PERSONAS, INGENIEROS Y CONTADORES CON EL FIN DE CONOCER LOS SATISFACTORES DEL SER HUMANO DENTRO DE SU TRABAJO. CON DICHO TRABAJO SE ESTABLECIO UNA TEORIA CONOCIDA COMO LOS MOTIVADORES Y LOS FACTORES HIGIENICOS, EN DONDE DICHA TEORIA NOS MUESTRA QUE FACTORES TALES COMO RESPONSABILIDAD, INICIATIVA, DESARROLLO, SON MOTIVADORES FAVORABLES PARA EL PERSONAL CAUSANDO SATISFACCION, PERO SU AUSENCIA NO OCASIONA INSATISFACCION. EN CAMBIO, FACTORES TALES COMO LA SIMPATIA DE LOS COMPAÑEROS, LIMPIEZA, ESTAN AUSENTES, SE LLEGA A LA INSATISFACCION.

"CARENCIAS EXPERIEMNTADAS POR PERSONAS EN EL MEDIO DE TRABAJO. LE CAUSAN INSATISFACCION PERO CONTAR CON TODAS LAS COMODIDADES Y CLIMA EMOCIONAL NO LE CAUSAN SATISFACCION, DENOMINANDOLO COMO TEORIA DUAL." (10)

TEORIA DE MCCLELLAND.

FORMULA UNA TEORIA SOBRE MOTIVACION, PARA EL, LAS PERSONAS ESTAN MOTIVADAS POR TRES FACTORES: REALIZACION, LOGRO
AFILIACION
PODER

LOS MOTIVADOS POR EL PRIMER FACTOR, DESEAN LOGRAR COSAS, SE PLANTEAN COSAS U OBJETIVOS CON LA MIRA DE ALCANZARLOS.

LOS MOTIVADOS POR LA AFILIACION SE INTERESAN EN ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES CALIDOS.

LOS MOTIVADOS POR LA REALIZACION, DESEAN LOGRAR SUS METAS, AUNQUE ESTO IMPLIQUE NO SER ACEPTADO PLENAMENTE POR SU GRUPO.

LA TEORIA SE BASA EN QUE LA CULTURA INFLUYE DEMASIADO SOBRE EL SER HUMANO. EL AUTOR HACE DEL FACTOR LOGRO EL CENTRO DE DESARROLLO, DICHO FACTOR SE ENCUENTRA INFLUENCIADO POR LAS ENSEÑANZAS DE LOS PADRES. (11)

CONDUCTA DENTRO DEL GRUPO.

LAS CONDUCTAS DE LOS INDIVIDUOS SE DAN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. VAMOS A HABLAR DE LA MEDIANA EMPRESA, EN DONDE LOS INDIVIDUOS DEFENDEN DE LOS DEMAS PARA LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES FACILITANDO AL GRUPO DE TRABAJO DICHAS NECESIDADES.

EN LA MEDIANA EMPRESA SE DESARROLLAN SITUACIONES DE TENSION, Y LA GENTE QUE SE ENCUENTRA UNIDA AL GRUPO, ESTARA EN MEJORES CONDICIONES DE DEFENDERSE QUE UN INDIVIDUO AISLADO.

EL GRUPO ES UNO DE LOS CAMINOS APTOS PARA LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS YA QUE SE REQUIERE DE UN ESFUERZO DE COOPERACION. IDENTIFICARSE CON EL GRUPO Y APOYARLO ES UN ASPECTO DE MUCHA IMPORTANCIA YA QUE PERMITE LA PARTICIPACION DENTRO DE EL.

DENTRO DE UN GRUPO DE INDIVIDUOS QUE COMIENZA SU INTERACCION, SE ESTABLECEN DIFERENTES CONDUCTAS, ALGUNAS DE COMUNICACION, LIDERAZGO, PODER.

EL ESTUDIO O CONOCIMIENTO POR PARTE DE LA ADMINISTRACION, DE TODAS LAS CONDUCTAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO, AYUDARAN A ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACION Y LOS METODOS MAS APTOS PARA EL GRUPO O NIVEL ESTABLECIDO.

LOS GRUPOS SI NO SE ENCUENTRAN PERFECTAMENTE UNIDOS Y SATISFECHOS, TENDRAN UNA INFLUENCIA NEGATIVA EN LOS DEMAS INDIVIDUOS.

LOS INDIVIDUOS QUE POSEEN ACTITUDES SIMILARES CON RESPECTO A OBJETOS, MUSICA, GUSTOS, ETC... SE SIENTES ATRAIDOS UNOS A OTROS, CON ELLO COMIENZA LA CONFORMACION DEL GRUPO DE TRABAJO, Y SI SUS ACTITUDES O CUALIDADES SON SEMEJANTES, PUEDEN DESEMPEÑAR ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS MISMOS PUESTOS.

DENTRO DE LOS GRUPOS SE DAN CONDUCTAS DE PODER Y LIDERAZGO, POR ELLO SE DEBE UBICAR AL INDIVIDUO EN EL SITIO ADECUADO DE ACUERDO A SUS CARACTERISTICAS.

FOR OTRO LADO DENTRO DEL GRUPO SE CREA UNA CONDUCTA DE "AUTOSOMETERSE A PRUEBA", ESTO QUIERE DECIR QUE EL INDIVIDUO SE COMPARA CON LOS DEMAS MIEMBROS DEL GRUPO, Y ESO LE PERMITE DETERMINAR SI SUS IDEAS, JUICIOS U OPINIONES CORRESPONDEN A LA REALIDAD SOCIAL O NO.

EL INDIVIDUO NECESITA PERTENECER AL GRUPO PUESTO QUE ES ESTE EL QUE DETERMINA EN GRAN MEDIDA LOS SENTIMIENTOS DE ORGULLO, PRESTIGIO Y VALOR PERSONAL. ADEMÁS DENTRO DE LOS GRUPOS EXISTE UNA PERSONA CON MAYOR INFLUENCIA QUE LOS DEMAS AFECTANDO DE ALGUNA MANERA.

OTRO PUNTO IMPORTANTE ES EL CONFLICTO QUE SE DA CUANDO VARIOS MIEMBROS TIENEN ALGUN DESACUERDO RESPECTO A UN JUICIO O IDEA Y NO SE LLEGA A UN ACUERDO.

PARA REGULAR LA SERIE DE CONDUCTAS, ACTIVIDADES Y RELACIONES PERMITIDAS Y PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL GRUPO, SE IMPONEN NORMAS DE CONTROL DE LOS MIEMBROS; UNA VEZ ESTABLECIDA LA NORMA, EJERCE UN EFECTO DE OBLIGACION EN LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

AL ESTABLECER LAS NORMAS, EL GRUPO SE MANIFIESTA VALORIZADO Y CON ELLO TIENDE A CAMBIAR SUS MODOS DE CONDUCTA, PENSAMIENTOS O SENTIMIENTOS EN LA DIRECCION SEMALADA.

TAMBIEN SE DESARROLLAN PRESIONES DE GRUPO, LAS CUALES VAN A SERVIR PARA PRODUCIR INCONFORMIDAD ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

OTRO PROBLEMA QUE CREA EL INDIVIDUO DENTRO DEL TRABAJO ES LA COMPETENCIA AUTODESTRUCTIVA, SE DESENTIENDEN DE LA RESPONSABILIDAD DE AYUDAR A QUIEN SE ENCUENTRA EN UNA SITUACION DIFICIL Y EN SITUACIONES QUE REQUIEREN CONDUCTA DE COOPERACION PARA UN BENEFICIO COMUN.

TIPOS DE GRUPOS.

-GRUPO FORMAL. CONJUNTO DE PERSONAS CON NECESIDADES Y METAS EN COMUN, SE LES PUEDE UBICAR FACILMENTE DENTRO DE LA ESTRUCTURA JERARQUICA.

-GRUPO INFORMAL. SE FORMA POR ELEMENTOS MINORITARIOS EN RELACION AL RESTO DEL GRUPO, TENIENDO COMO CARACTERISTICA EL PODER Y NO LA AUTORIDAD.

LA FRUSTACION ES OTRA DE LAS CONDUCTAS FRECUENTES QUE MANIFIESTA EL INDIVIDUO DENTRO DE LA EMPRESA, Y ESTA SE PRESENTA CUANDO UNA BARRERA SE INTERPONE ENTRE EL ORGANISMO Y SU OBJETIVO; EL INDIVIDUO PUEDE REACCIONAR DE MUY DIVERSAS MANERAS DEPENDIENDO DE LOS FACTORES QUE SE PRESENTEN

UNA DE LAS MAS SUTILES CONDUCTAS Y AL MISMO TIEMPO MAS COMUNES IDENTIFICACIONES DE DESCONTENTO O ACTITUD NEGATIVA DE LOS EMPLEADOS Y DE SU INQUIETUD, ES EL AUSENTISMO. ESTE DESCONTENTO MOSTRARA LAS ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO.

EL AUSENTISMO SE CONSTITUYE POR TODAS AQUELLAS FALTAS DE ASISTENCIA AL TRABAJO QUE OCURREN CUANDO EL EMPLEADO DEBERIA PRESENTARSE A LABORAR. LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO SE PUEDEN DAR POR DOS FACTORES, QUE SON LOS INTERNOS: SELECCION DE PERSONAL, Y METODOS DE ASIGNACION DE FUNCIONES DEFICIENTES, Y LA FATIGA. LOS FACTORES EXTERNOS: A) PROBLEMATICA DE LA COLECTIVIDAD, VIVIENDA INADECUADA, TRANSPORTE INEFICIENTE. B) PERSONALES: ENFERMEDADES, ACCIDENTES, OBLIGACIONES EN EL HOGAR; NO EXISTEN FACTORES ESPECIFICOS. SE DAN ALGUNOS OTROS FACTORES COMO IMPUNTUALIDAD, PARTICIPACION, NIVEL MORAL.

PARA LOGRAR LA INTEGRACION Y EL DESARROLLO DE UN GRUPO DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, Y QUE ESTE APTO PARA LA CAPACITACION, ES NECESARIO CONTAR CON UN AMBIENTE FISICO PROPICIO, ESPACIO SUFICIENTE Y LA CREACION DE UNA ATMOSFERA EN LA CUAL EL GRUPO ESTARA DISPUESTO A COLABORAR.

TERCER CAPITULO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EN ESTE CAPITULO VAMOS A HABLAR DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y EMPEZAREMOS POR CONCEPTUALIZAR A LA ADMINISTRACION COMO UN CONJUNTO SISTEMATICO DE TECNICAS POR LAS CUALES SE LLEVA A CABO LA PLANEACION Y ORGANIZACION EFICIENTE DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA A TRAVEZ DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO PARA LOGRAR LA SATISFACCION DE OBJETIVOS.

ANTERIORMENTE SE HABLABA DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS, OLVIDANDOSE DE LO VERDADERAMENTE ESENCIAL: LA ACTIVIDAD HUMANA. HOY EN DIA SE HA LLEGADO A SOSTENER QUE TODA LA ADMINISTRACION DE LA MEDIANA EMPRESA ES LA DE PERSONAL, COMPRENDIENDO TODAS LAS ACTIVIDADES HUMANAS.

LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, EL NUMERO CADA VEZ MAYOR DE INDIVIDUOS AL SERVICIO DE AQUELLAS Y LA NECESIDAD IMPERIOSA DE UNIFORMAR LAS REGLAS, LOS SISTEMAS Y METODOS EMPLEADOS PARA OBTENER EFICIENCIA Y COOPERACION DEL PERSONAL SON FACTORES DECISIVOS PARA LA CREACION DE DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

EL EXITO DE LA MEDIANA EMPRESA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE UNA BUENA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA, EN ESTE CASO, DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SON EL ELEMENTO BASICO DE LA EMPRESA.

LA MEDIANA EMPRESA TIENE POSIBILIDADES DE COMPETIR CON OTRAS O DESARROLLARSE, Y LA MEJOR MANERA PARA HACERLO, ES CON EL MEJORAMIENTO DE SU ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, YA QUE SI EL ELEMENTO HUMANO ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR SU ESFUERZO, LA ORGANIZACION MARCHARA, DE LO CONTRARIO, TENDRA UN ESTANCAMIENTO.

"LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACION DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACION Y DEL PAIS EN GENERAL."
(12)

EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA MEDIANA EMPRESA DEBE CONSIDERAR ALGUNAS DE LAS CARACTERISTICAS DEL PERSONAL:

-1) EL INDIVIDUO NO PUEDE SER PROPIEDAD DE LA ORGANIZACION A DIFERENCIA DE LOS DEMAS RECURSOS; Y DEBE DARSELE LA JUSTA RETRIBUCION POR LA PRESTACION DE SU TRABAJO PERSONAL.

-2) LAS ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS SON VOLUNTARIAS Y EL PERSONAL POR EL SIMPLE HECHO DE ESTAR CONTRATADO EN LA EMPRESA, NO DESARROLLARA SU MEJOR ESFUERZO, ES NECESARIO QUE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CONCUERDEN CON LOS PERSONALES PARA QUE RINDAN SU MAXIMO ESFUERZO.

-3) DEBEN TOMAR MUY EN CONSIDERACION LAS CUALIDADES DEL PERSONAL Y DARLES ATENCION Y DEDICACION, EVALUAR AL PERSONAL POR MEDIO DE "MEDICION DE DESEMPEÑO".

-4) LA MEDIANA EMPRESA TIENE LA CAPACIDAD PARA DESCUBRIR Y MEJORAR A SU PERSONAL. EN EL PRIMER CASO SE TRATARA DE AYUDAR Y PONER DE MANIFIESTO LAS HABILIDADES E INTERESOS DESCONOCIDOS O POCO CONOCIDOS POR EL PERSONAL Y, EN EL SEGUNDO CASO, SE DARAN CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y NUEVAS IDEAS A TRAVEZ DE LA EDUCACION CAPACITACION Y DESARROLLO.

-5) LOS RECURSOS HUMANOS SON ESCASOS, Y POR ELLO LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA MEDIANA EMPRESA, DEBE CREAR UN AMBIENTE PROPICIO, EVITAR LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y DARLE AL EMPLEADO EL TIEMPO NECESARIO PARA UNA BUENA ALIMENTACION.

-6) EL HOMBRE ES SENSIBLE POR NATURALEZA Y DESEA SENTIRSE BIEN EN COMUNICACION CON EL O LOS PATRONES, POR ELLO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEBE ESTAR AL TANTO DE QUE EXISTAN BUENAS RELACIONES LABORALES.

UN ASPECTO FUNDAMENTAL QUE SE TRATA EN LA MEDIANA EMPRESA ES LA BUSQUEDA DE LA EFICIENCIA, LA SATISFACCION DEL SER HUMANO DENTRO DEL TRABAJO; EL DESARROLLO TANTO ORGANIZACIONAL COMO INDIVIDUAL Y POR ENDE DEL PAIS.

EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS NO DEBE OLVIDAR QUE EL SER HUMANO ES MUY COMPLICADO Y QUE DEBE DARSELE LA IMPORTANCIA NECESARIA DESDE EL MOMENTO EN QUE ESTE ES RECLUTADO Y SELECCIONADO, PARA ELLO NOS VAMOS A SERVIR DEL PROCESO DE INTEGRACION ADECUADO EL CUAL DESARROLLAREMOS MAS ADELANTE.

LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL SON:
-LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS INDIVIDUOS QUE FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACION.

-LA COOPERACION DE LOS INDIVIDUOS EN LA REALIZACION DE LOS FINES PERSEGUIDOS POR LA ORGANIZACION A LA QUE PERTENEZCA.

-ASI MISMO, URGE BRINDAR OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO Y LA CAPACITACION DE LOS ELEMENTOS HUMANOS, A FIN DE QUE FRUTO DE SU MADUREZ Y EQUILIBRIO PARTICIPEN CADA DIA MAS EN LA MARCHA DE LA ORGANIZACION Y DE LA SOCIEDAD.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEPENDE DE LA GERENCIA GENERAL O DIRECCION GENERAL O DE CUALQUIERA DE LOS NIVELES ALTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES SON:

- PROCESO DE INTEGRACION
 - RECLUTAMIENTO
 - SELECCION
 - CONTRATACION
 - INDUCCION
 - MEDICION O CALIFICACION DE MERITOS
 - CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- ASCENSOR
- SIMPLIFICACION DE OPERACIONES
- ROTACION DE PERSONAL
- VALUACION DE PUESTOS
- SALARIOS
- HIGIENE Y SEGURIDAD
- DISCIPLINA

INTEGRACION DEL INDIVIDUO A LA MEDIANA EMPRESA.

- INTEGRAR ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LA ORGANIZACION Y LA PLANEACION SEMALAN COMO NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL.

LA INTEGRACION ES UNA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y VAMOS A HABLAR DE LOS PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DEL PERSONAL A LA MEDIANA EMPRESA.

-DE LA ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES.
LOS HOMBRES QUE HAN DE DESEMPEÑAR CUALQUIER ACTIVIDAD O FUNCION DEBEN REUNIR LOS REQUISITOS MINIMOS PARA DESEMPEÑARLA ADECUADAMENTE, O SEA QUE DEBE PROCURARSE ADAPTAR LOS HOMBRES A LAS FUNCIONES Y NO LAS FUNCIONES A LOS HOMBRES, DE AHI VIENE LA FRASE "EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO"
EN EL CASO DE LOS NIVELES DIRECTIVOS O ADMINISTRATIVOS, PUEDE EXISTIR CIERTA ADAPTACION DE LA FUNCION AL HOMBRE, YA QUE SU ACTIVIDAD DEPENDERA DE SU CAPACIDAD E INICIATIVA.

-DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.
DEBE PROVEERSE A CADA INDIVIDUO DE LA MEDIANA EMPRESA, LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA HACER FRENTE EN FORMA EFICIENTE A LAS OBLIGACIONES DE SU PUESTO.

-DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA.
LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA EL MOMENTO EN QUE EL ELEMENTO HUMANO SE INTEGRA A UNA MEDIANA EMPRESA Y DEBE SER VIGILADO CON ESPECIAL CUIDADO.
SI UNA MAQUINA SE INTRODUCE A UNA FABRICA, NO SE PONE A TRABAJAR DE INMEDIATO, SINO QUE DEBEN LEERSE ANTES DE TRABAJARLA. LAS INSTRUCCIONES; CON MAYOR RAZON SE PENSARA EN EL MOMENTO EN QUE SE INTEGRE UN HOMBRE A SU TRABAJO. SE LE DEBE DAR LA IMPORTANCIA ADECUADA DANDOLE A CONOCER SU LUGAR DE TRABAJO, LA FUNCION QUE VA A DESEMPEÑAR, COMO SE REALIZA SU TRABAJO; DARLE LAS HERRAMIENTAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA SU ADAPTACION.

LA INTEGRACION HACE DE PERSONAS TOTALMENTE EXTRANAS A LA EMPRESA, MIEMBROS DEBIDAMENTE ARTICULADOS EN SU JERARQUIA.

LA INTEGRACION SUELE COMPRENDER DOS PARTES:

A) INTEGRACION GENERAL A LA EMPRESA.

DICHA INTEGRACION SE LLEVA A CABO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EN EL SE HACE FIRMAR AL SOLICITANTE EL CONTRATO DE TRABAJO RESPECTIVO HACIENDO ANOTACIONES NECESARIAS EN LOS REGISTROS; SE DA LA BIENVENIDA AL SOLICITANTE, Y SE LE ENTREGA EL MANUAL DEL EMPLEADO, DONDE ENCONTRARA RESUMIDAS LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, HISTORIA DE LA ORGANIZACION, QUE ES LO QUE PRODUCE. SE HACE UN RECORRIDO POR LA PLANTA, SE PRESENTA AL PERSONAL CON LOS PRINCIPALES JEFES Y SUPERVISORES DE LA PLANTA CON LOS QUE TENDRA MAYOR CONTACTO Y, FINALMENTE, CON SU JEFE INMEDIATO.

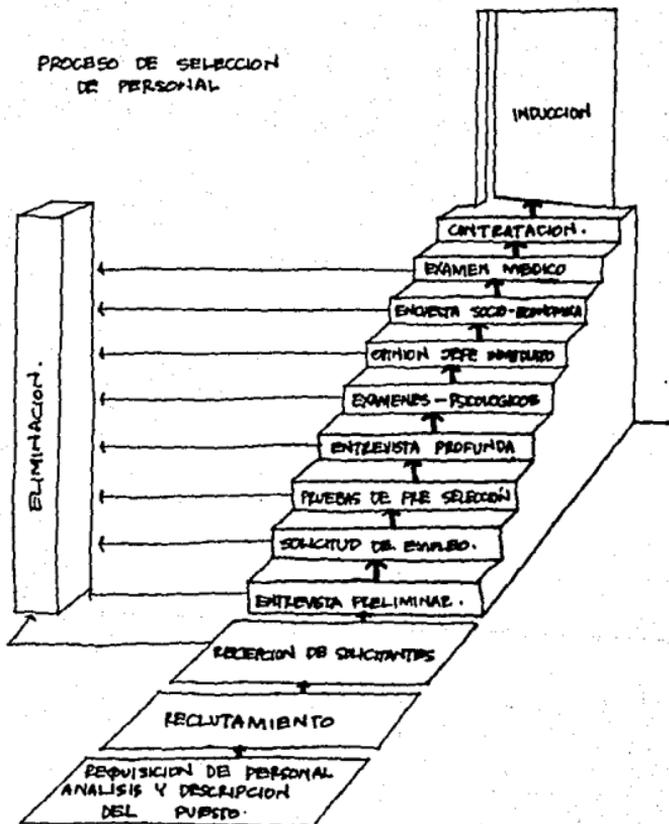
B) EN EL DEPARTAMENTO O SECCION.

SE HARA UNA EXPLICACION DETALLADA DE SU TRABAJO, A BASE DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO CORRESPONDIENTE Y LA PRESENTACION A SUS COMPANEROS DE TRABAJO, SE LE HARA RECORRER LOS SITIOS DE DONDE OBTENDRA PROVISIONES O MATERIA PRIMA EN SU CASO, LUGAR DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS, RENDIR INFORMES, COBRAR SUELDO ETC...

EL PROCESO DE INTEGRACION SE COMPONE POR VARIAS FASES:

- RECLUTAMIENTO
- SELECCION
- CONTRATACION
- INDUCCION
- MEDICION O CALIFICACION DE MERITOS
- DESARROLLO. CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, FORMACION DE BUENOS HABITOS.

PROCESO DE SELECCION
DE PERSONAL



RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

-NECESIDAD.

ENTRE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ORGANIZACION DE LA MEDIANA EMPRESA, DESTACA EL FACTOR HUMANO, ES POR ELLO QUE SE LE DEBE DAR LA DEBIDA IMPORTANCIA.

LA EMPRESA SE HA PREOCUPADO POR OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA DE SUS TRABAJADORES, NO ADVIRTIENDO QUE ESTO SOLO SE LOGRA MEDIANTE UNA CORRECTA RECLUTACION Y SELECCION DEL MISMO. PARA GARANTIZAR LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO DEBE EXISTIR UNA CORRECTA ADECUACION DEL HOMBRE CON SU TRABAJO Y VICEVERSA, POR TANTO, ES INDISPENSABLE QUE TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACION SE ENCUENTREN DEFINIDOS Y ANALIZADOS, CONOCIENDO LO MEJOR POSIBLE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES QUE ELLO ENCIERRA.

-SELECCION

"ES LA ELECCION DE LA PERSONA ADECUADA PARA EL PUESTO ADECUADO AL COSTO ADECUADO, QUE PERMITA LA REALIZACION PERSONAL DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, ASI COMO EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALES A FIN DE HACER LO MAS SATISFACTORIO PARA SI MISMO Y PARA LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELVE" (13)

-OBJETIVOS.

EL LOGRO DE LA ADECUACION DEL SER HUMANO AL PUESTO CON MIRAS A ALCANZAR LA FLENA SATISFACCION EN EL DESARROLLO DE CUALQUIER ACTIVIDAD. LA INVESTIGACION DE LAS HABILIDADES PRESENTES ASI COMO DE LAS FUTURAS CAPACIDADES Y EL ENCAUZAMIENTO DE LAS DISTINTAS MOTIVACIONES QUE IMPULSAN A LOS HOMBRES A DESEMPEÑAR DETERMINADAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA EMPRESA LOGRANDO, DE ESTA MANERA, UN CONSTANTE PERFECCIONAMIENTO DE SU TRABAJO.

LA SELECCION DE PERSONAL SE DEFINE COMO UN PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRAR AL HOMBRE QUE CURRA EL PUESTO ADECUADO A UN COSTO ADECUADO.

ADECUADO.- TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION Y SU POTENCIAL HUMANO ASI COMO LA SATISFACCION QUE EL TRABAJADOR ENCUENTRA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

COMO UN PASO PREVIO A LA SELECCION DEL PERSONAL, SE DEBE CONOCER LA FILOSOFIA Y PROPOSITOS DE LA ORGANIZACION ASI COMO LOS OBJETIVOS GENERALES, DEPARTAMENTALES Y SECCIONALES DE LA MISMA.

ES FRECUENTE QUE LA SELECCION SE EFECTUE TENIENDO EN MENTE UN PUESTO ESPECIFICO Y PERDIENDO DE VISTA A TODA LA ORGANIZACION.

LA SELECCION NO TERMINA CON LA CONTRATACION; YA QUE EL SELECCIONADOR TRATA DE PREDECIR SI EL CANDIDATO SERA EFECTIVO Y SI OBTENDRA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y EL PROCESO SE PROLONGA HASTA SU DETERMINACION DENTRO DEL PUESTO.

**-PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.
COLOCACION.-**

LA TAREA DEL SELECCIONADOR ES TRATAR DE INCREMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION POR MEDIO DEL DESCUBRIMIENTO DE HABILIDADES O APTITUDES QUE PUEDEN APROVECHAR LOS CANDIDATOS EN SU PROPIO BENEFICIO Y EL DE LA ORGANIZACION. ASI, SI UN CANDIDATO NO TIENE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA UN DETERMINADO PUESTO, PERO SE LE CONSIDERA UN BUEN PROSPECTO, SE PUEDEN TENER SUS CARACTERISTICAS Y DEJARLO EN INVENTARIO PARA EL PUESTO QUE EL PUOTIERA CUBRIR.

ORIENTACION.-

ES NECESARIO CONSIDERAR LA LABOR DEL SELECCIONADOR YA NO LIMITADA POR LAS FRONTERAS DE LA ORGANIZACION, ENTONCES EN CASO DE NO SER POSIBLE ADMITIR A UN CANDIDATO, ES IMPORTANTE ORIENTARLO, OSEA DIRIGIRLO HACIA OTRAS POSIBLES FUENTES DE EMPLEO, NO SE LE DEBE MENTIR QUE SE LE AVISARA DE LOS RESULTADOS, SI NO OBTUVO LA CALIFICACION DESEADA, EL SELECCIONADOR TIENE LA OBLIGACION DE DARSELO A CONOCER Y ORIENTARLO EN OTRO TIPO DE TRABAJO.

ETICA PROFESIONAL.-

ES IMPRESCINDIBLE INSISTIR EN QUE EL PROCESO DE SELECCION IMPLICA UNA SERIE DE DECISIONES, ESAS DECISIONES PUEDEN AFECTAR LA VIDA FUTURA DEL CANDIDATO SI NO ES ACEPTADO, SI SE LE COLOCA EN UN LUGAR PARA EL CUAL NO TIENE LAS HABILIDADES REQUERIDAS, NI LA CAPACIDAD NECESARIA, SON SITUACIONES QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN FUENTES DE FRUSTRACION Y POR LO TANTO PUEDEN MINAR SU SALUD FISICA, MENTAL Y LA DE SU FAMILIA. POR LO TANTO ES IMPRESCINDIBLE QUE EL SELECCIONADOR TENGA PLENA CONCIENCIA DE QUE SUS ACTIVIDADES PUEDAN AFECTAR LA VIDA DE OTRAS PERSONAS.

LA SELECCION TECNICA SE INICIA CUANDO DENTRO DE LA ORGANIZACION SE PRESENTA UNA VACANTE CUYA DEFINICION ES: PUESTO QUE NO TIENE TITULAR.

ESTO QUIERE DECIR QUE EXISTE DISPONIBILIDAD DE UNA TAREA A REALIZAR O PUESTO A DESEMPEÑAR; ANTES DE PROCEDER A CUBRIR DICHA VACANTE ES NECESARIO ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE QUE SEAN CUBIERTAS POR EL PERSONAL YA EXISTENTE.

REQUISICION.- EL REEMPLAZO Y EL PUESTO DE NUEVA CREACION SE NOTIFICARA A TRAVES DE UNA REQUISICION AL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL, SEMALANDO LOS MOTIVOS DE LA APERTURA, FECHA EN QUE DEBERA SER CUBIERTO EL PUESTO, DEPARTAMENTO, TURNO, HORARIO Y SUELDO.

RECIBIDA LA REQUISICION SE RECURRIRA AL ANALISIS Y VALORACION DE PUESTOS CON EL OBJETO DE DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS QUE DEBE SATISFACER LA PERSONA, ASI COMO EL SALARIO A PAGARSELE.

EL SIGUIENTE PASO ES RECURRIR AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS DE LAS PERSONAS QUE PRESTAN ACTUALMENTE SUS SERVICIOS EN LA ORGANIZACION. SI REUNEN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS SERA EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION YA QUE SE PROPORCIONARAN ELEMENTOS QUE YA HAN PRESTADO SUS SERVICIOS DISMINUYENDO EL PERIODO DE ENTRENAMIENTO QUE SE LE DARIA AL PERSONAL AJENO.

DE NO EXISTIR DENTRO DEL INVENTARIO EL CANDIDATO DESEADO, SE RECURRIRA A LAS FUENTES DEL RECLUTAMIENTO.

-RECLUTAMIENTO.

RECLUTAMIENTO ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL NOS ALLEGAMOS DE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA LA ORGANIZACION.

OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO.-

OFRECER EN FORMA OPORTUNA, TODO EL ELEMENTO HUMANO QUE REQUIERA LA EMPRESA PARA CUBRIR ADECUADAMENTE SUS NECESIDADES DE FUERZA DE TRABAJO EN TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES.

ES PRECISO PARA EL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL, O PARA LA PERSONA ENCARGADA DE LA SELECCION, CONTAR CON EL NUMERO SUFICIENTE DE CANDIDATOS O PERSONAS QUE ESTEN DISPUESTAS A OCUPAR EL PUESTO QUE SE ENCUENTRA VACANTE. PARA ELLO EL SELECCIONADOR DEBE CONSIDERAR TODAS LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE ACUERDO A LO QUE SE ESTA REQUIRIENDO.

LA FUENTE MAS COMUN DE ABASTECIMIENTO QUE PROPORCIONA UN BUEN NUMERO DE CANDIDATOS EN LA PUERTA DE LA CALLE, SON PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA HAN OIDO HABLAR DE LA EMPRESA, YA SEA POR LA ATMOSFERA DE BUENAS RELACIONES PUBLICAS QUE ESTA SE HAYA CREADO O POR LOS INFORMES FAVORABLES DADOS POR EL PERSONAL EMPLEADO.

FAMILIARES Y AMIGOS DE LOS MISMOS EMPLEADOS. ES UNA EFICAZ FUENTE DE ABASTECIMIENTO PARA OCUPAR LOS PUESTOS SOLICITADOS.

CUANDO LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA O DEL PUESTO QUE SE ENCUENTRA VACANTE IMPLICA DETERMINADA PREPARACION ACADEMICA O TECNICA, LAS UNIVERSIDADES, ACADEMIAS, Y LOS INSTITUTOS, CONSTITUYEN FUENTES IMPORTANTES DE ELEMENTOS DEBIDAMENTE CAPACITADOS.

EL ANUNCIO EN EL PERIODICO GENERALMENTE UTILIZADO EN NUESTRO MEDIO, ES OTRA FUENTE QUE PROVOCA AFLUENCIA DE PERSONAL, PERO POR DESGRACIA LOS CANDIDATOS QUE PROPORCIONA SUELEN SER AQUELLOS QUE POR LO COMUN HAN SIDO RECHAZADOS POR OTRAS EMPRESAS.

POR FOLLETOS QUE LA PROPIA EMPRESA EMITE Y DISTRIBUYE ENTRE SUS TRABAJADORES INDICANDO REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL.

DENTRO DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO ALGUNAS DE ELLAS EXTERNAS ESTAN, POLSAS DE TRABAJO ESPECIALIZADAS, OTRAS EMPRESAS SIMILARES, RADIO, REVISTAS ESPECIALIZADAS A NIVEL LOCAL, SINDICATO.

PROCESO DE RECLUTAR.-

EL RECLUTAMIENTO IMPLICA, PARA SU CORRECTA APLICACION, EL DIVIDIRLO EN UNA SERIE DE PASOS QUE VENDRAN A CONSTITUIR EL PROCESO DE RECLUTAR.

PASOS A SEGUIR:

1.-DETERMINACION DE LAS CARACTERISTICAS MINIMAS NECESARIAS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL PUESTO.

HOMBRE O MUJER
SOLTERO O CASADO
EDAD
ESTUDIOS
EXPERIENCIA, ETC...

2.-DESCURRIMIENTO DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

FUENTES INTERNAS
FUENTES EXTERNAS.

LA EMPRESA TIENE QUE DECIDIR A QUE FUENTES DIRIGIRSE PARA LO CUAL DEBE CONOCER LOS BENEFICIOS DE CADA UNA DE LAS FUENTES.

LAS FUENTES INTERNAS PRESENTAN LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- A) SON LAS MAS ADECUADAS.
- B) PREMIA LA AMBICION Y EMPUJE DEL TRABAJADOR.
- C) NOS GARANTIZAN CIERTO GRADO DE LEALTAD.
- D) SIRVEN DE BASE PARA COLOCAR EL PERSONAL EN FORMA ADECUADA DE ACUERDO A SUS ACTITUDES Y APTITUDES.
- E) EL COSTO ES MENOR.

DESVENTAJAS:

- A) TAPAN UN HOYO ABRIENDO OTRO.
- B) POSIBLE DESORGANIZACION.
- C) FUMENTAN LOS RENCORES EN CONTRA DE LA EMPRESA.
- D) IMPIDEN LA OBTENCION DE NUEVOS PUNTOS DE VISTA QUE GENERALMENTE TRAEN CONSIGO LAS PERSONAS QUE PROVIENEN DE LUGARES AJENOS A LA EMPRESA.

LAS FUENTES EXTERNAS PRESENTAN LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- A) ELIMINAN LOS MOVIMIENTOS EXCESIVOS DEL PERSONAL ACTUAL DE LA EMPRESA.
- B) PROPORCIONAN PERSONAL NO VICIADO CON LAS PRACTICAS COMUNES DE LA EMPRESA Y POR LO TANTO CON NUEVAS IDEAS QUE PUEDEN APORTAR UTILIDAD.
- C) PUEDEN REDUCIR LOS COSTOS DEL ENTRENAMIENTO.

DESVENTAJAS:

- A) NOS OFRECEN PERSONAL QUE DEBERA FAMILIARIZARSE CON LAS FORMAS DE OPERAR DE LA EMPRESA.
- B) LIMITAN LAS POSIBILIDADES DE ASCENSO PARA EL PERSONAL ACTUAL.
- C) SU COSTO ES MAS ELEVADO.

3.- DETERMINACION DE LOS MEDIOS PARA LLEGAR A LAS FUENTES, COMO PONERLOS EN CONTACTO O CON QUIEN ESTABLECER COMUNICACION. LOS PRINCIPALES POR SU USO Y EFECTIVIDAD SON:

- A) ANUNCIOS
- B) EXPLORACIONES
- C) PROPIOS EMPLEADOS

A) ANUNCIOS.-ES EL MAS COMUN DE TODOS LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y CON EFECTIVOS RESULTADOS. LOS PRINCIPALES TIPOS DE ANUNCIOS SON : 1.ANUNCIO CIEGO. NO SE ESPECIFICA EL NOMBRE DE LA EMPRESA. TIENE COMO RIESGO LA POSIBILIDAD DE QUE LOS CANDIDATOS YA ESTEN LABORANDO EN LA EMPRESA.

2.ANUNCIO ABIERTO O FIRMADO: PUEDE TENER REPERCUSIONES EN LA MORAL DE NUESTROS EMPLEADOS. EN CUANTO A SU INSERCIÓN EN EL PERIODICO EL ANUNCIO OFRECE DOS ALTERNATIVAS: ANUNCIO DESFLEGADO; SE COLOCA EN LUGARES ESTRATEGICOS DEL PERIODICO, CON EL OBJETO DE CAPTAR MAS FACILMENTE LA ATENCION Y AMPLIAR AL MISMO TIEMPO, LA PENETRACION DEL ANUNCIO. ANUNCIO CLASIFICADO; SE INSERTA EN LAS SECCIONES QUE LOS PERIODICOS DESTINEN ESPECIFICAMENTE PARA ESE FIN.

B)EXPLORACIONES.- SE UTILIZAN PARA LA BUSQUEDA DE PERSONAL CALIFICADO, Y SE LLEVAN A CABO DIRIGIENDOSE DIRECTAMENTE HACIA UNIVERSIDADES, ESCUELAS TECNICAS, ETC...

SU USO ES CADA VEZ MAYOR PUES PRESENTAN LA MEJOR FUENTE DE ABASTECIMIENTO PARA LLEGAR A ESE MERCADO DE PROSPECTOS Y SE TIENE LA OPORTUNIDAD DE EXPONER ALGUNOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA, DEL DESARROLLO FUTURO QUE OFRECE A LOS INTERESADOS, Y DEL TIPO DE TRABAJO A DESEMPEMAR.

C)LOS PROPIOS EMPLEADOS.- LOS ASCENSOS Y TRASLADOS SON TAMBIEN UNA IMPORTANTE FUENTE DE RECLUTAMIENTO INTERNO, UN ASCENSO SIGNIFICA PROMOVER A UNA PERSONA DE UN NIVEL INFERIOR JERARQUICO A OTRO SUPERIOR. UN TRASLADO SIGNIFICA MOVER SOBRE EL MISMO NIVEL JERARQUICO A UNA PERSONA.

SINDICATO.- CONSTITUYE LA PRINCIPAL FUENTE DE ABASTECIMIENTO PARA LAS EMPRESAS DONDE EXISTE, EN VIRTUD DE LA CLAUSULA DE ADMISION EXCLUSIVA. SALVO PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA QUE LA EMPRESA LIBREMENTE CONTRATA.

RECLUTAMIENTO POR REFERENCIAS O RECOMENDACIONES.- ES UNA DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO MAS UTILIZADAS PARA RECLUTAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA SOBRE TODO DE AQUEL PERSONAL QUE UTILIZARA PUESTOS DE LOS DENOMINADOS "DE CONFIANZA". SIN EMBARGO ES RECOMENDABLE UTILIZAR UN SISTEMA DE INVESTIGACION DE LA PERSONA Y MIENTRAS MAS IMPARCIAL, PROFUNDA Y DISCIPLINADA SEA, MEJORES RESULTADOS OBTENDRA.

CANDIDATOS ESPONTANEOS.-LOS RECLUTADOS EN LA PUERTA DE LA CALLE, SON CANDIDATOS QUE SE PRESENTAN MUCHAS VECES ATRAIDOS POR EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA. SI UN CANDIDATO LLEGA CON AMBICIONES Y GANAS DE SUPERARSE, SE LE HACE UNA PROFUNDA INVESTIGACION Y SE CONOCEN LOS ANTECEDENTES DE LA PERSONA Y EXPERIENCIAS, ASI COMO LA CAUSA DE ESCOGER DETERMINADA EMPRESA PARA LABORAR. SI VALORAMOS QUE NO EXISTE UNA CAUSA QUE IMPIDA SU CONTRATACION PROSEGUIMOS CON EL PROCESO.

SOLICITUD DE EMPLEO.

LA SOLICITUD DE EMPLEO DEBE SER LLENADA POR EL CANDIDATO UNA VEZ QUE HAN SIDO LOCALIZADOS ESTOS. EN ELLA SE PIDE AL CANDIDATO QUE PROPORCIONE TODOS AQUELLOS DATOS QUE SON DE PARTICULAR INTERES PARA LA EMPRESA CON OBJETO DE CONOCERLO DE UNA FORMA MAS CONCRETA. EN ESTE DOCUMENTO SE VA A REQUERIR INFORMACION TAL COMO: NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS, EDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, DIRECCION Y ANTECEDENTES FAMILIARES. LOS ANTECEDENTES DE INSTRUCCION SON IMPORTANTES EN CUANTO REVELAN LA PREPARACION ACADEMICA O TECNICA CON LA QUE CUENTA EL SOLICITANTE. LOS ANTECEDENTES DE TRABAJO CUENTAN EL GRADO DE EXPERIENCIA ASI COMO LA CLASE DE ACTIVIDADES QUE HA VENIDO DESARROLLANDO EL SOLICITANTE. ES MUY IMPORTANTE PARA EL SELECCIONADOR ADJUNTAR A ESAS SOLICITUDES, TODA CLASE DE ANEXO Y DE DATOS COMPLEMENTARIOS CON LAS CUALES TENDRA UN CONOCIMIENTO MAS COMPLETO ACERCA DE QUIEN LLENO LA SOLICITUD.

SI LA SOLICITUD REUNE TODOS LOS DATOS O REQUISITOS MINIMOS ESTABLECIDOS, SE PROCEDE A UNA ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

CADA SOLICITUD DE EMPLEO DEBE SER DISEÑADA POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS, DE ACUERDO CON SUS PROPIAS NECESIDADES. DICHA SOLICITUD DEBE SER LLENADA POR EL PROPIO SOLICITANTE Y EN EL MOMENTO EN QUE LO SOLICITA. EL LLENADO SERA EN MANUSCRITO YA QUE A TRAVES DE LA CALIGRAFIA NOS AYUDARA A CONOCER MEJOR A LA PERSONA.

FOR MEDIO DE LA SOLICITUD SE DESEA OBTENER INFORMACION SOBRE:

- DATOS PERSONALES
- DATOS FAMILIARES
- ESTUDIOS REALIZADOS
- IDIOMAS
- CONOCIMIENTO DE MAQUINARIAS Y HERRAMIENTA
- TRABAJOS ANTERIORES
- PASATIEMPOS
- FIRMA.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

SE TRATA DE UNA CONVERSACION AMIGABLE ENTRE EL SELECCIONADOR Y EL CANDIDATO, LA CUAL DIRIGIDA EN UNA FORMA TECNICA. COMPLEMENTA LA INFORMACION RECIBIDA EN LA SOLICITUD.

ES MUY IMPORTANTE ESTA FASE DEL PROCESO, YA QUE ES LA PRIMERA IMPRESION QUE RECIBE EL SOLICITANTE DE LA EMPRESA Y ESTA DE EL.

EL LUGAR DONDE SE RECIBE AL SOLICITANTE, EL ASPECTO GENERAL DE LA EMPRESA, LA FORMA Y TRATO CON QUE SON RECIBIDOS, JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE Y DEFINITIVO EN LOS CANDIDATOS O FUTUROS EMPLEADOS.

TODOS LOS EMPLEADOS QUE VAN A INTERVENIR DE ALGUNA MANERA EN LA RECEPCION DEL SOLICITANTE DEBEN ESTAR INFORMADOS Y CAPACITADOS PARA DESARROLLARSE DE UNA MANERA APROPIADA.

EL LUGAR QUE SE DESTINE PARA LA RECEPCION, DEBE SER DE PREFERENCIA AMPLIO, LIMPIO, ORDENADO, VENTILADO Y COMFORTABLE Y CON UN MOVILIARIO SUFICIENTE Y APROPIADO PARA LOS CANDIDATOS.

EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER RECIBIDO, EN LA ENTREVISTA COMO EN TODAS LAS DEMAS FASES, DEBE SER LO MAS CORTO POSIBLE, SEA EL QUE FUERE EL NIVEL DEL PUESTO A CUBRIR.

ESTA ENTREVISTA PRETENDE DETECTAR DE MANERA GRUESA Y EN EL MINIMO TIEMPO POSIBLE, LOS ASPECTOS Y HABILIDADES PARA EL PUESTO QUE SE ESTA RECLUTANDO; COMO APARIENCIA FISICA, EXPRESION VERBAL, HABILIDAD PARA RELACIONAR.

CON EL OBJETO DE DESCARTAR AQUELLOS CANDIDATOS QUE DE MANERA MANIFIESTA NO REUNAN LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO QUE SE PRETENDE CUBRIR, DEBE INFORMARSE LA NATURALEZA DEL TRABAJO, EL HORARIO, LA REMUNERACION OFRECIDA, LAS PRESTACIONES, A FIN DE QUE EL DECIDA SI LE INTERESA SEGUIR ADELANTE CON EL PROCESO.

EL ENTREVISTADOR MEDIANTE UNA CAPACITACION ADECUADA, PUEDE HACER ANOTACIONES DISCRETAS DEL COMPORTAMIENTO Y ACTITUD DEL SOLICITANTE. ES MUY IMPORTANTE OBSERVAR DESDE LA MANERA DE SENTARSE, MANERA DE TOCAR LA PUERTA Y ENTRAR, TIPO DE PERIODICO O REVISTA QUE UTILIZO EL SOLICITANTE EN LA ESPERA.

-DEFINICION DE ENTREVISTA.

ES UNA FORMA DE COMUNICACION INTERPERSONAL QUE TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR O RECABAR INFORMACION O MODIFICAR ACTITUDES Y EN VIRTUD DE LAS CUALES SE TOMAN DETERMINADAS DECISIONES. SI LA ENTREVISTA ES UNA CONVERSACION Y TIENE UN OBJETIVO, SE CONSIDERA QUE ESTO IMPLICA UNA INTERRELACION DE DOS INDIVIDUOS, ENTREVISTADO Y ENTREVISTADOR QUE VAN A EJERCER UNA ACCION RECIPROCA Y AUNQUE ES UNO DE LOS MEDIOS MAS ANTIGUOS PARA ALLEGAR INFORMACION DEL SOLICITANTE SIGUE REPRESENTANDO UN INSTRUMENTO CLAVE EN EL PROCESO DE SELECCION.

UNA ACTITUD INFORMAL PRACTICA, "DE MANGAS DE CAMISA" RELAJA Y FACILITA LA ACTITUD DEL ENTREVISTADO, MIENTRAS QUE UNA ACTITUD AGRESIVA, FORMAL, RESERVADA, TENDRA REACCIONES OPUESTAS A LAS REQUERIDAS.

LA ENTREVISTA DE SELECCION TIENE POR OBJETIVO ESPECIFICO, ELEGIR AL INDIVIDUO QUE POR SUS CARACTERISTICAS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS, SATISFAGA MEJOR LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO A CUBRIR. ESTO ES, DA INFORMACION, OBTIENE INFORMACION Y ESTABLECE UNA REALACION DE SIMPATIA.

-FORMAS DE ENTREVISTA.

LA ENTREVISTA PUEDE SER DIRIGIDA Y SE CARACTERIZA POR SEGUIR UNA ESTRUCTURA PREVIA, EN LA CUAL EL ENTREVISTADOR DIRIGE LA ENTREVISTA HACIA LOS ASPECTOS QUE CONSIDERA DE SU INTERES; Y TIENE COMO VENTAJA TOCAR TODOS LOS PUNTOS DE IMPORTANCIA, SIN EMBARGO EL ENTREVISTADO MANIFIESTA UNA ACTITUD PASIVA POR LO QUE PUEDE DARSE UN PORCENTAJE DE EQUIVOCACION UN POCO ELEVADO POR PARTE DEL ENTREVISTADOR.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

LE DA LIBERTAD AL ENTREVISTADO PARA EXPRESARSE POR SI MISMO, Y PARA DETERMINAR EL CURSO DE LA DISCUSION. LA VENTAJA DE ESTE TIPO DE ENTREVISTA, ES QUE PERMITE ALEJARSE DE LA RIGIDA ESTRUCTURA DEL INTERROGATORIO, PROPORCIONA ACERCAMIENTO MAS FLEXIBLE.

ES UNA TECNICA DIFICIL DE DOMINAR, YA QUE EXIGE QUE EL ENTREVISTADOR ESCUCHE CUIDADOSAMENTE Y PERCIBA LAS SITUACIONES. PSICOLOGICAMENTE EL METODO DE ESTA ENTREVISTA ES EL MEJOR, PUES EL INTERLOCUTOR EXPRESA SUS INTERESES, METAS Y LOS MEDIOS POR LOS CUALES PRETENDE ALCANZARLOS.

-FASES DE LA ENTREVISTA.

RAPPORT.

SE CONOCE CON EL NOMBRE DE RAPPORT A LA RELACION QUE VENCE LA RESISTENCIA DEL SUJETO Y PERMITE UN FLUJO LIBRE Y ABIERTO DE INFORMACION. ESTA RELACION IMPLICA UNA CORRIENTE DE SIMPATIA, COMUNICACION Y UNA ACTITUD EMOCIONAL POSITIVA POR PARTE DEL ENTREVISTADO HACIA EL ENTREVISTADOR.

EL ESTABLECIMIENTO DEL RAPPORT ES ESENCIAL YA QUE NO PUEDE OBTENERSE DEL ENTREVISTADO, LA INFORMACION NECESARIA HASTA NO HABER LOGRADO UN AMBIENTE PROPICIO QUE DISMINUYA LA ANGSTIA PROVOCADA POR LA NUEVA SITUACION. UN AMBIENTE FISICO Y PSICOLOGICO AGRADABLE Y UN ACERCAMIENTO AMISTOSO HACIA EL ENTREVISTADO DESDE EL PRIMER ENCUENTRO, FACILITARAN LA ENTREVISTA.

RAPPORT SIGNIFICA CONCORDANCIA, SIMPATIA, ES UNA ETAPA DE LA ENTREVISTA QUE TIENE COMO PROPOSITO DISMINUIR LAS TENSIONES DEL SOLICITANTE Y AUNQUE EN SENTIDO ESTRICTO EL RAPPORT DEBE IMPERAR EN EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

EL RAPPORT PUEDE AYUDAR EN LA ENTREVISTA DE EMPLEO. EL HECHO DE QUE EL ENTREVISTADOR EXPLIQUE ANTES, LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION, SUS PRESTACIONES, EL HORARIO, SON PARTE DEL RAPPORT Y SE LE DENOMINA "ROMPE HIELO"; ES UN ASUNTO QUE DISMINUYE LA ANSIEDAD DEL SOLICITANTE ACERCA DE HABLAR CON LIBERTAD Y COMPORTARSE TAN NATURAL COMO LO PERMITAN LAS CIRCUNSTANCIAS. FRECUENTEMENTE ESTE ACERCAMIENTO INICIAL NO SE REALIZA EN EL TERRENO VERBAL, SI NO MAS BIEN A TRAVES DE ACTITUDES.

MOSTRANDOSE CORDIAL Y AMISTOSO, EN VIRTUD DE QUE EL CANDIDATO HABITUALMENTE ES UNA PERSONA A LA QUE NO SE CONOCE. UNA DE LAS BARRERAS QUE NO PERMITEN EL ACERCAMIENTO ENTRE EL ENTREVISTADOR Y ENTREVISTADO, PUEDE SER EL ESCRITORIO, ES RECOMENDABLE UTILIZAR SILLONES DE SALA CONFORTABLES.

EN GENERAL LAS SIGUIENTES REGLAS DEL COMPORTAMIENTO DE UN ENTREVISTADOR CONTRIBUYEN A ESTABLECER EL LLAMADO RAPPORT.

- TRATAR CON CORTESIA
- INTERES AL ESCUCHAR
- HACER PREGUNTAS EXTENSAS EN LUGAR DE ESPECIFICAS
- SELECCIONAR AREAS QUE LE SEAN FAMILIARES AL SOLICITANTE PARA PODER ABRIR LA ENTREVISTA.
- INFORMARLE AL CANDIDATO QUE LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONEN SERAN CONFIDENCIALES.
- QUE HAYA PRIVACIA EN EL LUGAR DONDE SE REALICE LA ENTREVISTA.

SE PUEDE DAMAR EL RAPPORT:

- UTILIZAR EL SARCASMO Y PONER A LA PERSONA EN RIDICULO.
- REVISAR EL CORREO, CONTESTAR EL TELEFONO, MIENTRAS EL CANDIDATO LE HABLA.
- TRATAR CON DESPRECIO O AUTORITARIAMENTE.
- HACER UN SINNUMERO DE PREGUNTAS EN SUCESION PRECIPITADA.

EL TIEMPO QUE SE PUEDE ESTABLECER PARA EL RAPPORT ES DE 5 A 10 MINUTOS. DESPUES ES POSIBLE SEGUIR DENTRO DE AREAS MAS DELICADAS CON UN INTERROGATORIO MAS DIRECTO. EXISTEN PERSONAS QUE NO SE PUEDEN RELAJAR EN ENTREVISTAS DE UNA HORA, ES NECESARIO QUE EL ENTREVISTADOR SEPA COMO MANEJAR EL ASUNTO Y ESTAR SATISFECHO EN OBTENER INFORMACION SUPERFICIAL Y HACER ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE APARIENCIA, PORTE, COMUNICACION ORAL.

CIMA.

ESTA ETAPA SE REFIERE A LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA EN SUS ASPECTOS CLAVES Y EXPLORARSE LAS AREAS QUE SE MANEJARON DE UNA MANERA GENERAL. ES ESTA ETAPA SE REQUIERE DE UNA INFORMACION MAS DELICADA Y EXACTA QUE SE REQUIERE PARA UNA BUENA SELECCION. ESTA ETAPA ES EL MOMENTO PRECISO PARA CONOCER LOS PUNTOS DEBILES DEL ENTREVISTADO Y AQUELLOS ASPECTOS CRITICOS QUE SERAN DEFINITIVOS AL TOMAR LA DECISION FINAL.

EN ESTA ETAPA SE VAN A TRATAR PUNTOS CLAVES COMO:

HISTORIA LABORAL; SE PRETENDE CONOCER LA VELOCIDAD DEL PROGRESO DEL INDIVIDUO, SU ESTABILIDAD, SUS INGRESOS ECONOMICOS, SU ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD, SUS HABILIDADES PARA RELACIONARSE, EL TIPO DE SUPERVISION QUE EJERCE, EN RESUMEN, LA MANERA GENERAL EN QUE SE DESENVUELVE EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.

HISTORIA EDUCATIVA; EN ESTA AREA SE PRETENDE CONOCER SI HA EXISTIDO CONTINUIDAD EN SUS ESTUDIOS, DURACION DE LOS MISMOS. PAPEL QUE JUGO EN ESTE AMBIENTE, (LIDER, APLICADO, PELEONERO) RELACIONES CON LA AUTORIDAD (PROFESORES), RELACIONES ENTRE SUS CALIFICACIONES, SU POTENCIALIDAD Y SU NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO. ES POSIBLE OBTENER INFORMACION SOBRE SUS INTERESES VOCACIONALES Y LA RELACION CON LAS TAREAS QUE HA VENIDO DESARROLLANDO. OBJETIVIDAD DE DECISION PARA ELEGIR CARRERA Y SU GRADO DE DEPENDENCIA EN CUANTO A LA MANUTENCION DE SUS ESTUDIOS.

HISTORIA PERSONAL; LA EXPLORACION DE ESTA AREA EN UNA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL, HA SIDO OBJETO DE CRITICAS SIVERAS. POR CONSIDERARSE QUE LA INFORMACION RESPECTIVA, CORRESPONDE A LA VIDA PRIVADA DEL SOLICITANTE, Y QUE LA ORGANIZACION NO TIENE DERECHO A INVESTIGARLA, PERO LOS PATRONES DE VIDA QUE HAN SIDO ADQUIRIDOS DESDE LA PRIMERA INFANCIA, SE REFLEJARAN EN EL TRABAJO AHORA EN LA VIDA ADULTA.

LA INFORMACION A OBTENER, IMPLICA INDICADORES DEL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE O INDIVIDUO TIENE SOBRE SI MISMO, DE SUS PADRES, HERMANOS, ESPOSA, E HIJOS, DEL MUNDO Y DE LA VIDA EN GENERAL, NOS DARÁ LA PAUTA DEL MANEJO DE SUS RELACIONES INTERPERSONALES. SE EXPLORA TAMBIEN EL ESTADO DE SALUD, (ACCIDENTES, ENFERMEDADES, OPERACIONES) COMO INDICADORES DE LA FORMA COMO SE DIRIGE O ACTUA.

-TIEMPO LIBRE. OBTENER INFORMACION ACERCA DEL USO DE SU TIEMPO LIBRE, PARA PRECISAR LA MANERA COMO CANALIZA SUS TENSIONES Y HACE USO DE RESPONSABILIDAD PERSONAL.

-PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO. SE DESEA CONOCER COMO PRETENDE PROYECTARSE A FUTURO, REALIZARSE Y LLEGAR A CUMPLIR SUS METAS. SE ESTA TRATANDO DE CONOCER EL GRADO DE OBJETIVIDAD QUE TIENE EN LA EVALUACION DE SUS METAS CON RELACION A SUS RECURSOS; CUANDO SE HA LLEGADO A ESTA ETAPA DE LA ENTREVISTA, PASAMOS A LA TERCERA ETAPA QUE SE DENOMINA CIERRE.

CIERRE.

FALTANDO 5 O 10 MINUTOS PARA FINALIZAR CON LA ENTREVISTA, ES CONVENIENTE ANUNCIAR QUE SE ACERCA EL FINAL CON ALGUNA FRASE COMO: "ANTES DE FINALIZAR VOY A HACERLE UNA PREGUNTA MAS".

ESTO LE DA OPORTUNIDAD AL SOLICITANTE PARA QUE HAGA LAS PREGUNTAS QUE ESTIME PERTINENTES Y MANIFIESTE SUS IMPRESIONES SOBRE LA ENTREVISTA MISMA Y SE LE DE A CONOCER CUAL ES EL SIGUIENTE PASO A REALIZAR.

SI EL CANDIDATO NO ES ACEPTADO, SE LE DEBERA ORIENTAR, LO CUAL IMPLICA UN CONOCIMIENTO POR PARTE DEL ENTREVISTADOR, DEL MERCADO DE TRABAJO. PERO DEBE HACERSELE SENTIR QUE LA ENTREVISTA VALIO LA PENA Y NO DEJARLO QUE SE RETIRE CON LA IDEA DE QUE FUE SIMPLEMENTE RECHAZADO.

SUGERENCIAS PARA EL ENTREVISTADOR.

EL ESTUDIO, LA OBSERVACION, LA PRACTICA Y LA AUTOCRITICA SON LAS SENDAS PARA LOGRAR SER UN MEJOR ENTREVISTADOR.

UTILICE EL ANALISIS DE PUESTOS COMO AUXILIAR DE LA ENTREVISTA.

REVISE DETENIDAMENTE LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL SOLICITANTE EN LA SOLICITUD DE EMPLEO.

ENTREVISTE AL CANDIDATO EN PRIVADO, NO ADMITA INTERRUPCIONES.

AL CONOCER AL PARTICIPANTE, DEDIQUE ALGUN TIEMPO A "ROMPER EL HIELO"

LA EFECTIVIDAD DE UNA PREGUNTA DEPENDE DE LA FORMA COMO SE REALICE.

AL RECHAZAR A UN ASPIRANTE, HAGALO CON TACTO Y CORTESIA DANDOLE LA DEBIDA ORIENTACION Y ALENTANDOLO.

LO QUE NO DEBERA HACER EL ENTREVISTADOR.

EVITE LAS PREGUNTAS A LAS CUALES SE PUEDE CONTESTAR CON UN "SI O NO" ES PREFERIBLE ESTIMULAR LA PREGUNTA NARRATIVA.

NO DISCUTA CON EL SOLICITANTE NI HAGAJUICIOS CRITICOS NEGATIVOS.

NO INTENTE ENGANAR AL SOLICITANTE O ABUSAR AGRESIVAMENTE DE EL.

CONSERVE EL CONTROL DE LA ENTREVISTA, EVITANDO HABLAR DEMASIADO O PERMITIENDO QUE EL SOLICITANTE HAGALO MISMO.

NO PERMITA QUE LA ENTREVISTA RESULTE APRESURADA NI TAMPOCO DILATADA.

NO OLVIDE QUE UN TRATO AMABLE Y CORTES PARA EL CANDIDATO ES DE SUMA IMPORTANCIA.

NO PROMETA AL CANDIDATO, SIN ESTAR SEGURO DE PODER CUMPLIR SU PROMESA.

NO SE OLVIDE DE ANOTAR LOS DATOS E IMPRESIONES INMEDIAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA.

NO ENFATICE DEMASIADO LAS BUENAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJO. DIGA LA VERDAD ACERCA DEL PUESTO.

-INFORME DE LA ENTREVISTA.

EL RESULTADO Y CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA, DEBERA SER REDACTADO INMEDIATAMENTE DESPUES DE CONCLUIDA, CON OBJETO DE NO OMITIR NINGUNA INFORMACION. EL INFORME DEBE SER POR ESCRITO, CLARO, CONCRETO E INTELIGIBLE PARA PODER SER CONSULTADO.

-PRUEBAS PSICOLOGICAS.

EN ESTA ETAPA DEL PROCESO TECNICO DE SELECCION, SE HARA UNA VALORACION DE LA HABILIDAD Y POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO ASI COMO DE SU CAPACIDAD EN RELACION CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y LAS POSIBILIDADES DE FUTURO DESARROLLO. SON HERRAMIENTAS O TECNICAS CONFIABLES Y LA INVESTIGACION QUE SE REQUIERE PARA LA ELABORACION DE ESTAS PRUEBAS O BATERIAS SE LLEVAN TIEMPO.

SON INSTRUMENTOS QUE NOS PROPORCIONAN INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA OBTENIDA EN LA ENTREVISTA DE SELECCION PREVIA, AUXILIANDONOS EN EL CONOCIMIENTO DE LA PERSONALIDAD, TEMPERAMENTO, APTITUDES O HABILIDADES.

EL FIN QUE PERSIGUEN ESTAS PRUEBAS PSICOLOGICAS, ES EL DE SELECCIONAR AL MEJOR CANDIDATO ENTRE UN NUMERO DETERMINADO DE INDIVIDUOS Y DE SER POSIBLE ACOMODARLO EN EL PUESTO MAS ADECUADO PARA EL, ADEMAS, AYUDA A PREDECIR QUIENES VAN A PRODUCIR MAS Y MEJOR, QUIENES POSEEN MAYOR NUMERO DE HABILIDADES, APTITUDES Y CAPACIDADES

-PRUEBAS DE TRABAJO.

LA REALIZACION DE LAS PRUEBAS DE TRABAJO LAS HACE EL FUTURO JEFE INMEDIATO A FIN DE COMPROBAR QUE EL CANDIDATO, TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA LABORAL QUE EL PUESTO EXIGE. EN EL CASO DE QUE LAS PRUEBAS PUEDAN SER ELABORADAS EN EL DEPARTAMENTO DE SELECCION, ES NECESARIO TENER UNA BATERIA DE PRUEBAS DIVERSAMENTE ESTANDARIZADAS EVITANDO DE ESTA MANERA QUE EL FUTURO JEFE INMEDIATO, TENGA QUE DISTRAERSE DE SUS LABORES COTIDIANAS.

-ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

EL OBJETIVO DE DICHO ESTUDIO ES CONOCER Y COMPROBAR LA VERACIDAD DE LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL CANDIDATO EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, Y EN LA ENTREVISTA, ASI COMO LOS PROPORCIONADOS POR REFERENCIAS ANTERIORES.

LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA DEBE CUBRIR TRES AREAS:

A) PROPORCIONAR UNA INFORMACION DE LA ACTIVIDAD SOCIO-FAMILIAR A EFECTO DE CONOCER LAS POSIBLES SITUACIONES CONFLICTIVAS QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO.

B) CONOCER LO MAS DETALLADAMENTE LA POSIBLE ACTITUD, RESPONSABILIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO EN RAZON DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN TRABAJOS ANTERIORES.

C) CORROBORAR LA HONESTIDAD Y VERACIDAD DE LA INFORMACION PROPORCIONADA.

SE VA A CONOCER: ANTECEDENTES PERSONALES

ESTADO CIVIL
NACIONALIDAD
ENFERMEDADES
ACCIDENTES
ESTUDIOS
PASATIEMPOS
INTERESES.

ANTECEDENTES FAMILIARES

NOMBRE
ESTUDIO E INFORMACION FAMILIAR
NOMBRE DE LA ESPOSA E HIJOS.

ANTECEDENTES LABORALES

PUESTOS DESEMPEÑADOS
SALARIOS
EVALUACION DE SU DESEMPEÑO
COMPORTAMIENTO

SITUACION ECONOMICA

PRESUPUESTO FAMILIAR
RENTA
COLEGIATURAS
PROPIEDADES
INGRESOS.

-DECISION FINAL.

CON LA INFORMACION OBTENIDA EN CADA UNA DE LAS DIVERSAS FASES DEL PROCESO DE SELECCION, SE PROCEDE A EVALUAR LOS REQUISITOS DEL PUESTO CON LAS CARACTERISTICAS DE LOS CANDIDATOS. HECHO ESTO SE PRESENTA AL JEFE INMEDIATO Y DE SER POSIBLE AL JEFE DE DEPARTAMENTO PARA SU CONSIDERACION Y DECISION FINAL.

EN CASO DE CUMPLIR EL ASPIRANTE A LAS CARACTERISTICAS REQUERIDAS, SE PROCEDE A LA CONTRATACION.

CONTRATACION.

LA CONTRATACION TIENE COMO OBJETIVO FORMALIZAR DE ACUERDO A LA LEY, LA FUTURA RELACION DE TRABAJO PARA GARANTIZAR LOS INTERESES, DERECHOS Y DEBERES TANTO DEL TRABAJADOR COMO DE LA EMPRESA.

LA FALTA DE DICHO CONTRATO POR ESCRITO ES RIESGOSA, NO SOLO PARA EL TRABAJADOR SINO PARA EL DUENO, PUES EN TODOS LOS CASOS ES IMPUTABLE AL PATRON LA FALTA DE ESTA FORMALIDAD.

NO OLVIDANDO QUE LA LEY LABORAL PRESUME LA EXISTENCIA DEL CONTRATO Y DE LA RELACION DE TRABAJO ENTRE EL QUE PRESTA UN TRABAJO PERSONAL Y EL QUE LO RECIBE, ENTENDIENDOSE POR RELACION DE TRABAJO, COMO LA PRESTACION DE UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO A UNA PERSONA, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO.

POR OTRO LADO SE DEBE DETERMINAR EN EL CONTRATO, EL SERVICIO O LOS SERVICIOS QUE DEBE PRESTAR EL TRABAJADOR.

LA LEY OTORGA A LA RELACION DE TRABAJO LOS MISMOS EFECTOS JURIDICOS QUE AL CONTRATO INDIVIDUAL.

EL ELEMENTO ESENCIAL DE LA RELACION ASI COMO DEL CONTRATO DE TRABAJO, ES LA "SUBORDINACION" DEL TRABAJADOR, O SEA SU SOMETIMIENTO A LA AUTORIDAD DEL PATRON, LO CUAL REPRESENTA PARA ESTE EL EJERCICIO DE UN PODER SOBRE EL OPERARIO.

EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO TAMBIEN CONSTITUYE UNA NECESIDAD DE CARACTER ADMINISTRATIVO, TANTO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA LA ORGANIZACION.

PARA EL TRABAJADOR:

POR QUE LE BRINDA CERTEZA RESPECTO A SUS OBLIGACIONES PARTICULARES: LUGAR, MODO Y TIEMPO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.

PARA LA ORGANIZACION:

POR QUE LE FACILITA EXIGIR AL TRABAJADOR, EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES.

POR QUE LE PERMITE RESOLVER CON SEGURIDAD CUALQUIER DISPUTA SOBRE LA MANERA DE DESARROLLAR EL TRABAJO.

CONSTITUYE UN ELEMENTO INDISPENSABLE COMO PRUEBA, POR ESTAR FIRMADO POR EL TRABAJADOR Y COMO UN RESPALDO EN CONFLICTOS LABORALES.

CONTRATO INDIVIDUAL.

CUALQUIERA QUE SEA SU FORMA O DENOMINACION, AQUEL QUE POR VIRTUD DEL CUAL UNA PERSONA SE OBLIGA A PRESTAR A OTRA UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO. (ARTICULO 20 PARRAFO SEGUNDO, DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO).

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

EL CONVENIO CELEBRADO ENTRE UNO O VARIOS SINDICATOS DE TRABAJADORES Y UNO O VARIOS PATRONES O UNO O VARIOS SINDICATOS DE PATRONES, CON OBJETO DE ESTABLECER LAS CONDICIONES SEGUN LAS CUALES DEBA PRESENTARSE EL TRABAJO EN UNA O MAS EMPRESAS O ESTABLECIMIENTOS. (ARTICULO 336 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO).

CONTRATO LEY.

EL CONVENIO CELEBRADO ENTRE UNO O VARIOS SINDICATOS DE TRABAJADORES Y VARIOS PATRONES, O UNO O VARIOS SINDICATOS DE PATRONES, CON OBJETO DE ESTABLECER LAS CONDICIONES SEGUN LAS CUALES DEBA PRESENTARSE EL TRABAJO EN UNA RAMA DETERMINADA DE LA INDUSTRIA, Y DECLARANDO OBLIGATORIO EN UNA O VARIAS ENTIDADES FEDERATIVAS EN UNA O VARIAS ZONAS ECONOMICAS QUE ABARQUEN UNA O MAS DE DICHAS ENTIDADES O EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL. (ARTICULO 404 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO).

LA RELACION DE TRABAJO PUEDE SER:

A) TIEMPO INDETERMINADO.-

ES AQUELLA POR LA CUAL UNA PERSONA SE OBLIGA A PRESTAR A OTRA UN TRABAJO SUBORDINADO Y CONTINUO QUE CONSTITUYA PARA ESTA ULTIMA UNA NECESIDAD PERMANENTE. MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO. DE ACUERDO A NUESTRA LEGISLACION VIGENTE, CONSTITUYE LA REGLA GENERAL.

B) TIEMPO DETERMINADO.-

UNICAMENTE PUEDE ESTIPULARSE EN LOS SIGUIENTES CASOS:
- CUANDO LO EXIJA LA NATURALEZA DEL TRABAJO QUE SE VA A PRESTAR-
- CUANDO TENGA POR OBJETO SUSTITUIR TEMPORALMENTE O OTRO TRABAJADOR.

- Y EN LOS DEMAS CASOS PREVISTOS POR LA LEY.

ESTA RELACION DE TRABAJO PUEDE SER EVENTUAL O TEMPORAL:

EVENTUAL.--UNA PERSONA SE OBLIGA A OTRA A PRESTAR UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO,QUE CONNSTITUYA PARA LA ULTIMA, UNA ACTIVIDAD EXTRAORDINARIA Y ACCIDENTAL, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO.

TEMPORAL.--UNA PERSONA SE OBLIGA A OTRA A PRESTAR UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO QUE COSNTITUYA PARA ESTA UNA NECESIDAD PERMANENTE,LIMITADA POR EL TIEMPO, POR LA NATURALEZA DEL SERVICIO O POR LA INDOLE DEL TRABAJO, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO. PUEDE ADOPTAR LAS SIGUIENTES FORMAS:

a)CONTRATO POR OBRA DETERMINADA.

DOCUMENTO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO CUYA DURACION SE SUJETA A LA TERMINACION DE LA OBRA QUE ESTIPULA EL MISMO.

b)CONTRATO A PRECIO ALZADO.

DOCUMENTO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO,EN EL CUAL LA REMUNERACION ES GLOBAL; POR LA OBRA MATERIAL DEL MISMO.

EL CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO SE DIVIDE EN CUATRO PARTES: ENCABEZADO

DECLARACIONES DE LOS COMPARECIENTES
CLAUSULAS QUE SON DE DOS TIPOS:LEGALES Y

ADMINISTRATIVAS

FIRMAS DE LOS CONTRATANTES.

A LA FIRMA DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, O CON POSTERIORIDAD, EN UN PLAZO NO MAYOR DE 5 DIAS, DEBERA AFILIARSE AL TRABAJADOR AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL YA QUE ESTE TRAMITE ADEMAS DE LAS VENTAJAS QUE SUPONE PARA PATRON Y TRABAJADOR,CONSTITUYE UN REQUISITO DE CARACTER LEGAL.

EL PATRON TIENE LA OBLIGACION DE INSCRIBIRSE E INCRIBIR AL TRABAJADOR Y PAGAR LAS CUOTAS RESPECTIVAS AL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA (INFONAVIT).

-EXAMEN MEDICO O DE ADMISION.

ES PARTE DEL PROCESO SELECTIVO Y VIENE A LLENAR UN REQUISITO LEGAL Y SE TRATA DE LA FORMULACION DE UN DICTAMEN DEL ESTADO DE SALUD DEL INDIVIDUO.

REVISTE UNA IMPORTANCIA BASICA EN LAS ORGANIZACIONES AL GRADO DE LLEGAR A INFLUIR EN ELEMENTOS TALES COMO LA CALIDAD Y LA CANTIDAD DE PRODUCCION.

TODOS ESTOS ARGUMENTOS HAN SERVIDO COMO APOYO LEGAL, ECONOMICO Y SOCIAL PARA ESTABLECER UNA SERIE DE REGLAMENTOS Y POLITICAS QUE TIENDEN A PROTEGER AL ASPIRANTE CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, AL GRUPO LABORAL QUE ESTA EN FUNCIONES, Y EN ULTIMA INSTANCIA, EVITAR EL DESPERDICIO HUMANO POR UBICAR AL CANDIDATOS EN TRABAJOS QUE POR SU NATURALEZA FISICA NO DESEMPEÑARA EFICIENTEMENTE.

SE DEBEN TENER EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- LA CAPACIDAD FISICA NO ES IGUAL EN TODOS LOS TRABAJADORES
- EL TIPO DE TRABAJO REQUIERE CAPACIDAD Y HABILIDAD ESPECIFICA DE DETERMINADOS ORGANOS.
- LAS CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACION PRESUPONEN UN RIESGO PARA LA ADQUISICION DE ENFERMEDADES PROFESIONALES.

TODO ELLO ES NECESARIO PARA EVITAR:

- UN MAYOR INDICE DE AUSENTISMO
- LA APARICION DE ENFERMEDADES PROFESIONALES
- LA DISMINUCION DEL RENDIMIENTO DE TRABAJO.
- EL PELIGRO DE CONTAGIO DE DIVERSAS ENFERMEDADES.
- MENOR CALIDAD DE PRODUCCION
- ELEVADOS NIVELES DE COSTO

EN EL CASO DE QUE UN INDIVIDUO ESTE CONTRATADO Y SE DESCUBRA OPORTUNAMENTE UNA ENFERMEDAD CONTAGIOSA, UN DEFECTO FISICO, O UNA PERTURBACION EMOCIONAL QUE PUEDA AFECTAR SU SALUD PERSONAL O LA DE AQUELLOS QUE LABOREN CON EL SE PUEDE RECHAZAR AL INDIVIDUO, DANDOSELE A CONOCER LA RAZON QUE LLEVO A TOMAR DICHA DECISION.

ES RECOMENDABLE EXAMINAR NO SOLO CUANDO SE CONTRATA AL INDIVIDUO, SINO CREAR UN HABITO DE SOMETER A SUS TRABAJADORES A EXAMENES MEDICOS PERIODICOS PARA QUE SE ENCUENTREN EN PERFECTA SALUD.

-INDUCCION.

CUANDO SE SELECCIONA Y SE CONTRATA A ALGUNOS DE LOS ASPIRANTES A OCUPAR UN PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION, ES NECESARIO NO PERDER DE VISTA QUE SE TRATA DE UN NUEVO MIEMBRO. DE UNA NUEVA PERSONALIDAD QUE VA A INGRESAR A LA ORGANIZACION.

EL INDIVIDUO DEBE CONOCER NORMAS, POLITICAS, COSTUMBRES, MANUALES Y PROCEDIMIENTOS; Y LA PROPIA ORGANIZACION DEBE PREOCUPARSE POR INFORMAR AL RESPECTO A TODOS LOS ELEMENTOS NUEVOS DENTRO DE LA ORGANIZACION. ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS CON EL OBJETO DE INTEGRAR AL INDIVIDUO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

EN MUCHAS DE LAS EMPRESAS NO LE DAN LA IMPORTANCIA QUE REQUIERE, Y SE HAN PASADO POR ALTO LOS PROBLEMAS QUE OCASIONA CREANDOSE UN ELEVADO INDICE DE ROTACION ENTRE LOS TRABAJADORES DE DIVERSOS NIVELES.

LOS PRIMEROS DIAS DE TRABAJO PARA CUALQUIER PERSONA SON DIFICILES, Y POR LO TANTO ES INDISPENSABLE PREVEER ESTA SITUACION TENIENDO UN PROGRAMA DE INDUCCION DEBIDAMENTE PLANEADO Y ORGANIZADO CON EL FIN DE AYUDAR AL NUEVO TRABAJADOR A QUE SE ADAPTE Y UBIQUE ANTE SU NUEVO EMPLEO.

CUANDO NO SE PRESENTA, INTRODUCE O INDUCE DEBIDAMENTE AL TRABAJADOR ANTE SU NUEVA SITUACION, SE PUEDEN DESTRUIR SUS AMBICIONES E IMPULSOS CREATIVOS. PUEDE CONVERTIRSE EN UN TRABAJADOR MEDIOCRE QUE SE SATISFAGA CON LA TAREA MINIMA QUE SE LE IMPONGA.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

- CONFIGURAR Y ESTABLECER LAS RELACIONES QUE MANTENDRA EL NUEVO TRABAJADOR CON LA EMPRESA.
- AYUDARLE A QUE SE AJUSTE EN SU NUEVO AMBIENTE.
- INFORMARLE DE LAS POLITICAS, LOS REGLAMENTOS, LAS PRESTACIONES Y LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA.
- CREAR UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA LA EMPRESA.
- AHORRARLE TIEMPO Y ESFUERZO AL TRABAJADOR Y A LA EMPRESA. DEBIDO A QUE SI ESTE NO ESTA BIEN INFORMADO, CONSTANTEMENTE ESTARA FORMULANDO PREGUNTAS A COMPANEROS QUE LO RODEAN.

ASPECTOS BASICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

- A) PALABRAS DE BIENVENIDA.
- B) HISTORIA DE LA EMPRESA.
- C) POLITICAS DE LA EMPRESA.
- D) PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA.
- E) ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.
- F) POLITICAS DE PERSONAL.
- G) REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO.
- H) SERVICIOS Y PRESTACIONES PARA LOS TRABAJADORES.
- I) POLITICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- J) ORIENTACION HACIA EL TRABAJO, DEBERES, NORMAS
- K) PLANES DE CAPACITACION.

BIENVENIDA.

ES UN PUNTO MUY IMPORTANTE YA QUE LA INTRODUCCION AL TRABAJADOR COMO YA LO MENCIONAMOS, DEBE HACERSE EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE CON EL FIN DEL QUE EL INDIVIDUO SE SIENTA DENTRO DE LA EMPRESA Y COMO PARTE DE ELLA. NO SE SABE CUANDO DEBE INICIAR NI DONDE TERMINA LA INTRODUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO. DE HECHO SE INICIA DESDE EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTA LA SOLICITUD Y SE LE PROPORCIONA INFORMACION SOBRE LA VACANTE.

LA MAGNITUD Y FORMALIDAD DEL PLAN DE INDUCCION ESTARAN DETERMINADAS POR EL TIPO DE ORGANIZACION DE QUE SE TRATE Y POR LAS FUNCIONES QUE SE REALICE.

ES MUY IMPORTANTE ENTREGARLE AL EMPLEADO, EL LLAMADO "MANUAL DE BIENVENIDA" EN DONDE EL EMPLEADO PODRA ENCONTRAR TODO LO REFERENTE A LA ORGANIZACION, DE IMPORTANCIA PARA ELLOS: POLITICAS DE PERSONAL, CONDICIONES DE CONTRATACION, PLAN DE TRABAJO, BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO, TRABAJO A DESEMPEÑAR.

APOYOS QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE INDUCCION.

-ESTAR APROBADO Y APOYADO POR LA DIRECCION Y GERENCIA DE LA MEDIANA EMPRESA.

-POR LOS DEPARTAMENTOS STAFF COMO SON: PERSONAL,
SELECCION,
CAPACITACION

-PARA GARANTIZAR EL EXITO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION, SE REQUIERE PARA LA REALIZACION DEL MISMO, LA ESTRECHA COLABORACION Y APOYO DEL PERSONAL STAFF Y DE LINEA, ASI COMO LA PROPIA LINEA DE OPERACION DE LA EMPRESA.

MEDICION O CALIFICACION DE MERITOS

YA SE HARLO DE LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DEL PERSONAL, AHORA DEBEMOS COMPROBAR SI ESOS PROCESOS HAN SIDO SATISFACTORIOS, A PRIMERA VISTA PARECE FACIL DEFINIR SI LA SELECCION ES LA APROPIADA, BASTARIA CON DETERMINAR SI LA EJECUCION DEL TRABAJO HA SIDO SATISFACTORIA, EFICIENTE, SIN EMBARGO EL DEFINIR LA EFICIENCIA ES LO QUE NOS OCASIONA MULTIPLES PROBLEMAS.

POR ELLO LA MEDIANA EMPRESA EXPERIMENTA LA NECESIDAD DE CALIFICAR EL TRABAJO Y LA ACTUACION DE SUS EMPLEADOS, MEDIANTE CONTROLES, O MEDIDAS.

LOS CONTROLES MEDIDAS O CRITERIOS DE EFICIENCIA SE VAN A UTILIZAR PARA CONCEDER ASCENSOS, PREMIOS, INCENTIVOS; EN OTRAS PALABRAS DETECTAR A LOS MEJORES ELEMENTOS Y RECOMPENSARLOS.

POR OTRA PARTE LA CALIFICACION DE MERITOS REALIZADA EN FORMA TECNICA, CONSTITUYE UNA VALORACION SEPARADA DE CADA UNA DE LAS CARACTERISTICAS O CUALIDADES DEL TRABAJADOR CON LO QUE SE ELIMINA UNA APRECIACION VAGA E IMPRECISA, QUE CARACTERIZA A LA CALIFICACION EMPIRICA, Y NOS PROPORCIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA SABER QUE TRABAJADORES PUEDEN OCUPAR PUESTOS DE CONFIANZA.

LA CALIFICACION DE MERITOS ESTABLECE MAYOR COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADOS, EJERCIENDO UNA INFLUENCIA BENEFICA EN EL TRABAJADOR YA QUE LE PERMITE CONOCER PERIODICAMENTE LA FORMA EN QUE ESTA DESEMPEÑANDO SUS LABORES, CON EL FIN DE PERFECCIONARSE, CORRIGIENDO ERRORES, PREVIENIENDO SANCIONES Y QUIZA HASTA DESPIDOS.

LOS OBJETIVOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS SON:

A) ORIENTACION PARA LA EMPRESA, EN CUANTO LE PERMITE CONOCER MEJOR A SU PERSONAL EN RELACION A LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES A PUESTOS DE CONFIANZA, Y EL MEJOR APROVECHAMIENTO Y LAS CUALIDADES EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL; INCLUSO SIRVE PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

B) ORIENTACION PARA EL JEFE O SUPERVISOR EN CUANTO LE EVITA COMETER EL ERROR DE UNA APRECIACION VAGA Y GLOBAL DE LAS CUALIDADES DE SUS SUBORDINADOS, Y LE AYUDA A FOMENTAR MEJORES RELACIONES ENTRE AMBOS.

C) ORIENTACION PARA EL TRABAJADOR, EN CUANTO LE PERMITE CONOCER PERIODICAMENTE SI SU TRABAJO ES DEFICIENTE, SI PUEDE MEJORARLO O SI SE ENCUENTRA EN UN NIVEL NORMAL DE EFICIENCIA.

LA CALIFICACION DE MERITOS SE CONVIERTE EN UN ELEMENTO EFICAZ PARA LA MEDIANA EMPRESA, SIN EMBARGO NO HAY QUE OLVIDAR QUE PUEDEN DARSE DEFICIENCIAS Y FALLAS POR PARTE DEL JUICIO HUMANO.

LA TECNICA DE CALIFICACION DE MERITOS SE REFIERE A UN PERIODO DE TIEMPO FIJO, Y EL RESULTADO DEL JUICIO DEBE HACERSE POR ESCRITO, POR ELLO ES CONVENIENTE HACER UNA REVISION SISTEMATICA DE LAS CALIFICACIONES; SE ACONSEJA HACERLA, EN CONDICIONES NORMALES, NO MENOS DE 2 NI MAS DE 4 VECES POR AÑO.

LA CALIFICACION DE MERITOS SE REFIERE A UNA SERIE DE FACTORES O CARACTERISTICAS QUE APUNTA HACIA LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO, COMO CRITERIO, INICIATIVA, PREVISION, RESPONSABILIDAD, ENTUSIASMO, CONOCIMIENTO. SON CUALIDADES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA EJECUCION DEL TRABAJO.

ESTAS CUALIDADES PUEDEN SER DE DOS CLASES:

CARACTERISTICAS OBJETIVAS QUE ADMITEN CUANTIFICACION DIRECTA, COMPROBABLES POR MEDIO DE LOS REGISTROS O ESTADISTICAS QUE LLEVA LA EMPRESA.

CARACTERISTICAS SUBJETIVAS, NO ADMITEN CUANTIFICACION DIRECTA, SINO UNA APRECIACION SUBJETIVA COMO EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, HONRADEZ, DON DE MANDO.

METODOS DE CALIFICACION.

MENCIONAREMOS ALGUNOS DE LOS MAS CONOCIDOS EN NUESTRO MEDIO.

* METODO DE COMPARACION.-

SE COMPARA EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS EN CUALQUIERA DE LAS TRES FORMAS SIGUIENTES:

ALINEAMIENTO.-METODO SENCILLO, ACCESIBLE. LAS CARACTERISTICAS A EVALUAR SE DETERMINAN, Y SE ENLISTAN LOS INDIVIDUOS OBJETO DE LA CALIFICACION, DEL MAS SATISFACTORIO O UTIL, AL POCO UTIL.

COMPARACION POR PARES.- SE ENLISTA AL PERSONAL POR CARACTERISTICAS, COMPARANDO A CADA TRABAJADOR CON CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE SU GRUPO Y SEMALANDO EN CADA PAR, QUIEN POSEE LAS CARACTERISTICAS ESTABLECIDAS. SERA MEJOR EL QUE RESULTE CON MAYOR NUMERO DE CARACTERISTICAS, ES UN METODO SENCILLO, PERO SU INCONVENIENTE ES QUE SE DETERMINAN QUIENES SON MEDIOCREES Y NO LOS MAS SOBRESALIENTES.

DISTRIBUCION FORZOSA.- ESTE SE OBLIGA A DISTRIBUIR A LOS CALIFICADOS EN PROPORCIONES:

10%	MUY INFERIOR.
20%	INFERIOR
40%	PROMEDIO
20%	SUPERIOR
10%	MUY SUPERIOR

CUANDO SE TRATA DE GRUPOS PEQUEOS, QUEDA DESCARTADO EL METODO.

† METODO DE ESCALAS.

SE CALIFICA AL INDIVIDUO NO EN BASE AL GRUPO DE TRABAJO, SINO A ESCALA PREVIAMENTE DETERMINADA, EN LA QUE PRESENTA CADA CARACTERISTICA POR UNA LINEA HORIZONTAL, UNO DE CUYOS EXTREMOS CORRESPONDE AL GRADO MINIMO DEL ATRIBUTO Y OTRO AL MAXIMO, A FIN DE QUE LA COLOCACION NOS INDIQUE EL GRADO DE CADA CARACTERISTICA QUE POSEE EL TRABAJADOR.

ESCALAS CONTINUAS.- NO TIENE DIVISIONES, DE TAL MANERA QUE EL PASO DE UN GRADO A OTRO SE HACE EN UNA FORMA INSENSIBLE. TIENE COMO DESVENTAJA UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN EL JUICIO DEL EVALUADOR, NO REFLEJANDO LA REALIDAD, ES IMPOSIBLE PRECISAR GRADOS DE CONDUCTA.

ESCALA DISCONTINUA.- ESTAN DOTADAS DE DIVISIONES VERTICALES CON EL OBJETO DE FORMAR GRADOS DEFINIDOS DE CARACTERISTICAS; ES DE LOS MAS USUALES POR SU FACIL MANEJO, COMO INCONVENIENTE ES QUE LA EVALUACION QUE SE HACE DE UNA CARACTERISTICA PUEDE INFLUIR SOBRE LA CALIFICACION DE LAS RESTANTES, POR LO QUE SE ACONSEJA CALIFICAR A TODOS LOS INDIVIDUOS DEL GRUPO, SOBRE UNA MISMA CARACTERISTICA ANTES DE PASAR A OTRA.

† METODOS DE LISTAS DE COMPROBACION.-

SE PRETENDE QUE EL SUPERVISOR NO SE ENTERE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, O DE LA CALIFICACION, PARA EVITAR RECHAZOS O PREFERENCIAS HACIA LOS TRABAJADORES.

LISTAS CHECABLES PONDERADAS.- CONSISTE EN ALINEAR AFIRMACIONES QUE HAN SIDO PREPARADAS, NO MENOS DE 25 NI MAS DE 100, SE LE ASIGNA A CADA UNA DE ELLAS UN VALOR DIFERENTE, QUE EL SUPERVISOR DESCONOCE.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA.- CONTIENE FRASES AGRUPADAS DE CUATRO EN CUATRO, SIENDO DOS FAVORABLES Y DOS DESFAVORABLES Y EN LAS QUE EL SUPERVISOR DEBE SEMALAR DE CADA GRUPO, UNICAMENTE DOS QUE DESCRIBAN AL CALIFICADO.

UNA DE LAS EXPRESIONES POSITIVAS Y UNA DE LAS NEGATIVAS TIENE UN VALOR DETERMINADO, Y LAS OTRAS DOS CARECEN DE VALOR. SE LE DENOMINA "METODO DE SOLUCION FORZADA". EL SUPERVISOR NO CONOCE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION.

CAPACITACION.

ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS PRINCIPALMENTE DE CARACTER TECNICO, CIENTIFICO Y ADMINISTRATIVO.

CADA TRABAJADOR PRESENTA PARA LA GERENCIA DE LA MEDIANA EMPRESA, UN PROBLEMA DE CARACTER INDIVIDUAL FUNDAMENTALMENTE POR QUE CADA UNO DIFIERE EN LAS COSAS QUE PUEDE REALIZAR Y PARA LAS QUE TIENE CAPACIDAD DEFINITIVA. ADEMAS, A CADA TRABAJADOR LO MOTIVAN DIFERENTES INTERESES, ESPERANZAS, OBJETIVOS Y TEMORES; Y LA NECESIDAD DE RECONOCER ESTAS DIFERENCIAS NOS INDUCE A CONSIDERAR LA EDUCACION COMO MEDIO PARA EQUILIBRAR LOS AJUSTES DEL TRABAJADOR Y SU TRABAJO, Y DE INCREMENTAR SU EFECTIVIDAD AUMENTANDO SUS CAPACIDADES E INTERESES.

LA INSTRUCCION O ENSEMANZA QUE SE PROPORCIONA AL PERSONAL DE UNA EMPRESA, PUEDE DIVIDIRSE EN DOS GRANDES GRUPOS.

- 1) ADIESTRAMIENTO
- 2) CAPACITACION

ESTA DIVISION CORRESPONDE SOLO A UN GRADO DIFERENCIAL EN LA ENSEMANZA. ADIESTRAMIENTO ES AYUDAR A LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS, PARA QUE ADQUIERAN O EJERZAN UNA DESTREZA O HABILIDAD DE CARACTER PRACTICO Y PARA UN PUESTO CONCRETO. ADIESTRAMIENTO SIGNIFICA "ADQUIRIR DESTREZA"

CAPACITACION, ES LA AYUDA QUE SE PROPORCIONA PARA QUE EL TRABAJADOR PERFECCIONE, DOMINE Y AMPLIE ESA DESTREZA O HABILIDAD; SE ENTIENDE TAMBIEN A LA CAPACITACION COMO LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALMENTE DE CARACTER INTELECTUAL.

EN OTRAS PALABRAS ADIESTRAR ES PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS PRACTICOS Y TEORICOS PARA QUE UN TRABAJADOR SEPA COMO REALIZAR DETERMINADA LABOR EN UN GRADO ELEMENTAL, MIENTRAS QUE CAPACITAR SOLAMENTE SIGNIFICA PERFECCIONAR, OSEA, UN GRADO SUPERIOR AL ADIESTRAMIENTO, ES DE CARACTER MAS BIEN TEORICO, DE AMPLITUD MAYOR Y PARA TRABAJOS CALIFICADOS.

NECESIDAD.

EL OBJETIVO PRINCIPAL QUE MUEVE A LA MEDIANA EMPRESA A ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A SU PERSONAL, NO ES SOLAMENTE PROPORCIONAR MAYORES CONOCIMIENTOS SI NO LOGRAR QUE EL TRABAJO SE REALICE CON MAYOR EFICACIA Y A UN MENOR COSTO.

LOS CURSOS DE CAPACITACION SON MEDIOS PARA EQUILIBRAR AL TRABAJADOR DENTRO DE SU TRABAJO, Y HACER POSIBLE LA ADAPTACION COMPLETA DEL NUEVO EMPLEADO CON UN MINIMO DE TIEMPO Y COSTO.

LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA, AUNQUE YA HAYAN SIDO CAPACITADOS EN OTRAS EMPRESAS, SIEMPRE REQUIEREN ADIESTRAMIENTO ESPECIAL PARA CUBRIR LOS REQUISITOS DE CADA EMPRESA.

ES MUY IMPORTANTE HACER NOTAR QUE SIEMPRE EXISTE LA NECESIDAD DE UNA CONSTANTE CAPACITACION A CAUSA DE LOS CAMBIOS EN LAS TECNICAS DE TRABAJO, Y LAS MODIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION:

ES MUY IMPORTANTE LA CAPACITACION DEL PERSONAL Y DEBEMOS SABER QUE DICHA CAPACITACION NO NOS REPRESENTA UN GASTO, SINO UNA INVERSION A FUTURO.

SE DEBE TENER EN CUENTA LA DIFICULTAD DE ENCONTRAR A UNA PERSONA IDONEA PARA UN PUESTO ESPECIFICO POR ELLO SE DEBE DAR ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION ESPECIFICOS, NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

ES UN HECHO MUY CONOCIDO QUE LA ROTACION DEL PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA, SE CONCENTRA EN LOS PRIMEROS MESES DE EMPLEO; Y LAS EMPRESAS QUE HAN ESTABLECIDO PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, HAN LOGRADO REDUCIR CONSIDERABLEMENTE ESTA ROTACION.

OTRO DE LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, ES LA PREPARACION DE TRABAJADORES PARA ASCENSOS Y PROMOCIONES. ASI, LA EMPRESA SE BENEFICIARA POR QUE SE REDUCE LA ROTACION DEL PERSONAL Y EL DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA, SE LOGRA UN USO MAS ADECUADO DEL EQUIPO, SE DISMINUYEN LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y LA PERDIDA DE TIEMPO, SE AUMENTA LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO INDIVIDUAL Y DE LA EMPRESA COMO UN TODO, SE FACILITA EL CULTIVO DE RELACIONES AMISTOSAS CON EL PERSONAL Y SE DESARROLLA EL TALENTO ADMINISTRATIVO.

PARA EL TRABAJADOR EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION SON DE UN VALOR INCOMPARABLE YA QUE LE PROPORCIONA LA FACILIDAD DE INCREMENTAR SUS INGRESOS AMPLIANDO SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

DESDE OTRO PUNTO DE VISTA EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION AYUDAN A ESTABILIZAR LA FUERZA DE TRABAJO DE UNA NACION, AUMENTAR LA HABILIDAD, LA DESTREZA Y EL CONOCIMIENTO TECNICO QUE ES EL ELEMENTO ESENCIAL DE LA PRODUCCION.

POR OTRO LADO LA CAPACITACION ES UN MEDIO POR EL CUAL EL INDIVIDUO LOGRA SU OBJETIVO O FIN QUE ES EL DE CUBRIR SUS NECESIDADES PERSONALES Y LAS DE SU FAMILIA.

UNO DE LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CAPACITACION ES QUE MANTIENDE AL INDIVIDUO MOTIVADO EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y AYUDA A QUE ESTE SE DESARROLLE Y PERMANEZCA DENTRO DE ELLA.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

- ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD.
- PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACION.
- PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO.
- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.
- QUE EL INDIVIDUO CUBRA SUS NECESIDADES PERSONALES Y FAMILIARES.
- INCREMENTAR LA CULTURA POR MEDIO DE LA INVESTIGACION Y LA ENSEMANZA.
- EN GENERAL UN IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO ECONOMICO Y POR TANTO INTEGRAL DE NUESTRO PAIS.

ADEMAS DE LO ANTERIORMENTE SENALADO, VAMOS A HABLAR UN POCO DE LA CAPACITACION COMO IMPACTO ECONOMICO DE LA CIUDAD Y POR CONSECUENCIA DEL PAIS.

AL HABER MAYOR EDUCACION Y CAPACITACION NUESTRO PAIS AVANZARA Y DESARROLLARA A LO MAXIMO SU CAPACIDAD CONTANDO ASI NUESTRO PAIS, CON UNA TECNOLOGIA PROPIA Y ADECUADA PARA COMPETIR SATISFACTORIAMENTE CON MERCADOS EXTRANJEROS, AUMENTANDO NUESTRA ECONOMIA NACIONAL.

NUESTRO PAIS NO CUENTA CON LA INVESTIGACION NECESARIA NI APROPIADA Y ES POR ELLO QUE NO EXISTE UN DESARROLLO ECONOMICO; DICHA INVESTIGACION VA A PERMITIR UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA Y POR OTRO LADO LA INVENCION DE METODOS, SISTEMAS Y TECNOLOGIA QUE EN UN MOMENTO DADO PODRA SER DE UTILIDAD A OTROS PAISES. DICHA INVESTIGACION REQUIERE DE PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y UNO DE LOS MEDIOS PARA OBTENER DICHA CAPACITACION, EN LA ORGANIZACION DONDE EL EMPLEADO PRESTA SU TRABAJO.

LAS EMPRESAS PUEDEN CONTAR CON DOS TIPOS DE CAPACITACION PARA SUS EMPLEADOS:

CAPACITACION INTERNA, QUE ES LA QUE SE DA DENTRO DE LA ORGANIZACION, CON PERSONAL PROPIO DE LA EMPRESA Y CAPACITADO EN AREAS DIFERENTES.

LA CAPACITACION EXTERNA; PERSONAL AJENO A LA EMPRESA, PUEDE CONTRATARSE PERSONAL DE UN DESPACHO ADMINISTRATIVO DEDICADO A LA CAPACITACION, ASESORES O CONSULTORES CON CONOCIMIENTOS EN DIVERSAS AREAS QUE CUENTAN CON CURSOS YA PREPARADOS Y QUE SE DEDICAN A IMPARTIRLOS EN DIFERENTES ORGANIZACIONES.

DICHOS DESPACHOS SE ENCARGAN DE ESTUDIAR A LA ORGANIZACION, CONOCER SUS NECESIDADES Y EN BASE A DICHAS NECESIDADES ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PARA CADA UNO DE LOS NIVELES ESTABLECIDOS.

LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO SE DEFINEN AVERIGUANDO LO QUE SUCEDE Y CONFRONTANDOLO CON LO QUE DEBERIA SUCEDER AHORA O EN EL FUTURO. LA DIFERENCIA NOS VA A DAR LA CLAVE PARA PLANEAR EL TIPO Y LA INTENSIDAD DEL ENTRENAMIENTO.

NECESITAMOS DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO POR VARIAS RAZONES:

- 1.- PARA QUE LA GENTE SEA MAS PRODUCTIVA EN SU TRABAJO ACTUAL Y ESTE LISTA PARA PROGRESAR.
- 2.-POR QUE EL EXITO DE LA EMPRESA EXIGE UN DESARROLLO OPTIMO DE LA LABOR INDIVIDUAL. ESTO REQUIERE QUE SE DEFINAN Y RESUELVAN LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO DE CADA MIEMBRO, LO QUE SE TRADUCE EN ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.
- 3.-POR QUE TODAS LAS PERSONAS NORMALES INDEPENDIEMENTE DE SU LUGAR EN LA JERARQUIA PUEDEN HACER UN BUEN TRABAJO SI TIENEN LA OPORTUNIDAD. ESTA OPORTUNIDAD SE DA CUANDO LA EMPRESA PREVEE LA NECESIDAD DE AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES, AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD AL PASO QUE EL INDIVIDUO AVANZA.
- 4.-POR QUE PODEMOS DESPERDICJAR TIEMPO, DINERO Y ESFUERZO CUANDO EL ENTRENAMIENTO NO ESTA BASADO EN NECESIDADES QUE EXISTEN O QUE VAN SURGIENDO.

FORMACION DE BUENOS HABITOS.

ADEMAS DE LA CAPACITACION "TEORICA Y EL ADIESTRAMIENTO "PRACTICO", LA ORGANIZACION DEBE PROPORCIONAR, COMO PARTE DE LA INTEGRACION DEL INDIVIDUO, "IDEAS Y HABITOS", ES NECESARIO DESARROLLAR LA "FORMACION DE BUENOS HABITOS" EN EL OBRERO O EMPLEADO PERO SOBRE TODO EN LOS JEFES O SUPERVISORES, HABITOS MORALES, SOCIALES DE TRABAJO, QUE NO SE PUEDEN DAR EN LA MERA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO Y QUE SON INDISPENSABLES PARA QUE EL TRABAJADOR SEA LEAL, SERENO, MORAL, ORDENADO Y DECIDIDO.

CAPACITACION COMO UN REQUISITO LEGAL.

EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PROMULGADA EN 1931 SE SENALA QUE LAS EMPRESAS QUEDAN OBLIGADAS A TENER APRENDICES, ESTO QUIERE DECIR A DAR LA CAPACITACION ADECUADA AL TRABAJADOR Y PARA EL PUESTO QUE ESTA DESARROLLANDO. EN LA NUEVA LEY DE 1970 LOS LEGISLADORES DANDOSE CUENTA DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE, INSTITUCIONALIZARON AL ENTRENAMIENTO Y A LA CAPACITACION COMO UN REQUISITO LEGAL QUEDANDO DE ESTA MANERA LA EMPRESA OBLIGADA.

METODOS DE CAPACITACION.

METODO.- ES EL CAMINO QUE NOS LLEVA AL CUMPLIMIENTO DE NUESTRO OBJETIVO.

METODO EXPOSITIVO.-

EL PESO DE LA ENSEMANZA RECAE EN EL INSTRUCTOR Y SUS TECNICAS:

-TECNICA EXPOSITIVA.-ES UNA TECNICA EN LA CUAL EL EXPOSITOR O INSTRUCTOR PRESENTA UN TEMA ANTE UN GRUPO DE PARTICIPANTES. SE LES EXPONE EL TEMA SIGUIENDO UNA SECUENCIA PREESTABLECIDA. SE LES HACE UN RESUMEN DE LO TRATADO DESTACANDO LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES. MAS TARDE EL INSTRUCTOR DEBE HACER PREGUNTAS AL GRUPO, PARA VERIFICAR LA COMPRESION DE LOS TEMAS EXPUESTOS.

VENTAJAS.

PERMITE COMUNICAR CONTENIDOS DE TIPO INFORMATIVO O TEORICO EN CORTO TIEMPO. SE PUEDE APLICAR A GRUPOS NUMEROSOS.

DESVENTAJAS.

LA PARTICIPACION DEL GRUPO ES MINIMA. NO SE CONSIDERAN LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

EL APRENDIZAJE LOGRADO, SE OLVIDA FACILMENTE SI NO SE APLICA O EJERCITA.

SE RECOMIENDA NO TRABAJAR CON GRUPOS MAYORES DE 35 PERSONAS PARA AUMENTAR LA OPORTUNIDAD DE INTERVENCION DEL GRUPO.

EL MATERIAL A UTILIZAR DEBE FACILITAR LA COMUNICACION YA QUE PROPICIARA UNA MAYOR RETENCION EN LOS PARTICIPANTES.

-CONFERENCIA.-

ES LA EXPOSICION POR PARTE DE UN EXPERTO EN ALGUN TEMA DETERMINADO FRENTE A UN GRUPO DE PERSONAS. PRESENTA LA INFORMACION FORMAL Y DIRECTA, ESTIMULA AL GRUPO A ESCUCHAR.

EL ORGANIZADOR DEL EVENTO DEBERA ELEGIR EL TEMA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL AUDITORIO Y A LAS CARACTERISTICAS. EL EXPOSITOR DEBE PREPARAR Y EXPONER UN TEMA ORGANIZADO, ENFORCARLO HACIA LAS NECESIDADES DEL GRUPO RESPETANDO EL TIEMPO ASIGNADO.

VENTAJAS.-

PERMITE PRESENTACIONES COMPLETAS Y DETALLADAS SIN INTERRUPCIONES. COMUNICA EL CONTENIDO DE TIPO INFORMATIVO O TEORICO EN UN LAPSO DE TIEMPO CORTO. SE PUEDE APLICAR A GRUPOS NUMEROSOS.

DESVENTAJAS.-

LA COMUNICACION SE DA EN UN SOLO SENTIDO, SE DEBE REFORZAR LO APRENDIDO. DE OTRA MANERA SE OLVIDA FACILMENTE.

EXIGE GRAN HABILIDAD POR PARTE DEL EXPOSITOR, ES RELATIVAMENTE FACIL CONSEGUIR AL EXPOSITOR SIN EMBARGO DADA LA LIBERTAD DEL EXPOSITOR PUEDE EJERCER INFLUENCIA SOBRE EL GRUPO.

-SIMPOSIUM.-

UN GRUPO DE EXPERTOS DESARROLLA DIFERENTES ASPECTOS DE UN TEMA O PROBLEMA EN FORMA SUCESIVA ANTE UN GRUPO. SE DEBE OBTENER INFORMACION AUTORIZADA Y ADECUADA SOBRE LOS DIVERSOS ASPECTOS DE UN TEMA. SE DEBE NOMBRAR UN COORDINADOR, SE ELIGE EL TEMA Y LOS ASPECTOS A TRATAR, SE SELECCIONAN LOS EXPOSITORES DE 3 A 6, CADA UNO TRATARÁ UN ASPECTO DE UN TEMA.

CADA EXPOSITOR HABLA POR UN LAPSO DE 15 MINUTOS, Y ASI LO HARAN CADA UNO DE LOS INTEGRANTES. EL COORDINADOR HARÁ UNA BREVE SINTESIS. SE PERMITE LA INTERVENCION DEL PUBLICO PARA HACER PREGUNTAS. SE PARECE A LA TECNICA DEL PANEL CON LA DIFERENCIA DE QUE EL SIMPOSIUM SE CARACTERIZA POR SER MAS FORMAL.

METODO PARTICIPATIVO.

ES UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE DENTRO DE LA EDUCACION DE ADULTOS. YA QUE SE PERMITE EL AUTODESCUBRIMIENTO, LA DISCUSION DE PEQUEÑOS GRUPOS, PERMITE EXPRESAR LAS IDEAS DEL PARTICIPANTE, SENTIMIENTOS Y PUNTOS DE VISTA Y DE ESA MANERA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TEMA POR LAS APORTACIONES.

JUEGOS DE NEGOCIOS.-

LOS PARTICIPANTES TRABAJAN SOBRE UNA SITUACION LABORAL FICTICIA, LLEVANDO A CABO OPERACIONES Y TOMANDO DECISIONES AL IGUAL QUE EN LA VIDA REAL. EL INSTRUCTOR DEBE PLANEAR EL JUEGO Y DEBE TENER BASTANTE INFORMACION DEL CASO. DEBE INVESTIGAR LOS TIPOS DE JUEGOS QUE EXISTEN, Y ELEGIR AQUEL QUE REUNA LOS OBJETIVOS QUE SE DESEA CUBRIR. SE DEBE PROGRAMAR EL JUEGO PARA QUE TENGA LOS MEJORES EFECTOS EN LOS PARTICIPANTES, ES NECESARIO ESTABLECER EL TIEMPO CON EL QUE SE CUENTA Y LAS METAS QUE SE PERSIGUEN.

VENTAJAS.-

FOMENTA LA COMUNICACION DE LOS PARTICIPANTES Y LA DELEGACION DE AUTORIDAD. MEJORA FUNCIONES TECNICAS, PERMITE LA MEJOR UTILIZACION DEL TIEMPO Y DA LUGAR A UNA MAYOR COOPERACION INTERDEPARTAMENTAL.

DESVENTAJAS.-

PUEDEN SURGIR PROBLEMAS EN EL CASO DE EXISTIR RIVALIDADES ENTRE LOS EMPLEADOS, REQUIERE DE BASTANTE PLANEACION PARA NO CAER EN LA SUBJETIVIDAD Y NO PERDER TIEMPO.

TECNICAS DE CORRILLOS.-

SE CONFORME DE PEQUEÑOS GRUPOS, DESDE DOS PARTICIPANTES, HASTA GRUPOS DE OCHO LOS CUALES DISCUTEN DURANTE UN TIEMPO DETERMINADO DE UN TEMA O HASTA LLEGAR A CONCLUSIONES.

LOS OBJETIVOS DE ESTA TECNICA ES TRATAR DE ENSEMAR A ESTUDIAR, FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO, Y HACER SENTIR AL PARTICIPANTE RESPONSABLE DE SU PROPIO TRABAJO Y APRENDIZAJE.

EL INSTRUCTOR DEBE EXPLICAR A LOS PARTICIPANTES LA FORMA EN QUE SE VA A TRABAJAR, HACE LA FIJACION DEL TEMA Y FIJA EL TIEMPO DE LOS CORRILLOS, EL INSTRUCTOR DEBE PASEAR ENTRE LOS PASILLOS PARA ORIENTAR AL GRUPO Y SUPERVISARLO.

A LA HORA SEMALADA TODOS REGRESAN A SUS LUGARES, SE ENTREGAN CONCLUSIONES, SE REALIZA UNA EVALUACION Y SE DAN LOS RESULTADOS DE LA MISMA EN UN TIEMPO APROXIMADO DE 15 A 20 MINUTOS.

VENTAJAS.-

PROPICIA LA PARTICIPACION DE TODO EL GRUPO Y PERMITE QUE APROVECHEN LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DE LOS DIFERENTES MIEMBROS DEL GRUPO. REQUIERE POCOS MATERIALES, PERMITE LA DISCUSION.

DESVENTAJAS.-

NO FUNCIONA CUANDO LOS PARTICIPANTES DESCONOCEN EL TEMA A TRATAR O DISCUTIR, EL GRUPO DEBE TENER ALGUNA EXPERIENCIA EN TRABAJOS DE LA MISMA NATURALEZA.

MESAS REDONDAS.-

SE PRETENDE ANALIZAR A FONDO UN TEMA CON LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO EN SU APRENDIZAJE Y OBTENER CONCLUSIONES VALIDAS.

SE DEBE FIJAR EL TIEMPO, PREPARANDO PREGUNTAS GUIAS, EXPLICAR A LOS PARTICIPANTES EN QUE CONSISTE ESTE TRABAJO Y FIJAR EL TIEMPO QUE SE DARA DE DISCUSION.

SE INDICA EL TEMA Y LOS AFSECTOS EN QUE SE DEBE CONCENTRAR LA DISCUSION, SE FORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO POR ELECCION, SORTEO O SIMPATIA.

SE ENTREGA AL INSTRUCTOR O COORDINADOR LAS CONCLUSIONES. CUANDO EL TIEMPO HAYA TERMINADO, EL INSTRUCTOR LAS REVISARA Y EVALUARA Y DARA A CONOCER A LOS PARTICIPANTES EL RESULTADO.

ES MUY PARECIDA A LOS CORRILLOS CON LAS SIGUIENTES VARIANTES: MESA REDONDA EXIGE DE 6 A 8 PARTICIPANTES EN UN SOLO GRUPO DE DISCUSION. REQUIERE DE UN COORDINADOR Y UN SECRETARIO. CORRILLOS, EXIGE DE DOS A OCHO PARTICIPANTES EN CADA UNO DE LOS GRUPOS. ES INFORMAL.

METODO DEMOSTRATIVO.

ES UN PODEROSO METODO DE ENSEMANZA CUANDO SE UTILIZA CONVENIENTEMENTE, YA QUE EL PARTICIPANTE SE ENVUELVE EN SUS SENTIDOS FISICOS Y SU MENTE, E INMEDIATAMENTE CON EL AMBIENTE REAL DE TRABAJO, SE UTILIZA EN AQUELLOS TRABAJOS QUE REQUIEREN DE HABILIDADES O DESTREZA MANUALES.

-ENSAYO Y ERROR.-

ESTA TECNICA SE UTILIZA POR LO GENERAL EN AQUELLOS TRABAJOS QUE REQUIEREN DE HABILIDAD O DESTREZA Y CONSISTE EN LA EXPLICACION ILUSTRADA EN LA CUAL SE MUESTRA COMO FUNCIONA ALGO.

EL INSTRUCTOR DEFINE LOS OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO, DESARROLLA UN PLAN POR ESCRITO PARA LLEGAR A LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN, ELIGE A LA PERSONA MAS CALIFICADA EN LA TAREA QUE VA A ENSEÑAR PARA COORDINAR EL EVENTO DE ADIESTRAMIENTO, DEFINE LA OPERACION A REALIZAR Y DESPIERTA EL INTERES POR APRENDER DE LOS PARTICIPANTES.

-DESVENTAJAS.-

ES MAS CARO EN COSTO Y TIEMPO QUE OTROS METODOS. SE DA ALTO DESPERDICIO DE MATERIALES.

T.W.I. (TRAINING WITHIN INDUSTRY, ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA).

CONSISTE EN LA INSTRUCCION EN EL LUGAR DE TRABAJO. ES UNA SIMULACION NO SE LLEVA A CABO UNA SITUACION REAL. SE APLICA INDIVIDUALMENTE, PERMITIENDO QUE SE CORRIJAN LOS ERRORES.

EL SUPERVISOR MUESTRA AL PARTICIPANTE QUE Y COMO SE DEBE HACER. SE LE PERMITE PRACTICAR BAJO LA SUPERVISION DEL INSTRUCTOR. MAS ADELANTE SE LE DEJA PRACTICAR SOLO Y SE EVALUA.

METODOS DE ENSEMANZA INDIVIDUALIZADA.

-INVESTIGACION DIRIGIDA.-

CONSISTE EN LLEVAR AL PARTICIPANTE A INVESTIGAR O ESTUDIAR UN TEMA POR SI SOLO. CON LA ASESORIA DEL INSTRUCTOR.

EL OBJETIVO ES ENSEÑAR AL PARTICIPANTE A ESTUDIAR O INVESTIGAR DETERMINADO TEMA. DESPUES DEL ESTUDIO EL PARTICIPANTE PRESENTA EL TRABAJO COMPLETO EN SECUENCIA LOGICA. SE VERIFICA EL APRENDIZAJE POR MEDIO DE PREGUNTAS.

-ENSEMANZA PROGRAMADA.-

ES UN ESTUDIO DE CUALQUIER MATERIAL CON LA DEBIDA PROFUNDIDAD DE MANERA RAPIDA Y EFICAZ.

EL CONTENIDO SE DIVIDE Y ORDENA EN PEQUENAS SECCIONES. IRA DE LO BASICO A LO COMPLEJO DE MANERA QUE CUALQUIER PERSONA PUEDA IR ASIMILANDO CON UN MINIMO DE ESFUERZO Y UN TIEMPO MAXIMO DE COMPRENSION.

AL CONCLUIR EL ESTUDIO DE CADA SECCION EL ESTUDIANTE HARA UNA EVALUACION PARA QUE EL MISMO COMPRUEBE SUS ACIERTOS Y CORRIJA SUS ERRORES.

OTRA CARACTERISTICA ES QUE SE AJUSTA A LA VELOCIDAD DE APRENDIZAJE DE CADA PERSONA, Y SE ENFOCA BASICAMENTE AL ESTUDIO INDIVIDUALIZADO..

-ESTUDIO DE CASOS.-

SE PRESENTA UN CASO O PROBLEMA PARA QUE EL PARTICIPANTE PRESENTE CONCLUSIONES, ESTUDIANDOSE INDIVIDUALMENTE. EL OBJETIVO ES RESOLVER UNA SITUACION O PROBLEMAS DANDO ALTERNATIVAS.

EL INSTRUCTOR ORIENTA LOS TRABAJOS, LA PRESENTACION DE UN CASO ES EFECTUADO POR EL INSTRUCTOR O UN PARTICIPANTE. LAS OPINIONES, SUGERENCIAS O SOLUCIONES PUEDEN SER DADAS INDIVIDUALMENTE, DISCUTIDAS O DEBATIDAS POR TODOS.

AUNQUE EL ESTUDIO ES EN FORMA INDIVIDUAL, SE PUEDE LLEVAR A CABO EN UN GRUPO PEQUEÑO.

EL INSTRUCTOR DEBE ORIENTAR AL PARTICIPANTE PARA QUE SEA OBJETO DE ESTUDIO DE UN CASO, TEMA O PROBLEMA DE ACTUALIDAD, INTERES O IMPORTANCIA PARA LA CAPACITACION DE LOS PARTICIPANTES. EL INSTRUCTOR DEBE CUIDAR DE NO DAR SU OPINION DE MODO QUE EL PARTICIPANTE PIENSE POR EL MISMO, SOLO PUEDE INTERVENIR EN CASOS NECESARIOS.

CONCLUSIONES

EL ELEMENTO HUMANO ES UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES EN LA EMPRESA POR LO QUE SE LE DEBE DAR UNA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE ACUERDO A SUS NECESIDADES Y A LAS DE LA ORGANIZACION.

ES NECESARIO CONOCER LAS CARACTERISTICAS PROPIAS DEL SER HUMANO, SU CONDUCTA DENTRO DE LA ORGANIZACION Y LAS NECESIDADES BASICAS, PARA QUE SE SIENTA MOTIVADO Y PARTE DE LA EMPRESA.

LA MOTIVACION ES UN ELEMENTO TRASCENDENTE, QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEBE TENER MUY EN CONSIDERACION, NOS REFERIMOS NO SOLO A INCENTIVOS ECONOMICOS, SINO ASPECTOS TALES COMO COMPRENSION POR PARTE DE LOS NIVELES GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS, ATMOSFERA DE LIBERTAD, RETO, EQUIDAD, NECESIDAD DE ASOCIACION, APRECIACION, RECONOCIMIENTO.

EL INDIVIDUO POSEE UNA ESCALA DE NECESIDADES, QUE A MEDIDA LAS SATISFAGA, IRA CREANDO NUEVAS NECESIDADES, POR LO TANTO EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DEBE TENER EN CONSIDERACION DICHAS NECESIDADES PARA PODER DAR UNA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ADECUADOS.

EL GRUPO ES UNO DE LOS MEDIOS PARA LA CONSECUACION DE LOS OBJETIVOS, YA QUE SE REQUIERE DE UN ESFUERZO DE COOPERACION Y ES EN EL GRUPO DE TRABAJO DONDE LOS INDIVIDUOS CUBREN SUS NECESIDADES Y RELIZAN SUS OBJETIVOS.

LA COMPLEJIDAD CADA VEZ MAYOR DE LA MEDIANA EMPRESA, LA NECESIDAD DE UNIFORMAR LAS REGLAS, DE CREAR LAS POLITICAS, SISTEMAS Y METODOS, SON FACTORES DECISIVOS PARA LA CREACION DE DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

LA INTEGRACION COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SE COMPONE DE VARIAS FASES, RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION, INDUCCION, MEDICION O CALIFICACION DE MERITOS, CAPACITACION Y FORMACION DE BUENOS HABITOS, QUE LLEVADAS A CABO DE UNA FORMA EFICIENTE SE ALCANZARAN LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

LA CAPACITACION ES LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS PRINCIPALMENTE DE CARACTER TECNICO, CINETIFICO Y ADMINISTRATIVO, POR ELLO SU IMPORTANCIA, YA QUE EL PERSONAL DE UNA EMPRESA NECESITA DEL CONOCIMIENTO PARA PODER DESARROLLARSE, DE ESE MODO SU FAMILIA Y POR CONSECUENCIA EL PAIS EN GENERAL.

NOTAS.

CADA NUMERO CORRESPONDE A UNA NOTA, Y ESTAN DISTRIBUIDAS A LO LARGO DE TODO EL TRABAJO DE INVESTIGACION.

- 1 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 320.
- 2 CRAIG L. ROBERT Y BITTEL R. LESTER. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. EDITORIAL DIANA 1971. PAGINA 15.
- 3 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 312
- 4 REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA PARTE. EDITORIAL LIMUSA 1986. PAGINA 103.
- 5 REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. SEGUNDA PARTE. EDITORIAL LIMUSA S.A. 1979. PAGINA 256.
- 6 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 70.
- 7 ARIAS GALICIA FERNANDO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 65.
- 8 ROMERO BETANCOURT LIC. SAMUEL. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA. COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A MEXICO 1981. PAGINA 118.
- 9 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 70.
- 10 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 73.
- 11 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 75.
- 12 ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS 1987. PAGINA 27.
- 13 OROZCO JORGE ENRIQUE. PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. CONFEDERACION NACIONAL DE LA REPUBLICA MEXICANA 1980. PAGINA 25.

BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS GALICIA FERNANDO
1986. CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA
MEXICO. EDITORIAL ARGUS, S.A DE C.V.
- ARIAS GALICIA FERNANDO
1997. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
MEXICO. EDITORIAL TRILLAS.
- CRAIG, ROBERT Y BITTEL LESTER.
1981. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
MEXICO. EDITORIAL DIANA.
- FEINBERG MORTJNER R.
1985. PSICOLOGIA EFECTIVA PARA DIRECTORES Y JEFES.
MEXICO. EDITORIAL HISPANO EUROPEA BARCELONA (ESPAÑA)
- MANN LEON.
1980. ELEMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL.
MEXICO. EDITORIAL LIMUSA.
- ORDAZO JORGE ENRIQUE.
1980. PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL.
EDITORIAL COPARMEX. MEXICO.
- REYES PONCE AGUSTIN.
1979. ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA. PRIMERA
PARTE.
MEXICO. EDITORIAL LIMUSA.
- REYES PONCE AGUSTIN.
1986. ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA PARTE.
MEXICO. EDITORIAL LIMUSA.
- REYES PONCE AGUSTIN.
1979. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. SEGUNDA
PARTE.
MEXICO. EDITORIAL LIMUSA.
- ROMERO SAMUEL.
1961. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN
LA EMPRESA MODERNA.
MEXICO. C.E.S.A.
- SEXTON WILLIAM.
1977. TEORIAS DE LA ORGANIZACION.
MEXICO. EDITORIAL TRILLAS.