

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



INVESTIGACION EN LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCION EN EL DISTRITO FEDERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

JOSE TORRE QUINTAL

México, D. F.

1977

- 8879



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

A MIS PADRES

A MARTHA

A MIS HERMANOS

A MI ASESORA

PATRICIA DIEZ DE BONILLA

A MI FACULTAD

CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

INDICE

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

INVESTIGACION EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

EN EL DISTRITO FEDERAL

INTRODUCCION

- I GENERALIDADES DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS
 - a) Reclutamiento y Selección
 - b) Contratación e Inducción
 - c) Administración de sueldos y salarios
 - d) Entrenamiento
 - e) Seguridad e Higiene
 - f) Terminación de las relaciones de trabajo

- II ANALISIS DE LAS SUBFUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 - a) Necesidad y Reclutamiento
 - b) Selección

- III INVESTIGACION EN 42 EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL DISTRITO FEDERAL
 - a) Nota histórica
 - b) Problemas específicos de las empresas constructoras
 - c) Determinación de la muestra
 - d) Cuadros de resultados y comentarios

e) Conclusiones

IV RESUMEN

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Enfocamos esta tesis a los Recursos Humanos porque consideramos que es el más importante de los recursos con que cuenta una Organización, ya que por medio de estos se pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los Recursos Materiales y Técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

La importancia de la industria de la Construcción recae en que por medio de esta, al construir edificios, factorías, -- vías y caminos, etc., de origen a nuevas fuentes de trabajo y accesibilidad a estas. Siendo por consecuencia una valiosa defensa contra el apresurado desarrollo demográfico del País.

A pesar de esto, existe en esta Industria, una carencia de sistemas administrativos que traen como consecuencia la inestabilidad de las empresas y su manejo dentro de las mismas específicamente dentro de los primeros periodos como son, Reclutamiento y Selección.

Trataremos de conocer los sistemas administrativos que cuentan las empresas constructoras para la selección y reclutamiento de su personal, en todos sus niveles. Puede variar de ciudad a ciudad, (esta investigación fué realizada solo en el Distrito Federal). Pero creemos que puede ser identificativa de la situación que prevalece en este ramo, ya que una inmensa cantidad de constructoras tanto en número como volumen de eje

cución, tiene su centro de administración y contratación en el D.F.

Consideramos que los resultados de la investigación serán útiles a las empresas de este ramo, ya que al conocer sus carencias para una buena selección y reclutamiento y la problemática que esto acarrea, tendrán más datos para realizar esta actividad con más eficacia y en forma más técnica.

Los objetivos que pretendemos alcanzar en el desarrollo de esta tesis son:

- ___ Conocer qué Fuentes de Reclutamiento utilizan
- ___ Conocer qué proceso Selectivo realizan
- ___ Conocer lo que ocasiona el alto porcentaje de eventualidad en estas empresas.

La metodología: para la realización de la presente, se llevarán a cabo los siguientes procedimientos:

- ___ Obtener toda la información posible de fuentes secundarias como: libros, tesis, boletines, etc.
- ___ Obtener información directa de las empresas a través de un cuestionario
- ___ Obtenida la información, se tabularán los datos para efectos de una mejor comprobación y análisis de los resultados que se obtengan en la tabulación

___ Se comentarán dichos cuadros

___ Finalmente se harán las conclusiones resultantes

Las investigaciones con que se realizará la presente tesis son:

___ La investigación se realizará en el área de la Ciudad de México

___ El contar con la cooperación de los entrevistados

___ La situación económica del País

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

a) RECLUTAMIENTO Y SELECCION

RECLUTAMIENTO

Una de las principales subfunciones del Departamento de Recursos Humanos es la del reclutamiento y consiste en buscar y atraer solicitantes para cubrir las vacantes que se presenten por medio de las Fuentes de Reclutamiento que son los medios de que se vale una organización para atraer ó buscar los candidatos idóneos para cubrir sus necesidades.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes Externas, deberá procurarse cubrirlas en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Por lo tanto la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización. Puede referirse también a las a) Recomendaciones de parientes, familiares ó amistades del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, se manifiesta en la integración del personal de nuevos ingresos; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato ó cuando ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a los parientes, se les niega un ascenso, etc.

A esta Fuente de Reclutamiento se le llama Fuente Interna.

Existen también las llamadas Fuentes Externas de reclutamiento, como lo son:

b) Las Agencias de Colocación, c) Prensa, d) Televisión, f) Revistas Especializadas, g) Instituciones Educativas, h) Sindicatos, i) Solicitud Espontánea, j) Comunicación Interempresarial.

En un país como México con grandes problemas como lo es el desempleo y con grandes carencias de personal altamente calificando, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Mientras para puestos en los cuáles no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, ayudantes y aprendices, generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (escuelas: Ingenieros, Contadores, Administradores etc.) ó informal (en la práctica del mismo trabajo: Torneros, Matriceros, etc.) Existen generalmente escasez de candidatos -- adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que estén laborando en otros lugares, una de las formas de atracción es el -- ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con la cuál se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas -- económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento, - la anticipación con que se hayan sido planeadas las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación de personal que esta tiene.

SELECCION

Definiremos la Selección como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, en un costo también adecuado.

Para una selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte del trabajo del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades ó aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Es necesario considerar la labor del seleccionador - - -

ya no como limitada por las fronteras de la organización, si no en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de no ser posible la aceptación del candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información) a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección; ó hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; ó hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo -- contrario. Es muy común que si el candidato adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada, después se le avisará el rechazo o simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro -- empleo.

La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean -- juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede

molestar a estos.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones; ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

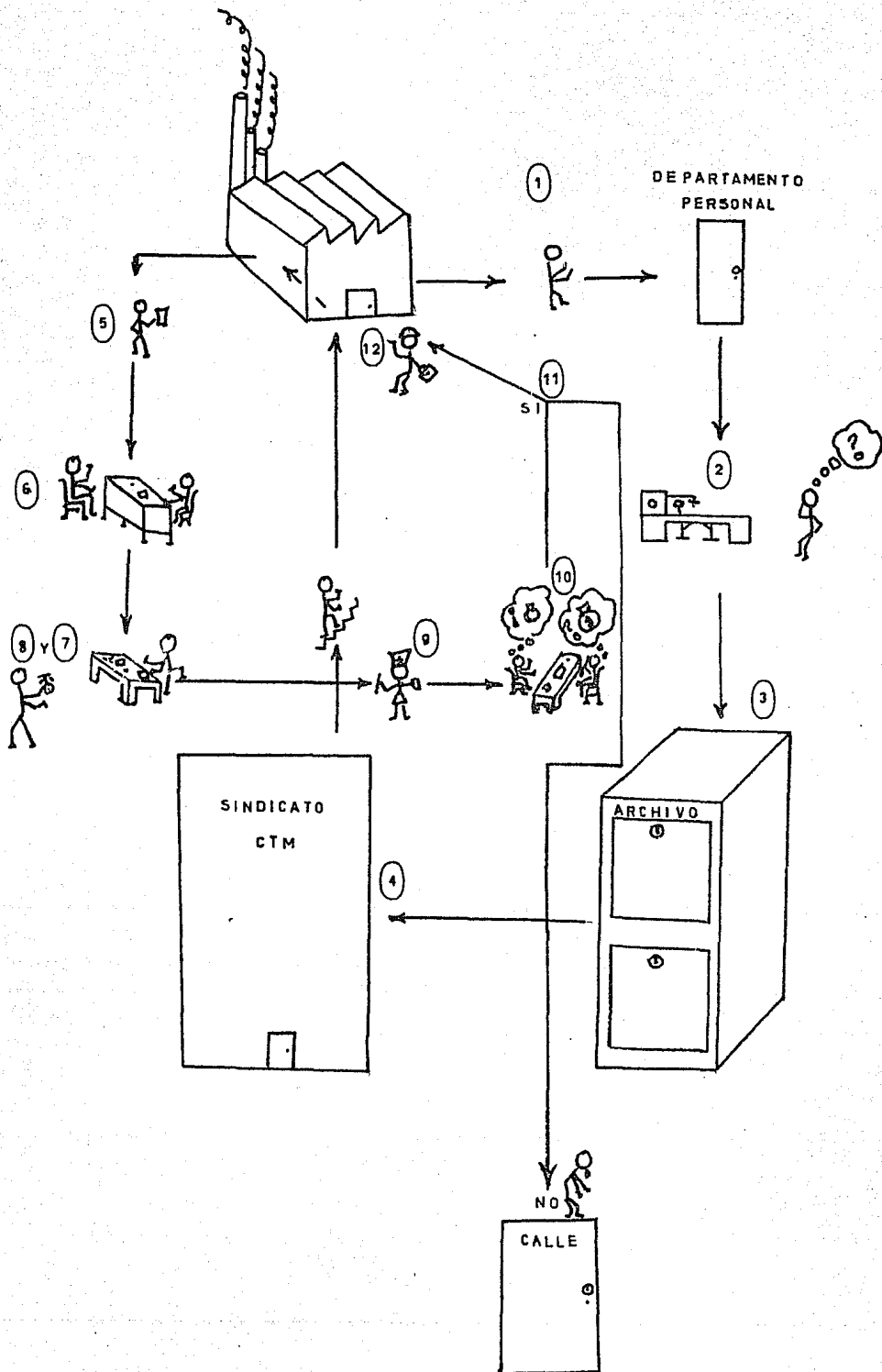
PROCESO DE SELECCION

- 1 Necesidad
 - 1.1 Vacante
 - 1.2 Requisición
 - 2 Características Específicas para un Puesto
(Análisis y Valuación de Puestos)
 - 3 Revisión de Inventario de Recursos Humanos
 - 4 Fuentes de Reclutamiento
 - 5 Solicitud de Empleo

- 6 Entrevistas
- 7 Pruebas Psicológicas
- 8 Pruebas de Trabajo
- 9 Exámen Médico de Admisión
- 10 Estudio socioeconómico
- 11 Decisión Final
- 12 Inducción

N.B.- Los puntos 9, 10 y 11, sucede que en algunas empresas varían en su orden, puesto que no se pueden arriesgar gastos de los puntos 9 y 10 si el punto 11 está indeciso.

PROCESO DE SELECCION



B) CONTRATACION E INDUCCION

CONTRATACION

Una vez que el candidato ha sido aceptado, se procede a determinar las modalidades especiales del trabajo, las cuales se establecen en un contrato de trabajo.

Contrato de Trabajo.- Es una necesidad legal que nace de los dispuestos por la Ley Federal del Trabajo. La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y del que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

a) El contrato individual de trabajo es también una necesidad administrativa tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador; por que ese documento le brinda certeza respecto de; sus obligaciones particulares (lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio), la contraprestación que recibe por su trabajo (salario, descansos, vacaciones y retribuciones complementarias), su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización; por que le facilita exigir al tra-

bajador el cumplimiento de sus obligaciones, por que le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo, por que constituye un elemento indispensable como prueba por estar firmando por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

La forma de dicho contrato puede ser por tiempo indeterminado, esta modalidad puede ser eventual ó temporal y a su vez puede ser por obra determinada ó precio alzado.

El contenido del contrato de trabajo está comprendido en 4 partes: encabezado, declaración de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos; legales y administrativas y por último las firmas de los contratos.

b) Contratación Colectiva.- La Ley Federal del Trabajo lo define en su capítulo III de la siguiente manera:

Artículo 386. Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno ó varios sindicatos de trabajadores y uno ó varios patrones; ó uno ó varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones ó establecimientos.

Es necesario, para la adecuada administración de personal tener en cuenta, que los sindicatos por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en forma importante y trascendente. Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía

puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y - discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato relativa a su administración. Puede también necesitar llevar -- registros adicionales y más precisos de personal, con el objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato ó la resolución de quejas. También la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollo y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están -- prestos a descubrir cualquier inconsistencia ó injusticia.

El contrato colectivo contendrá (Art. 391)

- I) Los nombres y los domicilios de los contratantes.
- II) Las empresas y establecimientos que abarque
- III) Su duración ó la expresión de ser por tiempo indeterminado ó para obra determinada.
- IV) Jornadas de trabajo.
- V) Los días de descanso y vacaciones.
- VI) Monto de los salarios.
- VII) Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salario. Deberá concentrarse en-

condiciones iguales, cuando menos, al anterior en vigor y nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores.

Las partes que intervienen en los contratos colectivos son dos:

- 1) Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores
- 2) Los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa ó establecimiento.

Los acuerdos celebrados entre los representantes de los trabajadores y de la organización por medio de la contratación colectiva repercuten tanto en la economía en la administración, en el seno de la organización y, al mismo tiempo, en la comunidad en la cual se encuentra ubicada la misma.

Por lo anterior, tanto los llamados Representantes del Trabajo como los Representantes del Capital, deben presentarse a la mesa de discusiones perfectamente bien preparados y con todos sus conceptos fundamentados en la forma más clara y técnica posible.

Parece que la época del simple regateo, durante el cuál los representantes del trabajo pedían 100 (por poner cualquier cifra) en tanto los representantes del capital ofrecían 4, para después, mediante un regateo, coincidir en una cifra razonable-

para ambas partes, ya quedándose atrás. En la actualidad, los representantes del trabajo cuentan con medios mejores y más técnicas de análisis y argumentación en apoyo de sus requerimientos -- y esto, naturalmente, obliga a los representantes del capital -- y seguir y adoptar medios análogos para lograr una mayor objetividad en las pláticas.

Para la condición de la contratación debe tenerse en cuenta que el contrato consta básicamente de dos materiales:

- 1) Las cláusulas económicas.
- 2) Las cláusulas administrativas.

Las cláusulas económicas se refieren, además del incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación -- que hace la empresa en beneficio del bolsillo del trabajador -- quedan comprendidas aquí todas las Cláusulas referentes a los servicios y prestaciones.

Las cláusulas administrativas que día a día parecen cobrar mayor importancia para los representantes del trabajo, se refieren a la participación del sindicato en la administración de la empresa, sean reglamentados los ascensos (escalafón ciego) interviniendo en las contrataciones y regulando la selección del nuevo personal. Estos son esfuerzos del sindicato por democratizar la dirección de la organización.

Una vez de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cuál surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante la junta de Conciliación y Arbitraje.

La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, dado cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado Pliego Petitorio.

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes están de acuerdo en hacerlo así, ó bien en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique ó anule alguna ó algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso se acatará lo dispuesto por la ley, a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.

El contrato de trabajo termina; (Art. 401 Ley Fed. del Trabajo.)

- 1) Por mutuo consentimiento.
- 2) Por terminación de la obra
- 3) En los casos del Cap. VII de este título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en estas últimas exista la contratación individual y la colectiva.

Cada persona, como sujeto de derecho que es, tiene la libertad de contratar sus servicios personales con la Empresa y este contrato es el instrumento jurídico que da base a sus relaciones de trabajo.

Por otra parte, cada una de esas personas, ya sea trabajador ó empleado, puede a la vez que contratar individualmente sus servicios con la Empresa, ingresar como miembros a un sindicato de trabajadores con el fin de que esta Asociación Profesional represente jurídicamente sus intereses junto con los intereses del grupo de trabajadores y empleados sindicalizados. Este tipo de relación legal da apoyo a la contratación colectiva del trabajo entre la Empresa y el Sindicato.

Se ha generalizado especialmente en México por medio de cláusulas establecidas en los contratos colectivos- el hecho de que el trabajador ó empleado sea propuesto por el Sindicato a la Empresa para que contrate sus servicios. Esto revela que en la mayoría de los casos el trabajador ó empleado, primero es miembro del Sindicato que servidor de la Empresa.

Con su personalidad de individuo ó persona humana, forma parte de grupos como su familia, sus amigos, su círculo religioso, los compañeros de trabajo, el partido político, el sindicato, etc., y de todos ellos de una manera consciente ó subconsciente, recibe influencias que inevitablemente se reflejan en el

desarrollo de su vida personal que, en su mayor parte, la dedica al trabajo cotidiano.

Interpretando lo dicho hasta aquí, la personalidad del trabajador y del empleado se define y acepta jurídicamente como de doble carácter, la primera de ellas como persona humana con todos sus atributos, como sujeto de derecho de libertad para -- contratar ó no sus servicios personales, pero al mismo tiempo -- como miembro permanente en unos casos y accidentales ó transitorio en otros, de diversos grupos humanos con los que de una ó de otra manera está identificado y de los cuales recibe determinadas influencias que contribuyen a la conformación de su personalidad y de su vida. Es decir, el hombre integralmente contemplado por las leyes, el que libremente contrata su trabajo con la Empresa.

Su personalidad jurídica secundaria, es la que adquiere el trabajador o empleado ante la empresa al hacer uso de su derecho de libre asociación y formar parte del sindicato de trabajadores para que éste lo represente.

La empresa ha de encargar a su función de Relaciones con el Sindicato el acucioso estudio de esta doble realidad, humana y jurídica, y el análisis de los objetivos perseguidos por cada uno de sus trabajadores y empleados, hasta hallar ó tratar de -- enfocar, aquellos puntos en que lógicamente deben de coincidir -

con la finalidad general de la comunidad de trabajo.

Indudablemente que en el cláusulado de los contratos, tanto individual como colectivo de trabajo, están especificados - muchos de los ojetivos que cada uno de los trabajadores y emplea dos persigue, pero como en la vida humana cada persona se forja objetivos que las más de las veces sóloamente puede alcanzar con la ayuda de otras personas, sobre este punto debe de interesarle a la empresa detenerse a meditar.

Quizá no se trate de cosas en las que se vean comprometidos los recursos económicos ó las políticas fundamentales de la empresa, en tal caso puede esta función ocuparse del estudio de hasta qué punto están siendo satisfechos -dentro de los límites normales- de la posibilidad- los objetivos se sus trabajadores y empleados y aún del sindicato que los representa. Pero como en todos los casos esta función ha de promover una acción favorable en ambos sentidos, a la Empresa le ha de interesar saber hasta qué grado está obteniéndola los objetivos de colaboración leal y eficien te que espera en justa correspondencia de esos trabajadores y - empleados y de ese sindicato.

La precisión de la coincidencia de objetivo en lo que debe y puede ser logrado mediante la unión de esfuerzos de trabaja dores, empleados, sindicato y empresa, será el punto de partida- para la elaboración de normas, procedimientos y programas de rela

ción con el sindicato de la empresa con cada uno de sus trabajadores y empleados sindicalizados y con el sindicato.

Obligaciones que adquiere al patrón.- Al ser introducido a la empresa el nuevo trabajador, le ocasiona otras obligaciones al patrón, como son la inscripción al Instituto Mexicano del -- Seguro Social, la afiliación al INFONAVIT. etc., y en caso de -- contrato colectivo, las obligaciones con el sindicato.

Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.- En un plazo no mayor de 15 días después de la firma de contratos -- deberá afiliarse al I.M.S.S. al trabajador, constituye un requisito de carácter legal. El aviso de inscripción de un derecho -- habiente deberá contener los siguientes datos:

Del trabajador

- a) Apellido materno y paterno y nombre. (Las trabajadoras casadas indicarán también el apellido del esposo)
- b) Sexo
- c) Día, mes y año, así como lugar de nacimiento
- d) Domicilio
- e) Datos del patrón anterior
- f) Datos de la última inscripción al I.M.S.S.
- g) Datos acerca de sus beneficiarios: Nombres, sexos, parentesco, mes y año de nacimiento
- h) Firma ó huella digital.

Del Patrón

- a) Nombre, actividad de la empresa y ubicación del centro de trabajo
- b) Número de registro del trabajador en el I.M.S.S. si -- hubiese sido inscrito previamente
- c) Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- d) Salario mínimo que devengará
- e) Firma del mismo ó de su representante
- f) Número del registro ante el I.M.S.S.

INFONAVIT.- El patrón tiene la obligación de inscribir-- se y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respec-- tivas .

Sindicato.- En muchas organizaciones el contrato colec-- tivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear -- solamente miembros activos del sindicato, de lo cual ya habla-- mos anteriormente.

Ya hablamos de los derechos y obligaciones tanto para -- trabajador como patrón. Uno de ellos es el salario que en un -- capítulo especial tratamos específicamente; además de otorgar-- el salario que se estipule, existe el derecho del trabajador -- de recibir Servicios y Prestaciones Suplementarias.

Servicios y Prestaciones

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

Prestación.- Apesar de tener diversas acepciones en el medio mexicano ha venido representando cosas o facilidades que un patrón otorga a sus trabajadores, en adición al salario--estipulado.

Los servicios y prestaciones tienen una serie de características, enumeraremos algunas;

. Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir adicionales al salario nominal.

. Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador, también se muestran útiles al patron ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.

. Son distintivamente suplementarios a los salarios -- nominales más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones-- otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inicitada o sobresaliente sino son otorgadas a todos los trabajadores -- por el hecho de pertenecer a la organización.

. Están apoyadas o financiadas en parte ó totalmente, -- por el patrón; por lo menos, esto lleva sobre si mayor parte de los gastos.

. Otorgan un tipo de ayuda que el trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado no podría o le sería difícil lograr conseguir para si.

Las políticas fundamentales en las que debe descansar todo otorgamiento de prestaciones o servicios de bienestar -- para el trabajador a fin de que produzcan resultados realmente beneficiosos.

Los servicios de bienestar para los trabajadores jamás deben darse con carácter paternalista.

Los servicios de bienestar al personal deben ser absolutamente libres para éste.

Los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección y administración de los servicios que para su bienestar se establezcan.

Los servicios deben darse integrados al programa de -- personal de la empresa.

Los programas de servicios deben revisarse periódicamente.

Los servicios para el bienestar de los trabajadores, -- parecen justificarse más, como medida transitoria, en los --

países en desarrollo.

Las prestaciones sociales deben ser un motivo de acercamiento obrero patronal; jamás un motivo de lucha de clases.

Clasificación de servicios y prestaciones.

Los autores y técnicos en la materia clasifican en forma muy variada a los servicios y prestaciones, presentaremos la -- que con mayor frecuencia las agrupa en estas categorías:

Dinero

Especie

En facilidades, actividades, servicios

Prestaciones que otorgan las leyes

I.- Ley Federal del Trabajo

II.- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

III.- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE)

IV.- Reglamento de trabajo de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

I.- Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo

1 Jornada de trabajo (art. 61)

2 Descanso de media hora durante la jornada de trabajo -
(art. 63)

3 Pago de horas extras (art. 67)

4 Pago de la prolongación del tiempo extraordinario - -

- (art. 68)
- 5 Un día de descanso a la semana (art. 69)
 - 6 Ocho días de descanso obligatorio al año (art. 74) -
 - 7 Vacaciones (arts. 76 al 81)
 - 8 Aguinaldo (art. 87)
 - 9 Indemnización (art. 89)
 - 10 Participación de utilidades (arts. 117 al 131)
 - 11 Becas (art. 132 fraco. XIV)
 - 12 Capacitación y adiestramiento (art. 132 fracc. XV)
 - 13 Medicina profiláctica (art. 132 fracc. XIX)
 - 14 Fomento de actividades culturales y deportivas (art.---
132) fracc. XXV)
 - 15 Habitaciones (art. 136 a 153) INFONAVIT
 - 16 Ayuda para pago de renta (arts. 150 y 151)
 - 17 Prima de antigüedad (art. 162)
 - 18 Protección especial a los trabajadores de sexo femenino (art. 166 al 171)
 - 19 Protección especial a los trabajadores menores de edad -
(art 173 al 180)
 - 20 Servicio médico en la empresa (art. 504).

II Prestaciones que otorga la ley del Instituto Mexicano del Se- >

guro social.

Para la aplicación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben, se dividen en:

Asegurado: que es el trabajador que paga su cuota correspondiente.

Beneficiario: esposa o compañera del asegurado, hijos menores de 16 años, o menores de 21 años si estudian y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

— Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (arts. 63, 99 y 103)

— Aparatos de ortopedia en el caso de riesgos de trabajo (art 63 fracc. III) prótesis (art. 36 fracc. I)

— Rehabilitación (art. 64 fracc. IV)

— Traslado de enfermos (art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad.

— Viáticos de enfermos (art. 5 del reglamento mencionado en el punto anterior.)

— Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el instituto (art. 4 del reglamento anteriormente citado.)

___ Canastilla para el recién nacido (art. 102, fracc. III)

___ Ayuda para lactancia (art. 102, fracc. III)

___ Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras.

.b Prestaciones que sólo son de aplicación para el asegurado:

.Salario ó subsidio por accidente de trabajo y enfermedad profesional (art. 65)

.Subsidio por enfermedad (art. 104)

.Subsidio antes y después del parto, a la asegurada (art. 109)

.Pensión por incapacidad total ó permanente, en el caso de riesgos de trabajo (art. 65. fracc. III)

.Pensión por invalidez (art. 129)

.Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgos de trabajo (art. 65 fracc. III)

.Pensión por vejez (art. 137)

.Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable

.Pensión por cesantía

.Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 años de edad

.Ayuda para gastos de funeral (muerte del asegurado)

. Pensión a la viuda o el viudo

. Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina -- pensionada que contraiga nuevas nupcias

. Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente, incapacitados, o se encuentren estudiando.

. Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva.

. Pensión a los padres, sólo se otorgará si no existen viuda, huérfanos, o concubina con derecho a pensión

. Dote matrimonial

. Seguro voluntario

III Prestaciones que otorga la ley del instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado.

Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE, las personas que las reciben, se dividen en :

Trabajador.- Toda persona que habiendo cumplido 18 años preste sus servicios a las entidades y organismos públicos, -- mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos -- estén consignados en los presupuestos respectivos.

pensionista.- Toda persona a quién la dirección de pensión le hubiere reconocido tal carácter, con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como

a las que se les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.

Familiares, Derechohabientes.- aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter (esposa ó compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista ó con la que tuviese hijos; menores de 18 años padre y madre del trabajador- si dependen económicamente de él.

a Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad (art 3 secc. I)

Licencias en caso de enfermedad no profesional

Licencias en caso de maternidad

Asistencia médica

Asistencia médica domiciliaria

Atención médica

Servicio de ambulancia

Servicio de farmacia

Análisis de laboratorio

Servicio de rayos X

Médicos especialistas

Hospitalización

Intervenciones quirúrgicas

Traslados de enfermos

Subsidio por enfermedad

Prótesis

Ortopedia

Atención médica en el embarazo

Atención médica en el parto

Subsidio antes del parto

Subsidio después del parto

Canastilla para el recién nacido

Ayuda para lactancia

b Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

(art. 3. secc II)

Licencia en caso de accidente de trabajo

Licencia en caso de enfermedad profesional

Pensión por incapacidad permanente parcial

Pensión por incapacidad permanente total

Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente--

c Servicios de reeducación y readaptación de inválidos (art--

3 secc II)

d: Servicios que eleven los niveles de vida del servidor públi

co y su familia (art. 3 secc. IV)

Establecimientos de guarderías

Establecimiento de estancias infantiles

e Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural - que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (art. 3 secc. V)

Establecimiento de centros de capacitación y extensión-- educativa

Establecimiento de centros vacacionales

Establecimiento de campos deportivos

f Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador (art. 3 secc VI)

Arrendamiento de Habitaciones

Adquisición o construcción de habitaciones

g Préstamos hipotecarios (art. 3 secc. VIII)

h Arrendimiento de habitaciones económicas pertenecientes al- instituto (art. 3 secc. VII)

Arrendimiento de habitaciones

Colonias para los trabajadores

i Préstamo a corto plazo (art. 3, secc .IX)

j Jubilación (art. 3. secc, XI)

k Seguro de vejez (art.3, secc. XI)

l Seguro de invalidez (art. 3, secc. XII)

m Seguro por causa de muerte (art. 3, secc. XIII)

n Indemnización global (art. 3, secc. XIV)

IV Prestaciones que otorga la ley general de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, estas señalan:

- 1.- Aguinaldo y gratificaciones (art. 12 y 13)
- 2.- Vacaciones (art. 20)
- 3.- Despidos (art. 21)
- 4.- Superación personal, becas, capacitaciones, cursos, seminarios, actividades artísticas y deportivas (art. 22, fracc. a, b, c, d, e, f, g, h.)
- 5.- Asistencia medicoquirúrgico y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia (art. 23 fracc. a, b, c, d, e.) (art. 23, fracc. 1, 2, 3, 4, 5.)
- 6.- Salarios por enfermedades y accidentes profesionales y no profesionales (art. 23, fracc. a, b.)
- 7.- Asistencia obstétrica (art. 23, c, 1, 2, 3, 4, 5, y 6)
- 8.- Pago al IMSS (art. 25)
- 9.- Beneficios del IMSS (art. 25)
- 10.- Pensión vitalicia de retiro (art. 26 y 27)
- 11.- Prestaciones en caso de fallecimiento (art. 28, fracc. a, b, c, y art. 29)

- 12.- Préstamo a corto plazo (art. 31 fracc. a, b, c,)
- 13.- Préstamo para adquirir bienes de consumo (art. 31, bis fracc. a, b, c,)
- 14.- Préstamo con garantía hipotecaria (art. 32, fracc-- a, b, c, d, e, f, g, h,)
- 15.- Descuentos en la compra de arts. de primera necesidad (art. 33)
- 16.- Crédito y descuento en casas comerciales
- 17.- Subsidio mensual para renta (art. 35)
- 18.- Premios de antigüedad (art. 44)

Compensaciones Suplementarias

Las compensaciones que otorgan algunas organizaciones - en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organización a organización,-- dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales. Por esto, y por el hecho de que muchas de ellas para -- otorgarse, están acondicionadas a que se reúnan determinados -- requisitos no es posible hacer un análisis detallado de ellas.

De manera tangencial se menciona que las revisiones de-- contratos colectivos son utilizados por algunas organizaciones-- como un medio de manipulación en perjuicio de los trabajadores-- y de las organizaciones mismas, al no satisfacer necesidades rea-- les y al no hacer una valoración adecuada de las repercusiones-- económicas que representan y de la manera como va a afectar el-- clima de trabajo. Así mismo, se viene observando a últimas fe-- chas que las centrales obreras del país, están pugnando porque-- los beneficios que se obtienen en las revisiones de contratos - colectivos se apliquen a incrementar directamente el salario,-- más que aumentar las compensaciones existentes.

De manera general las compensaciones que se dan con ma-- yor frecuencia son:

- . Préstamos personales

- . Anticipos de sueldo
- . Anticipos de gratificación
- . Caja de ahorro
- . Ayuda para transporte
- . Compensación por salario insuficiente
- . Pago de becas
- . Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados-
mas de 15 días de vacaciones
- . Liquidación por retiro voluntario
- . Premios por razones diversas: concursos, sugerencias-
antigüedad
- . Dote matrimonial
- . Ayuda por nacimiento de un hijo
- . Gratificaciones
- . Pensiones
- . Seguro de hospitalización y gastos médicos
- . Pago de salario completo en caso de incapacidad por --
enfermedad no profesional
- . Compensación de salario por cambio de localidad.

Existen otras compensaciones que la organización propor-
ciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas -
total o parcialmente, pero en ningún caso el trabajador recibe-
dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en --

efectivo:

- . Tiendas
- . Despensas
- . Disfrute de vacaciones en casos especiales (puentes)--
- . Servicio de comedor
- . Concursos diversos; Higiene y seguridad, Puntualidad--
etc.
- . Descuento en compra de artículos de la empresa
- . Ayuda para deportes
- . Servicio de transporte
- . Conserjería personal
- . Actividades culturales diversas: conciertos, visitas a -
museos etc.
- . Actividades sociales diversas: encuentros deportivos -
cines, clubs,
- . Facilidades de horario para estudio
- . Compra de bienes por medio de la empresa
- . Obtención de acciones de la empresa
- . Pago completo de la cuota del IMSS
- . Permisos con goce de sueldo
- . Afianzamiento del personal
- . Seguro del automóvil
- . Disponibilidad del vehículo de la empresa

INDUCCION

Consiste en dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una indentificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

El departamento de personal debe de informar lo que la empresa espera del nuevo trabajador y lo que puede este esperar de la empresa, lo que debe hacer y lo que debe evitar, de los beneficios que puede disfrutar; cajas de ahorro, deportes, etc., dar una breve historia de la empresa, información sobre que producen sus principales funcionarios, su sindicato, etc.

Conviene que el nuevo trabajador sea presentado con su jefe inmediato, éste a su vez debe presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo, también deberá explicarle en que consiste su trabajo, enseñarle los sitios que requiere conocer, tales como; lugar de cobro, abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

Las ayudas técnicas que puede darse al nuevo trabajador son los llamados manuales de bienvenida o del empleado, los cuales contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios, trabajo de realizar , etc.

c) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Otra importante subfunción del departamento de personal es la Administración de Sueldos y Salarios, y consiste en lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectuen a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

El administrador debe procurar mantenerse en cada situación de competencia y más aún de ventajas en el mercado de trabajo para contar con los mejores elementos posibles.

Existen dos clases de salarios; el nominal y el salario-real.

El salario nominal es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador según sea la unidad adoptada;--- tiempo destajo, etc. . Se refiere a la cantidad de dinero asignada a cada hora, día, semana, etc. de trabajo ó pieza hecha y-

y el salario real consiste en el poder adquisitivo ó de compra de los salarios .

Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo.

Desde el punto de vista de la organización hay cuatro -- elementos que deben considerarse para determinar la remunera-- ción del trabajo:

Salario Mínimo.- Que es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Este deberá de ser suficiente para cubrir las necesidades normales de un jefe de familia de orden -- material, social, cultural y para proveer la educación de sus-- hijos.

Salario de Puesto.- La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es necesario que exista la diferencia en los salarios de acuerdo a los requerimientos del trabajo, su valor relativo en la relación a los que existen en el resto de la organización

Pago al mérito del trabajador en su puesto.- Para remunerar al trabajador de acuerdo con el desempeño de sus labores se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos, pretendiendo con esta, apreciar el desempeño laboral de una manera menos --- arbitraria.

Pago a la productividad ó a la Eficación.- Para el esta-

blecimiento de normas que permiten en forma práctica y objetiva del último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado una serie de técnicas que la Oficina Internacional del trabajo ha denominado "remuneración por rendimiento" pretendiendo que el trabajador participe en los resultados de productividad y en las ganancias.

La distribución de la riqueza a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Análisis y Valuación de Puestos

Esta subfunción del Departamento de Personal, algunos estudiosos de la materia la consideran como, el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, por que a partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificaciones, del cual hablaremos más extensamente, para mejores métodos de reclutamiento, selección, etc.

Al utilizar el análisis de puestos se satisfacen diferentes requisitos como son : legales, sociales, de eficiencia en el trabajo y de productividad.

Legales.- La Ley federal del Trabajo, en su Artículo 25, Fracc III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio ó servicios que deben prestarse, los que se terminarán con-

la mayor precisión posible". Así mismo. él Art. 47, Fracc. XI- nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo- sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador- al patrón ó a sus representantes, sin causa justificada, siem- pre que se trate del trabajo contratado. Por último en Art.134 en su Fracc. IV marca como obligación de los trabajadores: "eje- cutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropia- dos y en la forma, tiempo y lugar convenidos"

Las tres disposiciones señaladas requieren que se esti- pule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desa- rrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de- otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

Sociales.- El hombre pasa de una parte considerable de- su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8- horas diarias que destina a ello constituyen en 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar - que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad,-- intereses, sentimientos, etc. y que, por tanto, requerirá que- su trabajo constituya una forma de realización de sus potencia- les, si por lo contrario, las labores que desempeña le causan - ansiedad, monotonía ó simplemente le disgustan, se tendrá a -- un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva, así urge determinar el contenido de--

cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quién vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

Eficiencia y productividad.- La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores, es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

El uso de un lenguaje técnico es necesario para el profesionista, y para la utilización de un análisis de puesto existe cierta terminología, por lo cuál mencionaremos algunos términos con sus respectivas definiciones:

Análisis.- Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues el análisis es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades hacen que en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias-habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarla con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el puesto que se desenvuelve en la actualidad.

Descripción de Puesto.- Forma escrita que se consignan -- las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se pue-

de presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Genérica.- Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo, en entrar en detalles y considerando su función como en todo.

Descripción Analítica.- Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación ó clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

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

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

Requerimientos.- Relación de los requisitos que deberá--satisfacer la persona que ocupe el puesto. Normalmente estos, - se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Denominación del Puesto.- Término con el que se conoce-- el cargo. Es recomendable que se de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial -- del mismo.

Clasificación de los Puestos.- Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios por ejemplo: de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (ofi

cinistas, operarios); con su jerarquía, (directores, ayudantes) con sus características jurídicas (de planta, temporal, de confianza, sindicalizados), etc.

Ocupación.- Familia de puestos semejantes, por ejemplo, mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc. se clasifican dentro de las ocupaciones de oficina.

Para que el Análisis de Puestos cumpla con los resultados de sesdos, es necesario emplear una metodología, el L.A.E. Adalberto Ríos Szalay propone algunos pasos a seguir:

Fijación de los Objetivos.- Amplitud, enfoque, cobertura etc. ya que dependiendo de los objetivos que se pretenden se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un Programa de Acción.- Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del Presupuesto Respectivo.- Determinación del método a utilizar, por lo que se refiere a la recopilación de la información esta se puede aceptar mediante diferentes formas

Observación

1) Introspección del Trabajo.- Este análisis lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

2) Observación Natural.- El análisis observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del resto. -

No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe, tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

3) Observación Controlada (Método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediaciones) - El analista lleva registros rigurosos y cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas, por ejemplo: un reporte que sólo se prepare una vez al mes.

Cuestionarios.-

1) De respuestas abiertas (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quién ocupa el puesto. Difícil es aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.

2) De Elección Forzosa (se ofrece al entrevistado varias alternativas para su selección) cuando estas son pocas y fáciles de establecer, por ejemplo: en este puesto, uno pasa aproximadamente el 75% del tiempo: sentado - caminando - de pie, puro caminar- sentándose y levantándose constantemente.

Entrevista.-

Libre - NO existe orden establecido ni directiz, se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida- Se eligen de antemano y sobre ello se encauza la entrevista; no se tiene la falta de directrices de la anterior.

Estanderizada - Normalmente se efectúa con base a un cuestionario el cual se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Análisis y Evaluación de la Información.

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio, para ello, requerirán de experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudio tiene la característica de que los jefes inmediatos al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido; es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener una visión panorámica de su sección ó departamento así como de los puntos que pueden enriquecer, modificar ó bien-ratificar lo expresado por quién ocupe el puesto. Por medio de esta se llevará a la elaboración de análisis definitivos.

Una vez evaluado por los jefes de sección, departamento y división, se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

Debido a los cambios característicos de las organizaciones, resulta obvio que los análisis de puestos no pueden ser --

vigentes en forma indefinida, por otra parte, sería una lástima dejar en el olvido un estudio en el que han invertido tiempo -- y esfuerzos y que puede redituarse ventajas a la organización. -- Por ello es conveniente que se fijen plazos de actualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

Calificación de Méritos

Consiste en evaluar, mediante los medios más objetivos, -- la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Es una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador.

Principales objetivos de la calificación de méritos:

Para la Organización.- La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que no obstante de ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, -- pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento -- necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a -- quienes pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas -- en el personal.

Para el Supervisor.- Para el supervisor que califica ---

empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y -- global de sus cualidades y se expone a cometer errores por fal-- tal de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado res-- pecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto inti-- mo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aún sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia alguno de ellos, lo cuál entorpecerá su criterio para calificarlos.

Para el Trabajador.- Uno de los beneficios más aprecia-- bles de esta técnica, consiste en que permite dar a conocer pe-- riódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si -- puede mejorarse ó si se encuentra en un nivel deseable de efi-- ciencia. El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionar-- se y prevenir sanciones ó/y quizá despidos. Estimula además -- su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reco-- nocimiento de sus supervisores. Cuando tenga que aplicarse al-- guna sanción al trabajador (escamoteo de ascensos, de recom-- pensas y premios) por deficiencia en sus labores, este no po-- drá alegar desconocimiento de su situación frente a la organi-- zación, porque periódicamente se le a estado informando sobre-- su comportamiento dentro de la misma.

El trabajador cuyos méritos son calificados, problemen-- te se esmerará pués sabe que se le observa y califica, que su-- esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma inte--

rés en su trabajo.

Correlación de los Incentivos.

Cuando en una organización se establece un sistema de -- incentivos, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse con ellos, bien sea por la dificultad de fijar las unidades que se producen, que por la calidad podría resentir -- perjuicios, por cualquier otra circunstancia, en estos casos la calificación de méritos puede ayudar a determinar quienes deben recibir los incentivos.

Resulta una nueva política, para una mayor objetividad -- que cada calificación sea revisada, cosa que tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formularla y remediar deficiencias.-- Los medios más usuales para revisar las calificaciones son los siguientes: 1) compararla con la de otro trabajo que se considere similar. 2) comparar un período de calificación con otros trabajadores. 3) considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor -- categoría de los que calificaron pero que, al menos parcialmente conozca a los trabajadores evaluados.

d) ENTRENAMIENTO.

La motivación consiste en desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronal.

La motivación es muy importante para el Administrador, por que de manera que las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por lo tanto funcionará de acuerdo con el esfuerzo, en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana. Esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el Administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos.

La Motivación es: La constitución de todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Algunos tipos de conducta son totalmente adquiridos, -- precisamente porque la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos si, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. A esto se le llama motivación adquirida.

Generalmente se utiliza el término Motivación como sinónimo de inducción ó excitación. Para hacer las cosas más difíciles destaca la Motivación Hacia el Trabajo; pero en esta frase se habla de dirección como si el trabajo fuera el factor hacia el cuál tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

Existen muchas teorías de la motivación, mencionaremos brevemente algunos.

Teoría de Maslow.

El Doctor Abraham Maslow postuló que el hombre posee una escala de necesidades. 1) Fisiológicas ó Primarias 2) De seguridad 3) Sociales 4) De estima 5) De autorización.

Una salvedad enderezada contra la teoría de Maslow es que no ha sido probada, sería necesario realizar un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia.

Empero por su propia naturaleza el ser humano presenta innumerables factores que impiden un estudio de esta naturaleza.

Teoría de Chris Argyris.

Señala que existe una incongruencia básica entre las características de las organizaciones tradicionales y de una persona adulta, madura emocionalmente. Y que estas son incongruentes.

La mayor parte de las investigaciones sobre Motivación - han sido investigaciones de grupo. Su utilidad reside principalmente en la posibilidad de encontrar políticas y procedimientos que afecten a todo el grupo, empero al tratar con el individuo estas políticas y procedimientos pueden ser ó no efectivos.

Debemos considerar que el trabajo es un medio para lograr satisfacciones y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie tal auge deberá ser estimulado, por consiguiente consideramos a la Motivación uno de los muchos elementos que son necesarios tomar en cuenta en el proceso productivo.

ENTRENAMIENTO

Es necesario distinguir 3 clases de actividades de entrenamiento, porque del hecho de confundirlas resultan serios problemas. Hay ante todo, un entrenamiento de carácter más bien -- teórico y otro eminentemente práctico.

1) El primero, suele darse para todas las capacidades -- que se requieran en un oficio ó profesión, siendo por lo mismo más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.

2) El segundo se refiere a la adquisición de una destreza ó habilidad para tareas motoras.

3) El primero, sóloamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos mientras que el segundo se requiere para los no calificados ó semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro de entrenamiento se comprenden otros aspectos distintos y complementarios para el logro de objetivos tanto de la empresa, como del -- trabajador.

1) Capacitación.- de caracter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajadores especiales, y esta se da cuando se promueve a una persona a un puesto superior ó cuando se considere apropiada esta, para la mejor eficiencia del trabajador.

2) Adiestramiento.- de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable se da cuando el trabajador es de nuevo ingreso ó cuando se innova alguna maquinaria ó proceso de trabajo.

3) Desarrollo.- además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente ideas y hábitos, es necesario la formación que se requiere para crear ó desarrollar al trabajador y con mayor necesidad al que tenga subordinados, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc.

Los términos que hemos utilizado los definiremos como:

CAPACITACION.- La podemos definir como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

ADIESTRAMIENTO.- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más ó menos prolongada de trabajo de carácter muscular ó motriz.

DESARROLLO.- Consiste en brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Mencionaremos algunas instituciones que proporcionen ayuda a las organizaciones de índole privada en la etapa de entrenamiento de su personal, así como de fuentes de recluta-

miento.

Secretaría de Educación Pública.- Que tiene:

Institutos Regionales, Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales, Centros de Capacitación para el trabajo industrial.

Instituto Mexicano del Seguro Social.- Que con el propósito de incorporar a la industrial el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los centros de Adiestramiento-técnico y Capacitación para el trabajo que dependen de la Jefatura de Servicios y Prestaciones de dicho organismo.

ARMO.- (Adiestramiento de Mano de Obra). Prepara instructores que ya poseen un oficio ó carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar - al personal dentro de las empresas, ofrecen cursos de perfeccionamiento en oficios, sus clases generalmente son gratuitas, ó se proporcionan a costos muy bajos para sus participantes.

UNAM.- La máxima casa de estudios que ofrece más de 50 carreras profesionales.

Podríamos decir que una de las actividades más importantes del Administrador es esta, ya que debe identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de dar ó definir los planes de desarrollo, y dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr sus desarrollos en todas sus

potencialidades, en bién de él mismo y de la organización.

e) SEGURIDAD E HIGIENE

Esta actividad es una de las más importantes sin duda al guna para el Departamento de Personal, puesto que en ella se -- debe desarrollar y mantener las instalaciones de la empresa así como los procedimientos de trabajo para prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Es de conocimiento general que la salud es un derecho de toda persona y una concesión de la empresa, por esto la empresa tiene la obligación moral de reducir y evitar al máximo los acc*u*identes de trabajo y enfermedades profesionales, con esto se evitará transtornos administrativos así como gastos ocultos.

Para la mejor comprensión definiremos lo que son los acc*u*identes de trabajo y las enfermedades.

Accidentes de trabajo.- Es toda lesión médico-quirúrgica ó perturbaciones psíquica ó funcional, permanente ó transitoria, inmediata ó posterior, ó la muerte producida por la acción espetina de una causa exterior que puede ser medida sobrevenida -- durante el trabajo, en ejercicio de este, ó como consecuencia - del mismo, y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias.

Enfermedad Profesional.- Es el estado patológico que sobre viene por una causa repetida durante largo tiempo, como obliga- da consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona ó del medio en que tiene que trabajar y que produce en el orga-

nismo una lesión ó perturbación funcional, permanente ó transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos de energía ó psicológicos.

Para poder prevenir los accidentes de trabajo debemos -- conocer los factores que intervinieron en el proceso que lleva hasta la lesión. Para este efecto mencionaremos las causas de los accidentes de trabajo.

1) Condiciones Inseguras.- que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo -- ya sea por defecto u omisión por la propia naturaleza de los -- mismos .

2) Prácticas Inseguras.- que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

3) Prácticas Inseguras Ajenas.- estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado-- aunque pueden estar subordinadas ó no al medio en que se trabaja en forma normal.

4) Defectos Personales.- Esto es, la manera de ser o las características de su personalidad si tiene tendencias a la nerviosidad, a la excitabilidad, etc.

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible pero sí prevenible. Estos pueden ser leves ó graves (incapacitantes.)

Tipos de Incapacidades.

Incapacidad Temporal.- Es la imposibilidad de trabajar - en un período limitado y que al terminar dejan al lesionado tan apto como antes del accidente.

Incapacidad Parcial Permanente.- Es la disminución de--- las facultades ó aptitudes de una persona para trabajar.

Incapacidad Total Permanente.- Es la pérdida de facultades ó aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo en vida.

Muerte.- Es el grado extremo de los accidentes.

Lo más importante para la prevención de accidentes radica en el conocimiento de los riesgos, y para encontrarlos necesitamos:

Saber qué condiciones ó qué prácticas son inseguras y en qué grado.

Encontrar qué condiciones hay ó qué prácticas son inseguras para esta actividad se deben utilizar las inspecciones.

Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren.

Otros datos que son interesantes conocer son los factores personales relacionados con los accidentes, tales como:

Inteligencia, habilidad del accidentado

Visión defectuosa ó normal

Coordinación muscular

Características de la personalidad

Experiencia en el trabajo.

Adiestramiento en la tarea

Fatiga

Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.

Inhabilidad para efectuar el trabajo.

Reacciones psicológicas al ambiente.

Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente.

Prevención de Accidentes.- Una vez definidos los riesgos existentes en una planta ó empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia de esfuerzo de todas y cada una de las personas. El adiestramiento de seguridad supone 2 fases: 1) el obrero debe aprender a comportarse y a efectuar su trabajo de un modo seguro; 2) debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos .

Cambia rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio se citan defectos de iluminación; calor ó frío extremos ruido y humedad excesivos; manejo de corriente eléctrica; exceso ó defecto de presión atmosférica; presencia de polvos en la atmósfera, radio-actividad, etc.

Estas situaciones traen como consecuencia; disminución de la agudeza visual, ceguera, alteraciones del sistema termorregulador del cuerpo, vasodilatación periférica ó vasoconstrucción, vértigo de Meniere, trauma acústico, sorderas profesionales, y neurosis por ruidos, etc.

Biológicos

Este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro ó fuera del organismo, ó la impregnación del mismo, por animales protozoarios ó etasoaricos, parásitos ó toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

Ejemplos: Paludismo, muermo, tétanos.

De Fuerza del Trabajo

Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo ó de movimiento de una parte ó la totalidad del cuerpo vivos ó de decir, a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades ó lesiones. Ejemplos: Desgarraduras musculares, hernias y eventraciones.

Psicológicos

Las condiciones higiénicas diferentes, así como las enfermedades profesionales, en el mejor de los casos, desarrollan en las personas amenazadas, el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectarán su trabajo y su personalidad.

Social.

Las enfermedades profesionales merman la fuerza de trabajo de que dispone un país y por tanto afectan directamente a la sociedad, ya que aumenta el número de invalidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar.

Económicos

Es difícil de calcular, ya que en las estadísticas que han efectuado organismos especiales incluyen dentro de sus cálculos los accidentes y las enfermedades profesionales.

f) TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Al establecer las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que la -- condiciones del término de las mismas; es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios a una organización, esta -- debe ponerla al tanto de las normas, políticas y principios en -- que se basa para contratarla, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntariamente ó -- involuntariamente.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas, que a continuación se -- señalan:

Jubilación

El empleado deja de prestar sus servicios en la organiza -- ción por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

En este caso tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se otorgue una pensión por el IMSS ó el ISSSTE. Al -- gunas organizaciones tienen, además, planes privados de jubila -- ción.

Renuncia

El trabajador que voluntariamente sale de la organiza -- ción, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado --

durante más de 15 años en la organización de acuerdo a las modalidades del art. 162 de la Ley Federal del Trabajo; igualmente tiene derecho a una constancia escrita relativa a sus servicios. El abandono de trabajo es una renuncia implícita.

Terminación del contrato

Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo -- determinado, de acuerdo a las modalidades legales respectivas, -- se da por terminada también la relación de trabajo por muerte -- del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios (art, 53 L.F.T.). Puede darse también por terminadas las relaciones colectivas de trabajo por muerte del patrón ó por su incapacidad física ó mental que produzca como consecuencia necesaria, inmediata ó directa, la terminación de trabajo; por fuerza mayor ó caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria de explotación; por agotarse la materia prima, objeto de una industria extractiva y por el concurso ó la quiebra legalmente declarados (art.434 de la L.F.T.)

Rescisión de trabajo

Cuando el trabajador ha incurrido en algunas de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley (art. 47) la organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo, ó bien cuando la empresa comete algún acto que de acuerdo -

con la L.F.T. puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo en cuyo caso, la organización estará obligada a pagarle indemnización correspondiente.

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costosos en tiempo, dinero y esfuerzo.

Aspectos legales y psicológicos de la jubilación

Según la Ley del Seguro Social un empleado tiene derecho a ser jubilado; es decir, una pensión de vejez. Si ha cumplido 65 años y cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. El Seguro Social otorga pensión cesantía al trabajador que tenga 60 años y 500 semanas de cotización como mínimo, pero en este último caso tiene derecho solo a una pensión reducida; en comparación con la pensión del párrafo anterior. A mayor número de semanas de cotización, revasadas las 500, se incrementa el monto de la pensión.

El ISSSTE concede jubilación, de un 100% de su salario, a los trabajadores que tengan 30 años de servicios y hayan pagado sus cuotas al mismo tiempo durante este lapso, sin importar la edad y pensión reducida a quienes hayan cumplido más de 55 años y tengan 15 años de contribuir al ISSSTE y de servicios en este caso

la pensión corresponde a un 40% del sueldo, pero ese porcentaje va incrementándose hasta llegar a un 95% por 29 años de servicios, conforme aumenta el tiempo de trabajo desarrollado.

El caso de la jubilación es muy especial porque trae como consecuencia problemas de orden psicológico, pues la persona que deja de trabajar en pleno goce de sus facultades, puede reaccionar pensando que los demás lo perciben como inútil ó incapaz, y caer en una situación depresiva, ó en una existencia amarga de tristeza ó nostalgia por su trabajo.

Básicamente el jubilado, debe dedicarse a realizar actividades que sean de su gusto y para cuales tenga inclinación. Lo más perjudicial es que permanezca inactivo.

Renuncias

El empleado, al dejar de presentar sus servicios tiene derecho a que la empresa liquide todas las percepciones a que se ha hecho acreedor, según el art. 84 LFT.

El salario se integra con pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisión, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad ó prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La organización está obligada a tener en cuenta, para la liquidación, el monto de los conceptos antes expuestos y pagar en su caso, la prima de antigüedad, y dejar así liquidado todo-

adeudo de la organización con el trabajador.

En caso en que este tenga algún adeudo (préstamo personal) con la organización, ésta no tiene derecho a descontar de su salario una cantidad mayor de un mes de salario art. 110LFT.

Entrevista de salida.

Por medio de tal entrevista, que se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para que este explique con sinceridad la causa de su egreso.

De la entrevista de salida se obtiene una serie de datos importantes como son las causas de la misma, nivel de la moral de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general, (prestaciones, políticas, etc. nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia etc.) constituye según se ve, un control sobre el funcionamiento del departamento de personal, por una parte, y por otra, sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

Las causas por las cuales renuncia el personal, y que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes:

Mejores Sueldos

Matrimonio (Sexo femenino)

Cambio de localidad

Estudios

Buscar mayor seguridad

Dificultad de adaptación

Malas relaciones

Cambio de actividad

Generalmente el índice de rotación de personal de una -- organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma, -- ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación, una de ellas es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personal que trabajan durante el año en la empresa.}}$$

En nuestro medio se considera que entre el 5% y el 15%-- son índices aceptables de rotación de personal

C A P I T U L O II

ANALISIS DE LAS SUBFUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

a) NECESIDAD Y RECLUTAMIENTO

Vacante

Anteriormente hablamos en forma general, de lo que es la - Selección y el Reclutamiento de personal, ahora lo haremos en forma más profunda para denotar la importancia de estas subfunciones así como establecer el marco de referencia de estas dentro de la función de Recursos Humanos.

El proceso de selección y reclutamiento se inicia cuando - se presenta una vacante. Definiremos vacante como el puesto que - no tiene titular y para cubrir dicho puesto, que puede ser de nueva creación ó la imposibilidad temporal ó permanente de la persona que lo venía desempeñando, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán - a través de una requisición al departamento de selección de personal ó la sección encargada de estas funciones, señalando los - motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá ser cubierto el puesto, el tiempo por el cuál se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo. Por consiguiente es necesario-

contar con un medio de requisición adecuada por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales. Así formas adecuadas para pedir al departamento de personal, ó al sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificación del puesto.

Análisis y valuación del puesto

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación del puesto, y solo con este supuesto podría hablarse de una selección técnica propiamente dicha, puesto que la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto; solo contando con estos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne. En caso de no existir el análisis, y valuación del puesto, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquinaria, si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos es

tablecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto -- disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno ó varios ascensos.

RECLUTAMIENTO

En caso de no haber encontrado el candidato deseado se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a los familiares, parientes ó amistades del propio personal. A esta fuente de reclutamiento se le conoce como INTERNA.

Existen también las llamadas fuentes EXTERNAS de reclutamiento como es el caso de agencias de empleos, medios masivos de comunicación, instituciones educacionales, sindicatos, comunicación interempresarial, solicitud espontánea. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en

los cuales no requieren de una preparación elemental hay exceso - de candidatos; para otros puestos que necesitan de una prepara--- ción muy larga ya sea formal (ingenieros, contadores, administradores, etc.) ó informal (torneros, matriceros, etc.) generalmente existe escases de candidatos adecuados. Es cuando se recurre a la atracción de personal ofreciendo mayores sueldos y prestaciones, - con lo cual se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento, la - anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto - permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo- oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación deseada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

a) Interna

Amistades, parientes ó familiares.- De ordinario pueden y - suelen recomendar a personas que concen, y hay la presunción de - que si los recomendados son buenos trabajadores, no apoyarán a -- los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados para - evitar conclusiones en el trabajo. Las ventajas que reporta esta - fuente de reclutamiento, se manifiesta en la integración del per-

sonal de nuevo ingreso, sin embargo expertos en la materia consideran mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato ó cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc. Por consiguiente en algunas empresas no utilizan esta fuente de reclutamiento, por considerarla -- perjudicial para la empresa.

b) Externas

Agencias de colocación.- Ahora en día la pérdida de tiempo en una empresa al elegir el personal debe ser evitada tanto por el beneficio de la empresa como para la persona que va ha ser solicitada, por eso las agencias de colocación se dedica exclusivamente a la evaluación, selección y reclutamiento de personal en las diferentes áreas ó niveles como son secretarial, contable, administrativo ó nivel oficinista, ejecutivo ó gerencial.

Como toda empresa ó negocio, estas agencias obtienen ganancias pero no de los candidatos ó reclutados, sino, por lo general de la empresa que contrata sus servicios, ejemplificando; cuando la empresa solicita una secretaria, el paso a seguir al estar en contacto con alguna agencia de colocación es darle las características, funciones y presentación, las cuales son indispensables, - así como el salario ó sueldo que se va a pagar para dicho puesto.

Con estos datos la agencia de colocación hace un cuadro de necesidades de la misma con la cual hará una selección de su archivo de las personas que llenan dichos requisitos. Encontrados los candidatos ideales para el puesto, se le cita en la empresa que lo solicitó. La empresa entrevistará a 2 ó más candidatos pero todos con las características que requiere.

En lo referente al nivel ejecutivo y gerencial, existen agencias de colocación que hacen una valuación de los mismos con exámenes psicotécnicos para valorizar si la persona tiene la capacidad de tomar decisiones a un alto nivel.

La ventaja que reporta esta fuente de reclutamiento es que la empresa que recluta personal directamente sin la intervención de alguna agencia de colocación cae en gastos y pérdidas de trabajo, dinero y tiempo, como lo pueden ser gastos de inversión en el medio periodístico, gastos por los solicitantes que no llenan los requisitos (papelería, tiempo al que los recibe, etc.) y por consecuencia se hará otro gasto para encontrar el candidato idóneo.

Medios Masivos de la Comunicación:

Otra fuente de reclutamiento es el de los anuncios y como vehículo de estos se utilizan los medios masivos de la comunicación como son:

- 1) Prensa.- es el medio de comunicación, el cual tiene por -

objetivo, que su mensaje llegue al mayor número de personas que -- sean ó puedan ser prospectos para el consumo, del mensaje del --- anunciante, más aún debe llegarse a ellos en forma, más impresio- nante, al menor costo posible, dentro de la partida ó sea la can- tidad que el anunciante tiene.

El Enfoque de Contenido de este medio puede presentarse:

- a) Información noticiosa con inclusiones de editoriales.
- b) Información especializada.
- c) Difusión.

El espacio publicitario en los periódicos generalmente se cotiza a tanto la linea (linea agata, que es de 1/4 de pulgada - de alto por lo ancho de la columna.)

Para indicar la importancia de la prensa enumeraremos al- gunas ventajas.

- 1.- Su extensa cobertura.
- 2.- Es el hecho de que los anunciantes, pueden seleccionar los periódicos en cualquier localidad deseada.
- 3.- Una importante ventaja de los periódicos es su oportu- nidad.

Una campaña puede iniciarse y suspenderse rápidamente.

- 4.- La gente lee los anuncios cuando está dispuesta a con- sumir lo anunciado.
- 5.- Los periódicos proporcionan una mejor presentación vi- sual.

6.- Los periódicos se editan tan frecuente que se puede -- aprovechar el gran principio de la publicidad, la repetición.

Radio.- Es el vehículo de información de mayor influencia en la vida y costumbres de los mexicanos, con alto grado de influencia social de la publicidad, posee las características de ser contemporánea, disponible, personalmente atractiva y omnipresente.

La publicidad en radio se remonta a 1922 aproximadamente, la radio como medio publicitario; ha hecho progresos tan rápidos que el ingreso anual por difusiones lo ha colocado en tercer lugar entre los distintos medios publicitarios; sólo lo exceden -- los periódicos y al correo directo. Las cadenas radiodifusoras, publican sus tarifas completas para las estaciones propias y las afiliadas, las estaciones independientes publican sus propias -- tarifas.

Una desventaja que tiene este medio de comunicación como -- satisfactor de la necesidad de reclutamiento es el alto costo -- provocando que pocas personas lo utilicen como fuente de reclutamiento.

Televisión.- Es el medio más moderno, de más rápido desarrollo, con la tendencia de ir desplazando a los otros medios, -- tiene enormes posibilidades en el campo de la educación y en la transmisión de información. La T.V. tiene una breve historia --

que remonta de 1939.

Existe una comisión con la facultad de censurar sobre las comunicaciones y que investiga los anuncios comerciales y otras formas de publicidad, para descubrir alegatas falsas ó engañosas.

En México este medio de comunicación, como fuente de reclutamiento es poco usual debido al alto costo, sin embargo sí existe actualmente en México un programa de servicio social que utiliza este medio de comunicación para el reclutamiento de personal, "Convivencia".

Las Revistas Especializadas.- Estas revistas contienen artículos de interés para todos los hombres de negocios que desean mantenerse informados ó al día en todo lo concerniente a las ramas de la empresa como pueden ser: Finanzas, Producción, Investigaciones, Ventas, Actividades Gubernamentales y en algunos casos también se utilizan estas revistas como fuentes de reclutamiento. Las revistas pueden ser: las que cubren una industria determinada desde el presidente hasta las categorías inferiores y las --- otras seleccionan un tipo particular de lector.

Instituciones Educativas.- Hay varios puntos en los -- que entre las empresas y las instituciones docentes se ha avanzado de la simple y esporádica comunicación al establecimiento de una verdadera conexión, por virtud de los objetivos que cada una de ellas persigue se encuentran y se enlazan en el camino.

Sucede que las instituciones preparan profesional y técni

camente a muchas personas para que éstas vayan a aplicar sus conocimientos y sus aptitudes en los diversos campos de las actividades humanas. A su vez estas actividades, subdivididas, van dando lugar a la creación de empresas que se especializan en alguna ó algunas de esas actividades pero que, para que sea posible su realización es indispensable que los hombres debidamente preparados, ya sean profesionistas ó técnicos, se hagan cargo de tales actividades.

Por lo tanto, surgen de las universidades, de los institutos politécnicos y de tecnología, de las academias especializadas, de las escuelas de artes y oficios, etc., hombres y mujeres que al incorporarse a la vida activa y productiva y de una manera lógica, buscan su colocación en las empresas en donde puedan ser utilizados sus conocimientos y sus servicios.

Mediante los avances de la administración científica, las empresas procuran cada día con mayor ahinco hacer la selección científica y técnica de su personal, con miras a lograr la mejor integración humana posible desde todo los ángulos previsibles: Las calidades moral e intelectual, la escolaridad, el ambiente social de su origen, la vocación, las aspiraciones, etc., de los individuos.

Es decir, por un lado las instituciones educacionales tienen como objetivo primordial el de dar a la juventud estudiosa la oportunidad de que se cultive, y propone adecuadamente para --

ser socialmente útil al incorporarse a la vida activa. Es indudable que cada una de esas instituciones persigue el objetivo de ser la más destacada por su prestigio y así, por ese orden, otros muchos objetivos que se desprenden de su origen y de sus fines.

Se observa con beneplácito en México que muchas de las empresas de la iniciativa privada han hecho posible la creación, sostenimiento y desarrollo de importantes instituciones educacionales, confirmándose así lo primeramente asentado, ó sea que por ambas partes se ha avanzado de la comunicación propiamente informal al establecimiento de una auténtica conexión, demostrándose con esto, por razón de la interdependencia humana, que los hombres necesitamos unos de los otros.

En última instancia, independientemente de los objetivos-particulares que unas y otras tratan de alcanzar, hay un objetivo común para las empresas y las instituciones educacionales: el de incorporar a la vida activa y productiva a la juventud con preparación cada vez mejor, para hacerla socialmente útil mediante la aplicación de sus conocimientos y el empleo de sus servicios.

Sindicatos.- En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si este no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos a

afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla, para evitar posteriormente complicaciones.

Se ha generalizado especialmente en México por medio de cláusulas establecidas en los contratos, el hecho de que el trabajador ó empleado sea propuesto por el sindicato a la empresa para que contrate sus servicios. Esto revela que en la mayoría de los casos el trabajador ó empleado, primero es miembro del sindicato-que servidor de la empresa.

La precisión de la coincidencia de objetivos en lo que debe y puede ser logrado mediante la unión de esfuerzos de trabajadores empleados, sindicato y empresa, será el punto de partida para la elaboración de normas, procedimientos y programas de las relaciones de la empresa con cada uno de sus trabajadores y empleados sindicalizados y con el sindicato.

Solicitud Espontánea.- Consiste en que una persona llega espontáneamente a la empresa ha hacer su solicitud de trabajo, esto es que la persona escuchó, le dijeron, leyó ó simplemente fué en busca de trabajo a la empresa donde se presentó. Esta fuente de reclutamiento es un tanto perjudicial para la empresa, puesto que provoca a esta pérdida de tiempo, dinero y espacio, ya que como es lógico la persona que espontáneamente se presenta, no irá de acuerdo con las características deseadas para que cubra el puesto, sin embargo algunas empresas han reclutado personal con esta fuente, utilizando el sistema de anuncio en la puerta de la-

calle, los cuales suelen decir, "Solicito Tornero", "Solicito Mozo" etc. Pero sin enunciar las características necesarias para cubrir el puesto como pueden ser experiencia, edad, sexo, nivel educacional, etc. Esto provocará que lleguen candidatos sin las características necesarias, provocando como lo dijimos anteriormente - pérdidas para la empresa.

Comunicación Interempresarial.- Las empresas similares ó - competidoras, son uno de los grupos ó sectores sociales con los - que cada empresa tiene necesidad de establecer una relación directa, en primer lugar porque todas ellas, precisamente por producir ó elaborar artículos ó servicios similares, en las más de las ocasiones concurren a los mismos mercados industriales ó de consumo - en donde están los jueces. Sus compradores ó clientes, que son -- quienes determinan la preferencia por aquellos que mejor satisfacen sus necesidades y requerimientos.

Entre los motivos que son comunes a cada grupo de competidores, se cuentan estos: todos ellos fabrican ó elaboran productos ó servicios similares, todos concurren prácticamente a los mismos mercados industriales ó de consumo, todos necesitan más ó menos de iguales tipos de materias primas ó materiales y en muchos-casos tienen las mismas fuentes de aprovisionamiento.

Las diferencias, provenientes de la iniciativa individual, - de los recursos pecuniarios, de la integración humana del personal a la empresa , del tiempo de su organización interna, de su efi--

ciencia, etc. son, con las limitaciones que establece el derecho-natural y el derecho positivo. El apoyo a la libertad de cada hombre para alcanzar el progreso máximo posible.

Habiendo enunciado la necesidad de una comunicación inter-empresarial diremos que como fuente de reclutamiento es muy bajo el aprovechamiento que ese dá a esta comunicación a excepción de algunas cámaras y asociaciones, que realmente la aprovechan al máximo.

b) SELECCION

Al haber encontrado el candidato se empieza el proceso selectivo.

Solicitud de Empleo.- Es muy importante, no solo por ser la base del proceso de selección, ya que todos los pasos se comparan con ella; sino aún de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Podemos aprovechar este paso para rechazar amablemente a candidatos que notoriamente no cumplan con los requisitos para cubrir el puesto edad, sexo, presentación, etc. por eso suele llamarse entrevista previa.

Esta hoja de solicitud debe contener lo que la empresa requiere saber del solicitante y solamente eso la empresa necesita conocer: datos generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil, edad, sexo, I.M.S.S., R.F.C.; datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar actividades. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual está aplicado.

Se determina si el candidato reúne los requisitos en caso afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevistas.- Podríamos decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar ó recabar información ó modificar actitudes, y en virtud de las cuales tomarán determinadas decisiones. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cuál se realizará la

entrevista, ó sea, que la sala esté bién arreglada, porque será - la primera impresión de la empresa que se llevará el solicitante, así como, sigilo completo, ya que sin este el entrevistado apenas nos dirá nada importante.

Modo General de Conducirla:

- a) Conviene recibir amablemente al candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que de ser entrevistado.
- e) Garantizar y realmente buscar, la lealtad, el interés, - el sigilo.
- f) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona - del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle tra bajo por tal ó cuál motivo, ó bién citándolo para el - siguiente paso.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de las ob- servaciones. Durante la entrevista conviene escribir - lo menos posible.

Pruebas Psicológicas.- Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas, ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, -- quién las utiliza etc. tales métodos en sí no constituyen una -- panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevistas, en las pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las --- pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

Pruebas de Trabajo.- La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de -- comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el -- área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la -- secuencia que ha de seguirse en cada organización en particular.

Examen Médico.- El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. El examen médico puede tener los siguientes fines:

- 1) Conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas.
- 2) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicación del puesto que se le ofreció.
- 3) Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo enfermedades profesionales.
- 4) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico ó drogadicto.
- 5) Verificar si el trabajador tiene el normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- 6) Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- 7) Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- 8) Investigar su estado general de salud.
- 9) Servir de base para la realización de exámenes periódicos.

cos al trabajador, para vigilar su estado de salud, co
rregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de-
beneficiar al trabajador, metora su eficiencia en el --
trabajo.

Debemos notar que el examen médico se coloca casi siempre-
al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe -
ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costo
so, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran
probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán em---
pleados.

Estudio Socioeconómico.- La investigación socioeconómico -
debe cubrir tres áreas:

a) Proporcionar una información de la actividad sociofami-
liar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas -
que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsa
bilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desa
rolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información-
proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el-
candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de se--
lección, Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida
y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expre-

sadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones ó a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómico de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización, de manera general, las áreas que se exploran son:

1) Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

2) Antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etc.

3) Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

4) Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Contratación.- La Ley Federal del Trabajo define al contrato de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se --- obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cual---

quiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenando formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos muestran aún aprehensión contra esta última, debido a que su uso se inició en problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que es la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aún para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

1) Encabezado.- En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como persona moral.

2) Declaraciones de los Comparecientes.- Primero se hará constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa ó negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato, el tipo de contrato y, en forma general, el servicio ó servicios requeridos, expresando de preferencia el-

puesto en cuestión. Posteriormente se incluirá la capacidad del -
trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo -
y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesa---
rios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido
por el patrón.

3) Cláusulas.- En forma muy general puede decirse que las-
cláusulas del contrato de trabajo se dividen en:

a) Legales.- Que son las contenidas en el Art. 25 de la -
Ley Federal del Trabajo, los cuales son necesarios para todo con-
trato de trabajo, por lo tanto el contrato deberá contener; i) nombre
bre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabaja
jador y del patrón, ii) tipo y forma de contrato, iii) servicio ó
servicios que deberán prestarse, iv) el lugar ó lugares donde de-
ba prestarse el trabajo, v) la duración de la jornada, vi) la form
ma y monto del salario, vii) el día y lugar que se pagará el salar
rio, viii) otras condiciones de trabajo, tales como días de des--
canso, vacaciones y demás.

b) Administrativas.- En estas se incluyen las operativas;-
cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su-
manejo, obligación del sigilo, etc. para facilitar la administra-
ción y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada ---
cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

4) Firmas.- En esta parte el contrato, que es la final, --

4) Firmas.- En esta parte del contrato, que es la final, --

puesto en cuestión. Posteriormente se incluirá la capacidad del -
trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo -
y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesa---
rios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requeri-
do por el patrón.

3) Cláusulas.- En forma muy general puede decirse que las -
cláusulas del contrato de trabajo se dividen en:

a) Legales.- Que son las contenidas en el Art. 25 de la Ley
Federal del Trabajo, los cuales son necesarios para todo contrato
de trabajo, por lo tanto el contrato deberá contener; i) nombre,-
nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador
y del patrón, ii) tipo y forma de contrato, iii) servicio ó servi-
cios que deberán prestarse, iv) el lugar ó lugares donde deba pres-
tarse el trabajo, v) la duración de la jornada, vi) la forma y mon-
to del salario, vii) el día y lugar que se pagará el salario, viii)
otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vaca--
ciones y demás.

b) Administrativas.- En estas se incluyen las operativas; -
cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su-
manejo, obligación del sigilo, etc. para facilitar la administra-
ción y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada ---
cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

4) Firmas.- En esta parte del contrato, que es la final, --

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

La forma de la relación de trabajo puede ser: Por tiempo-determinado ó indeterminado, el primero a su vez puede ser eventual ó temporal, pudiendo ser el eventual, por obra determinada ó a precio alzado.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, ó sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este período puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir, (nunca en perjuicio del trabajador) modalidades especiales en el trabajo de un comodín, que ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más ó menos de lo que el puesto suponen. En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de contratar solamente miembros activos del sindicato. Si este no cumple en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos a afiliarse al sindicato.

Simultáneamente a la firma del contrato de trabajo ó con -
posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse
al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que-
éste trámite, además de las ventajas que supone para el patrón y-
trabajador, constituye un requisito de carácter legal. También tiene
la obligación el patrón de inscribirse y de inscribir a sus --
trabajadores y pagar las cuotas respectivas al Instituto del Fon-
do Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, que entró en vigor
en 24 de Abril de 1972.

CAPITULO III

**INVESTIGACION EN 42 EMPRESAS CONSTRUCTORAS
DEL DISTRITO FEDERAL.**

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

a) NOTA HISTORICA.

Los distintos pueblos que habitaron nuestro país en épocas prehispánicas tales como los Toltecas, Mayas, Zapotecas, Aztecas, y muchos más nos dejaron ejemplos maravillosos de los que podría invocarse como antecedente ó tradición de pueblo constructor.

Esta tradición continuada durante la época colonial, nos heredó más de 12,000 iglesias y conventos, así como infinidad de edificios de diversas clases, puentes y caminos, construidos bajo la dirección de frailes y maestros españoles y realizados por nuestros indígenas.

A pesar de nuestro agitado siglo XIX ya como país independiente se construyó la red básica ferrocarrilera y se hicieron importantes obras portuarias.

A principio del siglo XX se establecieron industrias incipientes de acero y cemento, básicas para la construcción; hacia los años veintes se inició una etapa definida de realización de obras importantes de infraestructura, y a partir de la época de la segunda guerra mundial, la construcción en México desarrolla sus posibilidades como industria moderna, bajo el estímulo de programas de obras públicas, encomendadas inicialmente a empresas extranjeras; en ellas se formaron y adquirieron expe-

riencia, técnicos y futuros empresarios mexicanos que habían de construir después sus propias empresas constructoras.

Existe ya actualmente un número importante de compañías-constructoras con perspectivas de una empresa industrial.

Por ley, las compañías constructoras deben pertenecer a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción; además - para poder realizar trabajos de obras públicas, deben registrarse anualmente en la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Este registro implica demostrar ante dicha Secretaría - su capacidad y solvencia mediante la verificación anual de datos que incluyen:

- a) Su capital
- b) Balance del año anterior
- c) Capacidad de crédito, tipo o Institución con que opera
- d) Relación de profesionistas y técnicos a servicio de la empresa
- e) Relación de máquinas y equipo propiedad de la empresa

Estos datos sirven de elemento de juicio a las distintas dependencias Gubernamentales para la asignación de trabajos de obra pública, muchos de los cuales son adjudicados mediante con cursos.

Consideramos importante hacer un breve comentario sobre la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, empezando

do desde su origen.

Esta se remonta al año de 1945, fecha en que se construyó la Asociación Mexicana de Contratistas. Antes hubiera sido im posible ya que la industria de la construcción en su mayor parte estaba formada por cías. extranjeras y de técnicos aislados, dis persos y por lo mismo imposibilitados para poder establecer las condiciones y los sistemas de trabajo que le permitieran a esta industria un desarrollo y una expansión más adecuados a la reali dad económica de México. Indudablemente, por su condición extra nacional, las cías. constructoras extranjeras no podían tener -- grandes inquietudes por organizarse en un país extraño, con lo - cual no mantenían más lazos que las contrataciones de sus servi cios; muy por lo contrario probablemente a ellas lo que más les interesaba, era mantener tal situación, pues fortalecía una polí tica de competencia, cuando la había, puramente empresarial, que dejaba la evolución de la industria de la construcción sujeta -- al libre albedrío de sus intereses particulares, los cuales de - ninguna manera podían reflejar los intereses generales del país - al respecto, ni los intereses, propósitos e inquietudes de los - empresarios, técnicos y trabajadores mexicanos.

Organizar y constituir la Asociación Mexicana de contra - tistas fué una labor ardua y de tal magnitud en cuanto a sus re - sultados positivos, que provocó necesariamente la formación de - numerosas empresas nacionales específicamente dedicadas a esta -

industria, contrajo capacidad del personal en todos sus niveles y despertó en los empresarios mexicanos una conciencia que les permita verse, en el campo de la oferta y la demanda, como participantes compañeros en una tarea común: La de sentar los principios de una industria eminentemente nacional.

B) PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

Consideramos uno de los más grandes problemas a que se enfrentan las empresas constructoras, en la inestabilidad, y por esto a una crónica crisis económica. Esto se debe a las características de este mercado:

a) La rapidez y el monto de las inversiones en obras públicas representan discontinuidad al pasar de un período presidencial a otro.

b) La cantidad de las inversiones en obras públicas aumenta hacia la segunda mitad de un período presidencial y alcanza un máximo en los últimos años del ejercicio.

c) Durante los primeros años de un período presidencial, una considerable parte de la inversión pública para construcción se destina para pagar pasivos del ejercicio pasado y para la operación y mantenimiento ejecutadas hasta la fecha correspondiente, y una mínima parte de esta inversión para la iniciación de nuevas obras.

d) Los pagos del Gobierno a las empresas, ocurre diferidamente, con retrasos que varían de semanas a un año, los retrasos

son más notorios en la época de transición de poderes en la nación.

e) La cuantía de las inversiones en obras privadas es sensible a la política del Gobierno; así observándose que tiende a disminuir durante la transición de poderes y a aumentar al incrementarse las inversiones públicas.

f) En general, las inversiones en obras privadas y públicas, tienden a aumentar de sexenio como consecuencia del desarrollo demográfico y económico del País.

Esta inconstancia en la demanda es debido a una falta de planeación a largo plazo y la discontinuidad de algunos programas Gubernamentales.

* Estas características aunadas a las peculiaridades de la industria de la construcción en el país y la falta de planeación a largo plazo, producen durante la época de mayor demanda, los siguientes fenómenos.

I Incremento de producción instalada de servicios, materiales, equipos y maquinaria para la construcción, lo cual implica un aumento en las inversiones en bienes de capital, que puede ser inecesarias aún en las épocas de mayor demanda.

II Incapacidad de aprovisionamiento de servicios, mano de obra, materiales, equipo y maquinaria, que ocasionan retrasos en la ejecución de las obras, elevación de precios, trayendo consecuencias como: Incremento en los costos de las obras y pérdidas-

a las empresas.

III Aumento del número de empresas constructoras e incremento excesivo del volumen contratado por algunas de ellas, estas aplicaciones provocan una situación altamente competitiva por -- los recursos disponibles. Causan serios problemas por desorganización, que producen incrementos en los costos y disminución de utilidades de las empresas.

IV Incremento del crédito a corto plazo para poder responder a la demanda y al retraso en los pagos al Gobierno. Este hecho, provoca, alza de los precios y costos de las obras.

Por otro lado, durante la época de iniciación de un período presidencial, la demanda de obras decrece y se producen los siguientes efectos.

1) Existe una capacidad de producción superior a la demanda, este hecho ocasiona gastos fijos excesivos provenientes del sobrante de recursos. Para reducir dichos gastos hay necesidad de despedir personal y vender excedentes de maquinaria, equipo y/o materiales en época en que por la enorme oferta de los mismos, -- los precios de venta pueden producir pérdidas a las empresas e incluso ocasionar la quiebra de algunas.

2) La situación financiera de estas, se vuelve crítica a causa de ingresos reducidos ó pagos retrasados, provocando la -- quiebra de algunas compañías.

C) DETERMINACION DE LA MUESTRA

Problemas de la clasificación en la empresa.

- El principal problema para lograr la clasificación de las empresas fué la falta de fuentes de información, ya que la única fuente con que se contó, fué con la del departamento técnico de la Camara Nacional de la Industria de la Construcción.

- El único medio para conocer nuestro universo fué el directorio de la Camara Nacional de la Industria de la Construcción el cuál contiene los siguientes datos: nombre, dirección, y capital de las empresas.

- Esto nos trajo como consecuencia la problemática de seleccionar de las 2522 empresas en el Distrito Federal, tres tamaños para el logro de muestras realmente representativas, contando como único dato, con el capital que declaran dichas empresas.

Para este efecto se tuvo que seguir el siguiente proceso:

1) Sacar del directorio de 5,000 empresas aproximadamente que existen en todo el País, nuestro universo que fué de 2522 - empresas que existen en el Distrito Federal.

2) Clasificarlas por el monto de la declaración de su capital para determinar por grupo.

Determinación por grupo de empresa.

Para determinar nuestra muestra por grupos, realizamos la siguiente clasificación:

- 1.- Empresas Grandes= más de 20,000,000.00 de pesos.
 - 2.- Empresas Medianas = de 3,000,000.00 a 20,000,000.00 de pesos
 - 3.- Empresas Chicas. de 1,000.00 a 3,000.000.00 de pesos
- Por conciderar esto lo más representativo, dándonos como

resultado:

- 1.- Empresas grandes= 33
- 2.- Empresas medianas= 292
- 3.- Empresas chicas= 2197

Para determinar el tamaño de la muestra y el margen de -- error se desarrolló la siguiente fórmula estadística.

Margen de Error

Tamaño de la Muestra

$$\frac{P \times Q}{N}$$

$$N = \frac{P \times Q}{2}$$

P= Porcentaje favorable

Q= Porcentaje desfavorable

= Error probable

N= Tamaño de la muestra

EMPRESAS GRANDES

$$3 = \frac{50 \times 50}{33}$$

$$N = \frac{50 \times 50}{515}$$

$$3 = (757) \ 3$$

$$N = 5$$

$$3 = 22.7$$

EMPRESAS MEDIANAS

$$3 = \frac{50 \times 50}{292} \quad 3$$

$$N = \frac{50 \times 50}{655}$$

$$3 = (856) \ 3$$

$$N = 38$$

$$3 = 25.6$$

EMPRESAS PEQUEÑAS

$$3 = \frac{50 \times 50}{2197}$$

$$N = \frac{50 \times 50}{1163}$$

$$3 = (1137) \ 3$$

$$N = 214$$

$$3 = 34.1$$

Método de Investigación.

Para la aplicación del cuestionario nos encontramos con-- serios problemas que a continuación enunciaremos y que ocasiona-- ron reducir nuestra muestra.

a) La mayoría de las empresas se encontraban en una cri-- sis económica y algunas al grado de estar en quiebra, esto se no-- taba más en las empresas pequeñas y medianas.

b) La dificultad para que fuera posible la aplicación del cuestionario formulado; ya que en las empresas pequeñas y medianas al no contar con un departamento de personal, tienen que ocupar a alguna persona que además de cumplir con sus actividades, tiene que realizar estas funciones, provocando una duplicidad de trabajo y por consecuencia no se nos recibiera con la rapidez deseada, ó teniendo que hacer citas para otros días. En las empresas grandes había necesidad de consertar una cita, para que el jefe de personal nos recibiera.

c) Otro problema fué el elevado volumen de la muestra, ya que como mencionamos anteriormente no se podía entrevistar con la rapidez deseada para poder cumplir con el número de la muestra por el tiempo reducido de esta investigación.

d) Otro problema que al llegar a los domicilios de las empresas encontramos que algunas ya no existían. Este problema es consecuencia de la situación en que se encontraba el País, primero la depreciación del peso y en segundo lugar el cambio de poderes en el País que trae consecuencias que ya enumeramos.

Para efecto de esta investigación utilizamos el siguiente cuestionario:

I.- DATOS DE ESPECIFICACION

Fecha _____
 Nombre de la Empresa _____
 Ubicación _____
 Ramo a que se dedica _____

A B C D

No. de Personal de Planta _____
 No. de Personal Eventual _____
 No. de Personal empleadas _____

II.- DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Existe un departamento de personal si() no()
 Si, cuántas personas lo integran _____
 No, quien hace las funciones de R.H. _____
 Cuentan con: a) Inventario de personal _____
 b) Un plan de R.H. _____
 c) Organigramas _____
 d) Manuales de sistemas y p. _____
 e) Manuales de organización _____
 f) Manuales de operación _____
 g) Análisis de puestos _____

III.- RECLUTAMIENTO

A B C D

Utilizan: a) Recomendaciones de P.F.A. _____
 b) Agencias de colocación _____
 c) Prensa _____

En qué periódico _____

Que días _____

Recluta personal que se anuncia si() no()

d) Radio _____

e) T.V. _____

f) Revistas especializadas _____

Cuáles _____

g) Instituciones educacionales _____

h) Sindicatos _____

i) Solicitud espontánea _____

j) Comunicación interempresarial _____

Generalmente que requisitos pide:

- a) Experiencia _____
- b) Edad _____
- c) Escolaridad _____
- d) Sexo _____
- e) Estado civil _____
- f) Otros _____

En qué % reúnen los solicitantes estos _____
 Cada cuánto tiempo reclutan _____

IV.- SELECCION

Generalmente que ocasiona las vacantes:

- a) Expansión _____
- b) Despido _____
- c) Jubilación _____
- d) Renuncia _____
- e) Promoción _____

Hacen entrevistas A _____
 B _____
 C _____
 D _____

Aplican pruebas A _____
 B _____
 C _____
 D _____

Efectúan algún exámen médico Estudio socioeconómico

A	<u> si </u>	<u> no </u>	<u> si </u>	<u> no </u>
B	_____	_____	_____	_____
C	_____	_____	_____	_____
D	_____	_____	_____	_____

Efectúan subcontratos? si no

d) CUADROS DE RESULTADOS Y COMENTARIOS.

CHICAS

CUADRO 1

	N ^o %	PLANTA	EVENTUAL	TOTAL	PROMEDIO		TOTAL
					PLANTA	EVEN.	
A	45 100	45 100	0 0.0	45 100	2	0	2
B	64 79	64 79	17 21	81 100	3	1	4
C	95 52	95 52	86 49	181 100	5	4	9
D	0 00	0 00	2,359 100	2,359 100	0	118	118
TOTAL	204 8	204 8	2,462 92	2,666 100	10	123	133

CUADRO 3

		SI	NO	TOTAL
DEPTO. DE PERSONAL	8 00	20 100	20 100	20
INVENTARIO DE PERSONAL	8 40	12 60	20 100	20
PLAN DE R. H.	4 20	16 80	20 100	20
ORGANIGRAMAS	8 40	12 60	20 100	20
M. DE SISTEMAS Y PRO.	3 15	17 85	20 100	20
M. DE ORGANIZACION	5 25	15 75	20 100	20
M. DE OPERACION	5 25	15 75	20 100	20
ANALISIS DE GESTOS	3 15	17 85	20 100	20
TOTAL	36 22.5	124 77.5	160 100	160

CUADRO 2

		ACTUAL	MAXIMO	DIFERENCIA
A	45 96	47 100	2 4	2 4
B	81 83	98 100	17 17	17 17
C	181 62	290 100	109 38	109 38
D	2,359 63	3,745 100	1,386 37	1,386 37
TOTAL	2,666 64	4,180 100	1,514 36	1,514 36

COMENTARIOS
EMPRESAS CHICAS

CUADRO 1.

En las empresas pequeñas, el personal de planta se va reduciendo conforme van siendo niveles inferiores. De un 100% de personal de planta, en el nivel ejecutivo administrativo va disminuyendo (79% ejecutivo técnico), llegando a nivelarse con el eventual (52% - 48%) en el nivel empleado y desaparecer por completo en el nivel obrero.

El promedio de personal de estas empresas es muy bajo ya que sólo cuentan con 10 personas y estas son de los tres primeros niveles, y con 123 de eventuales que son en su totalidad del nivel obrero.

CUADRO 2.

En las empresas pequeñas ha habido una disminución en el personal, siendo esto más notorio en los niveles empleado (38%) y obrero (37%) que en los niveles ejecutivos, tanto administrativos (4%), como técnicos (17%).

CUADRO 3.

Las empresas pequeñas no cuentan con un departamento de personal. En estas los sistemas administrativos tienen en total un bajo porcentaje (22.5%) y estos están en una forma mal estructurada.

CUADRO 4

		A	B	C	D	TOTAL
R. DE P.F. o A.	No	3	7	12	5	27
	%	11	26	44	19	100
		12	17	23.5	14	18
AGENCIAS DE C.	No	0	4	6	0	10
	%	0.0	4.0	6.0	0.0	10.0
		0	10	11.5	0	6.5
PRENSA	No	1	7	9	1	18
	%	5.5	39	9.0	5.5	10.0
		4	17	17.5	3	12
RADIO	No	0	0	0	1	1
	%	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0
		0	0	0	3	.5
T. V.	No	0	0	0	0	0
	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0	0	0	0	0
REVISTA ESPECIALIZADAS	No	0	1	1	0	2
	%	0.0	5.0	5.0	0.0	10.0
		0	2.5	2	0	1
INSTITUCIONES EDUCA.	No	0	4	5	0	9
	%	0.0	4.6	5.5	0.0	10.0
		0	10	10	0	6
SINDICATOS.	No	0	0	0	10	10
	%	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0
		0	0	0	2.8	6.5
SOLICITUD ESPONTANEA	No	0	1	3	2	6
	%	0.0	2.7	5.0	3.3	10.0
		0	2.5	5.5	6	4
COMUNICACION J.	No	4	13	15	8	40
	%	1.0	32.5	37.5	2.0	10.0
		16	31	3.0	23	26.5
NO RECLUTAN.	No	17	4	0	8	29
	%	5.8	1.4	0.0	2.7	10.0
		6.8	1.0	0	23	19
TOTAL	No	25	41	51	35	152
	%	15.5	28	34	22.5	100
		100	100	100	100	100

CUADRO 5

		F. S.	P. S.	C. D.	NO U.	TOTAL
EXCELSIOR	No	5	0	4		10
	%	68	0.0	40		100
		42				42
UNIVERSAL	No	2	0	2		4
	%	5.0	0.0	5.0		10.0
		1.6				1.6
NO UTILIZAN	No				10	10
	%				10.0	10.0
					42	42
TOTAL	No	8	0	6	10	24
	%	33	0.0	2.5	4.2	10.0
		100			100	100

CUADRO 6

		No	%
PERSONAL QUE SE ANUNCIAN	SI	0	0
	NO	20	100
TOTAL		20	100

CUADRO 4.

A.- nivel A.- Para reclutar ejecutivos administrativos -- las empresas pequeñas utilizan primordialmente, la comunicación-interempresarial (16%), las recomendaciones de parientes, familiares ó amistades (12%) y mínimamente la prensa (4%), sin embargo en este nivel no se recluta en un 68%.

nivel B.- las fuentes de reclutamiento utilizadas para -- atraer candidatos a nivel ejecutivo técnico es la comunicación - interempresarial (31%), recomendaciones de p. f. ó a. y la prensa con un 17% c/u y con un considerable 10% las agencias de colocación e Instituciones educacionales. En este nivel no se recluta en un 10%.

nivel C.- para reclutar personal a nivel empleado las - - fuentes de reclutamiento siguen siendo las mismas. La comunicación enterempresarial (30%), las recomendaciones de p. f. ó a. - (23.5%) y la prensa (17.5%) y con un considerable 10%, las instituciones educacionales y agencias de colocación 11.5%.

nivel D.- en el nivel obrero, las fuentes de reclutamiento más utilizadas son el sindicato (28%), la comunicación interempresarial (23%), las recomendaciones de p. f. ó a. (14%) en este nivel no se recluta en un 23%.

B.- en total las fuentes de reclutamiento que mas se utilizan son: la comunicación interempresarial (26.5%, las recomen-

daciones de p. f. ó a. (18%), la prensa (12%) y en forma más baja: las agencias de colocación y sindicatos con 6.5% c/u, las -- instituciones educacionales (6%) y no son ó muy bajamente utilizadas, la t.v. (0%), la radio (.5%), revistas especializadas -- (1%) y la solicitud espontánea con un 4%.

CUADRO 5.

Las empresas que utilizan la prensa como fuente de reclutamiento, prefieren el periódico Excelsior y prefieren poner su anuncio los fines de semana.

CUADRO 6.

En estas empresas, rotundamente no utilizan al personal -- que se anuncia en los periódicos.

CUADRO 7

	A		B		C		D		TOTAL	
EXPERIENCIA	3	12.5	18	41	17	39	11	39	49	35
EDAD	0	0	1	2	3	7	2	7	6	4
ESCOLARIDAD	3	12.5	18	41	17	39	0	0	38	27
SEXO	1	4	4	9	4	9	7	25	16	12
ESTADO CIVIL	0	0	1	2	2	4	0	0	3	2
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NO REQUIEREN	17	71	2	5	1	2	8	29	28	20
TOTAL	24	100%	44	100%	44	100%	28	100%	140	100%

CUADRO 8

MESES	1-6	7-15	NO R.	TOTAL
A	No 0	3	17	20
	% 0.0	15	85	100
B	No 8	10	2	20
	% 40	50	10	100
C	No 8	11	1	20
	% 40	55	5	100
D	No 5	7	8	20
	% 25	35	40	100
TOTAL	No 21	31	28	80
	% 26	39	35	100

CUADRO 9

	+60%	+50%	+20%	-20%	NO R.	TOTAL
A	No 1	2	0	0	17	20
	% 5	10	0.0	0.0	85	100
B	No 8	6	2	2	2	20
	% 40	30	10	10	10	100
C	No 10	6	0	3	1	20
	% 50	30	0.0	15	5	100
D	No 9	3	0	0	8	20
	% 45	15	0.0	0.0	40	100
TOTAL	No 28	17	2	5	28	80
	% 35	21	3	6	35	100

CUADRO 7.

A.- El poco personal que se recluta en el nivel ejecutivo administrativo, se le pide que cumpla con los requisitos de experiencia (12.5%) y escolaridad (12.5%), y en bajo porcentaje sexo (4%).

B.- En el nivel ejecutivo técnico, se requieren experiencia y escolaridad, mayormente y en porcentaje igual (41%).

C.- A los empleados les requieren experiencia (39%) y escolaridad (39%).

D.- En cambio a los obreros se les pide experiencia (39%) y sexo (25%) y en bajo porcentaje edad (7%) y no se les pide en absoluto escolaridad.

En forma global ó total podemos decir que los requisitos que piden estas empresas, son: experiencia, escolaridad y sexo - en porcentajes elevados.

CUADRO 8.

El tiempo de reclutamiento en las empresas pequeñas en el nivel ejecutivo administrativo, es completamente a largo plazo, - no hay rotación de personal con frecuencia, sin embargo en los niveles ejecutivo técnico, empleado y obrero, existe una balanza entre el reclutamiento en menos de un semestre y otro de más del semestre, estando mínimamente cargado de un tiempo mayor del se-

mestre.

CUADRO 9.

El personal que se recluta en estas empresas cumplen con los requisitos pedidos en más del 50% en un porcentaje alto - - (56%) en relación con un 9% del personal que cumple en menos del 50% y un 35% de personal que no reclutan.

CUADRO 10

	A	B	C	D	TOTAL
EXPANCIÓN	3 15	16 70	17 74	12 60	48 56%
DESPIDOS	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0%
JUELA CIÓN	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0%
RENUNCIAS	0 0	4 17	6 26	0 0	10 11.5%
PROMOCIÓN	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0%
NO RECLUTAN	17 85	3 13	0 0	8 40	28 32.5%
TOTAL	20 100	23 100	23 100	20 100	86 100%

CUADRO 11

	A	B	C	D	TOTAL
INICIAL	3 15	18 69	18 72	4 20	43 47%
PROFUNDA	0 0	5 19	4 16	0 0	9 10%
FINAL	0 0	1 4	1 4	0 0	2 2%
NO REALIZAN	17 85	2 8	2 8	16 80	31 41%
TOTAL	20 100	26 100	25 100	20 100	91 100%

CUADRO 12

	A	B	C	D	TOTAL
PSICO - LOGICAS	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0%
DE TRABAJO	3 15	12 60	15 75	3 15	33 41%
NO APLICAN	17 85	8 40	5 25	17 85	47 59%
TOTAL	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	80 100%

CUADRO 10.

La causa por la cual reclutan en los niveles ejecutivo ad ministrativo y obrero, es absolutamente por expansión, en los ni veles ejecutivo técnico y empleados, son expansión y renunciaciones.

CUADRO 11.

A.- A este nivel sólo realizan una entrevista en un 15%.

B.- En este nivel realizan una entrevista inicial en un - (69%) y una segunda (profunda) en un bajo porcentaje (19%).

C.- En este nivel realizan una entrevista inicial (72%) y una profunda en un 16%.

D.- En este, se realiza una entrevista inicial únicamente en un 30%.

CUADRO 12.

En las empresas pequeñas, se aplican pruebas de trabajo - únicamente, esto es en todos los niveles, a pesar que en el ni-- vel obrero generalmente no se aplica ninguna prueba.

CUADRO 13

		SI	NO	TOTAL	
E X A M E N O	A	No	0	20	20
		%	0.0	100	100%
	B	No	0	20	20
		%	0.0	100	100%
C	No	0	20	20	
	%	0.0	100	100%	
D	No	0	20	20	
	%	0.0	100	100%	
TOTAL		No	0	80	80
		%	0.0	100	100%

CUADRO 14

		SI	NO	TOTAL	
ESTUDIO	A	No	3	17	20
		%	15	85	100%
SOCIO ECO- NOMICO	B	No	4	16	20
		%	20	80	100%
	C	No	1	19	20
		%	5	95	100%
	D	No	0	20	20
		%	0.0	100	100%
TOTAL		No	8	72	80
		%	10	90	100%

CUADRO 15

	No	%	
SUBCON-	SI	17	85
TRATAN	NO	3	15
TOTAL		20	100

CUADRO 13.

En estas empresas, no se realiza ningún examen médico en ningún nivel.

CUADRO 14.

Los estudios socioeconómicos en estas empresas se aplican en forma mínima (19%) y eso en su mayoría en los niveles ejecutivos tanto administrativos como técnicos.

CUADRO 15.

La mayoría de estas empresas (85%) efectúan subcontratos.

M E D I A N A S .

CUADRO 1

		PLANTA	EVENTUAL	TOTAL	PROMEDIO		TOTAL
					PLANTA	EVEN.	
A	No	77	0	77	5	0	5
	%	100	0.0	1			
B	No	165	8	173	10	1	11
	%	95	5	1.5			
C	No	655	43	698	39	3	42
	%	94	6	6			
D	No	1446	9024	10470	85	531	616
	%	14	86	91.5			
TOTAL	No	2343	9075	11418	130	534	672
	%	21	79	100			

CUADRO 3

CUADRO 2				SI	NO	TOTAL		
		ACTUAL	MAXIMO	DIFERENCIA				
A	No	77	91	14	DEPTO. DE PERSONAL	5	12	17
	%	85	100	15		29	71	100
B	No	173	218	45	INVENTARIO DE PERSONAL	10	7	17
	%	79	100	21		59	41	100
C	No	698	824	126	PLAN DE R. H.	4	13	17
	%	85	100	15		23.5	76.5	100
D	No	10470	23436	12966	ORGANIGRAMAS	10	7	17
	%	45	100	55		59	41	100
TOTAL	No	11418	24569	13151	M. DE SISTEMAS Y PRO.	9	8	19
	%	46.5	100	53.5		53	47	100
					M. DE ORGANIZACION	11	6	17
						65	35	100
					M. DE OPERACION	9	8	17
						53	47	100
					ANALISIS DE PUESTOS	2	15	17
						12	88	100
					TOTAL	60	76	136
						44	56	100

COMENTARIOS

MEDIANAS

CUADRO I

El personal de planta de las empresas medianas va decreciendo conforme van siendo niveles inferiores, de un 100% del nivel ejecutivo administrativo, llegando hasta un 14% del nivel obrero.

O sea que los niveles más altos tienen un 0% de eventualidad mientras que el nivel obrero el 86% es eventual.

El personal promedio de estas empresas es de 5 personas en nivel ejecutivo administrativo, en el nivel ejecutivo técnico de 10 personas y un eventual, en el nivel empleado de 39 de planta y 531 de eventuales.

CUADRO 2

En las empresas medianas, el personal actualmente a disminuido en un 53% en relación con el personal que tenía anteriormente siendo esto más significativo en el nivel obrero - - (55%) y más moderado en los niveles superiores (15%, 21% y 15%).

CUADRO 3

En las empresas medianas, cuentan con un departamento de personal únicamente en un 29%. Sin embargo ya cuentan con técnicas en un buen porcentaje 44%, para el logro de una buena administración.

CUADRO 4

		A	B	C	D	TOTAL					
R. DE P.F. A.	No %	2 7	9 17.5	6 22	10 37	17 19	27 100	17			
AGENCIAS DE C.	No %	1 8	5 25	3 25	9 67	14 0	0 0.0	7.5 100			
PRENSA	No %	3 18	14 29	5 29	15 41	7 12	4 12	10.5 100			
RADIO	No %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100	4.5	1 100			
T. V.	No %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0	0 0			
REVISTAS ESPECIALIZADAS	No %	1 9	5 27	3 27	9 46	8.5	2 18	4.5 100	7		
INSTITUCIONES EDUC.	No %	0 0.0	0 0	3 27	9 73	8 14	0 0.0	0 100	7		
SINDICATOS.	No %	0 0.0	0 0	0 0.0	0 0.0	13 100	27	8 100			
SOLICITUD ESPONTANEA	No %	0 0.0	0 0	2 11	6 42	8 14	9 47	19 100	12		
COMUNICACION I.	No %	7 18	33.5	11 28	32	12 31	20.5	9 23	19 100	24	
NO RECLUTAN.	No %	7 78	33.5	1 11	2.5	0 0.0	0	1 11	2.5 100	6	
TOTAL	No %	21 13	100	34 21	100	58 36	100	47 30	100	160 100	100

CUADRO 5

		F. S.	P. S.	C. D.	NO U.	TOTAL	
EXCELSIOR	No %	4 100	0 0.0	0 0.0		4 100	23.5
UNIVERSAL	No %	3 50	1 17	2 23		6 100	35.5
NO UTILIZAN.	No %				7 100	7 100	41
TOTAL	No %	7 41	1 6	2 12	7 41	17 100	100

CUADRO 6

		No	%
PERSONAL QUE SE ANUNCIA	SI	0	0.0
	NO	17	100
TOTAL		17	100

CUADRO 4

Nivel A.- La fuente de reclutamiento más utilizada para reclutar ejecutivos administrativos, es la comunicación interempresarial, reforzada por otras fuentes como son: la prensa, las recomendaciones de p.f. o a. y las agencias de colocación, aunque en porcentajes inferiores.

Nivel B.- Para atraer candidatos a nivel ejecutivo técnico, se utiliza la comunicación interempresarial preferentemente, u reforzada esta por las recomendaciones de p. f. o a. y prensa - En que nivel ya se utiliza las agencias de colocación, revistas especializadas y las instituciones educacionales, la solicitud espontánea, aunque en porcentajes bajos.

Nivel C.- Sigue siendo la comunicación interempresarial y reforzada al igual que las anteriores por, las recomendaciones de p. f. ó a., agencias de colocación, instituciones educacionales, solicitud espontánea, prensa y revistas especializadas

Nivel D.- La fuente de reclutamiento más usada es el sindicato (27%) reforzada esta, por la comunicación interempresarial, las recomendaciones de p. f. ó a. y la solicitud espontánea 19% c/u. en un porcentaje más bajo la prensa, revistas especializadas y radio, esta última en situaciones muy particulares.

CUADRO 7

	A	B	C	D	TOTAL
EXPERIENCIA	9 26	14 36	16 44.5	10 36	49 35.5
EDAD	4 11	3 7	4 11	3 11	14 10.5
ESCOLARIDAD	9 26	15 39	15 41.5	2 7	41 29.5
SEXO	5 14	5 13	0 0	11 39	21 15
ESTADO CIVIL	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
OTROS	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
NO REQUIEREN	8 23	2 5	1 3	2 7	13 9.5
TOTAL	35 100	39 100	36 100	28 100	138 100

CUADRO 8

MESES	1-6	7-15	NO R.	TOTAL
A	3 18	7 41	7 41	17 100
B	6 35	10 59	1 6	17 100
C	4 23.5	13 76.5	0 0	17 100
D	10 59	6 35	1 6	17 100
TOTAL	23 34	38 56	9 10	68 100

CUADRO 9

	+80%	+50%	+20%	-20%	NO R.	TOTAL
A	7 41	2 12	0 0.0	1 6	7 41	17 100
B	10 59	4 23	1 6	1 6	1 6	17 100
C	6 35	6 35	1 6	4 24	0 0.0	17 100
D	9 53	5 29	1 6	1 6	1 6	17 100
TOTAL	32 47	17 25	3 4	7 10	9 14	68 100

CUADRO 7

Nivel A.- Los requisitos que más piden estas empresas son: experiencia y escolaridad (26% c/u) y en un porcentaje más bajo sexo (14%) y edad (11%).

Nivel B.- Para los ejecutivos técnicos piden escolaridad (39%) y experiencia (36%) y en porcentajes mínimos en relación a estos, sexo (13%), edad (7%).

Nivel C.- A los empleados se les pide experiencia (44.5%) y escolaridad (41%) y en forma menos importante edad (11%).

Nivel D.- Para los obreros los principales requisitos son: el sexo (39%) y experiencia (36%) y en forma más esporádica la edad (11%) en estas empresas ya se pide, aunque en forma baja escolaridad (7%) a los obreros.

En total podemos decir que en estas empresas piden en forma absoluta experiencia.

CUADRO 8

En su mayoría en estas empresas el tiempo para reclutar es en un plazo mayor a 6 meses en los niveles ejecutivos administrativo y técnico, y empleado, sucediendo lo contrario en el nivel obrero.

CUADRO 9

Los candidatos de estas empresas cumplen en más del 50% - con los requisitos en un alto porcentaje (72%) contra un (14%) - de personal que no reclutan.

CUADRO 10

	A	B	C	D	TOTAL
EXPANCIÓN	3 17.5	8 31	11 34	14 54	36 35.5
DESPIDOS	1 6	3 11.5	5 16	5 19.5	14 14
JUBILACION	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
RENUNCIAS	3 17.5	8 31	12 37.5	5 19.5	28 28
PROMOCION	3 17.5	6 23	4 12.5	1 3.5	14 14
NO RECLUTAN	7 41.5	1 3.5	0 0	1 3.5	9 8.5
TOTAL	17 100	26 100	32 100	26 100	101 100

CUADRO 11

	A	B	C	D	TOTAL
INICIAL	7 33	14 58	17 68	9 43	47 51.5
PROFUNDA	3 14	7 29	8 32	3 14	21 23
FINAL	1 5	0 0	0 0	1 5	2 2.5
NO REALIZAN	10 48	3 13	0 0	8 38	21 23
TOTAL	21 100	24 100	25 100	21 100	91 100

CUADRO 12

	A	B	C	D	TOTAL
PSICOLOGICAS	2 10.5	3 15	2 10.5	0 0	7 9
DE TRABAJO	2 10.5	11 55	16 84.5	7 41	36 48
NO APLICAN	15 79	6 30	1 5	10 59	32 43
TOTAL	19 100	20 100	19 100	17 100	75 100

CUADRO 10

Las causas que provocan vacantes en el nivel ejecutivo administrativo son: expansión, renunciaciones y promoción (17.5% c/u) y en un bajo porcentaje los despidos (6%) y un 41.5% no reclutan.

En el nivel ejecutivo técnico son: la expansión, renunciaciones (31% c/u) las promociones (23%) y un considerable 11% por despidos, contra un 3.5% que no reclutan.

Para las vacantes a nivel empleado las causas son: la renuncia (37.5%) expansión (34%), despidos (16%) y promoción (12.5%)

Las causas que ocasionan vacantes a nivel obrero son: la expansión (54%) y los despidos que tienen el mismo porcentaje que las renunciaciones (19.5%) y mínimamente (3.5%) contra un 3.5% que no reclutan.

En total podemos decir que las principales causas de las vacantes en estas empresas son, la expansión (35.5%) y las renunciaciones (28%).

CUADRO 11

En estas empresas realizan entrevistas iniciales (51.5%) - en su mayoría disminuyendo el porcentaje en las entrevistas profundas (23%) realizando en forma mínima (2.5%) una tercera entrevista.

CUADRO 12

En las empresas medianas aplican pruebas de trabajo en -- porcentajes altos en los niveles ejecutivos técnicos y empleados y en forma mínima pruebas psicológicas a los ejecutivos técnicos. Para los ejecutivos administrativos les aplican los 2 tipos de - pruebas pero en forma mínima. A nivel obrero sólo aplican pruebas de trabajo y esto en forma regular ó sea en un 41%.

CUADRO 13

		SI	NO	TOTAL	
EXAMEN MEDICO	A	No	2	15	17
		%	12	88	100
	B	No	2	15	17
		%	12	88	100
	C	No	1	16	17
		%	6	94	100
	D	No	1	16	17
		%	6	94	100
TOTAL	No	6	62	68	
	%	9	91	100	

CUADRO 14

		SI	NO	TOTAL	
ESTUDIO SOCIO ECO- NOMICO	A	No	1	16	17
		%	6	94	100
	B	No	1	16	17
		%	6	94	100
	C	No	0	17	17
		%	0.0	100	100
	D	No	0	17	17
		%	0.0	100	100
TOTAL	No	2	66	68	
	%	3	97	100	

CUADRO 15

		No	%
SUBCON- TRATAN	SI	13	76.5
	NO	4	23.5
TOTAL		17	100

CUADRO 13

En estas empresas realizan en forma mínima un examen médico (9%).

CUADRO 14

Las empresas medianas realizan en un mínimo porcentaje un estudio socioeconómico (3%) y esto en los niveles ejecutivo administrativo y ejecutivo técnico.

CUADRO 15

Las empresas medianas subcontratan en su mayoría (76.5%).

GRANDES .

CUADRO 1

	No. / %	PLANTA	EVENTUAL	TOTAL	PROMEDIO		TOTAL
					PLANTA	EVEN.	TOTAL
A	443 100	0 0.0	443 100	89	0	89	
B	821 100	0 0.0	821 100	164	0	164	
C	2901 100	0 0.0	2901 100	580	0	580	
D	0 0.0	76122 100	76122 100	0	15224	15224	
TOTAL	4165 5	76122 95	80287 100	833	15224	16057	

CUADRO 3

CUADRO 2

	No. / %	ACTUAL	MAXIMO	DIFERENCIA
		A	443 100	443 100
B	821 100	821 100	0 0.0	
C	2901 100	2901 100	0 0.0	
D	76122 99	77122 100	1000 1	
TOTAL	80287 99	81287 100	1000 1	

	No. / %	S1	NO	TOTAL
		DEPTO. DE PERSONAL	5 100	0 0.0
INVENTARIO DE PERSONAL	5 100	0 0.0	5 100	
PLAN DE R. H.	5 100	0 0.0	5 100	
ORGANIGRAMAS	5 100	0 0.0	5 100	
M. DE SISTEMAS Y PRO.	4 80	1 20	5 100	
M. DE ORGANIZACION	4 80	1 20	5 100	
M. DE OPERACION	4 80	1 20	5 100	
ANALISIS DE PUESTOS	4 80	1 20	5 100	
TOTAL	36 99	4 11	40 100	

COMENTARIOS

GRANDES

CUADRO 1

En las empresas grandes todo el personal en los niveles - ejecutivos administrativos y técnicos y nivel empleado es de - - planta, sucediendo lo contrario en el nivel obrero el cual es eventual en su totalidad.

El personal promedio de las empresas grandes es de 89 ejecutivos administrativos, 164 ejecutivos técnicos, 580 empleados - (siendo todos estos de planta), y 15,224 obreros, eventuales en su totalidad.

CUADRO 2

En estas empresas ha habido una disminución mínima (1%) - del personal y esto en el nivel obrero únicamente ya que en los - otros niveles se ha mantenido el personal con relación a los - - años anteriores.

CUADRO 3

En su totalidad estas empresas cuentan con un departamento de personal y cuentan con sistemas técnicos administrativos - en su mayoría, (89%).

CUADRO 4

		A	B	C	D	TOTAL					
R. DE P.F. o A.	No %	2 25	20	2 25	12,5	3 38	16,5	1 12	12,5	8 100	15
AGENCIAS DE C.	No %	0 0,0	0	0 0,0	0	2 100	2	0 0,0	0	2 100	4
PRENSA	No %	3 3,0	30	3 3,0	19	3 3,0	16,5	1 1,0	12,5	10 100	19
RADIO	No %	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	1 100	12,5	1 100	2
T. V.	No %	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0
REVISTAS ESPECIALIZADAS	No %	1 33,33	10	1 33,33	10	1 33,33	6	0 0,0	0	3 100	6
INSTITUCIONES EDUC.	No %	1 10	10	5 50	31,5	4 40	23	0 0,0	0	10 100	19
SINDICATOS.	No %	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	4 100	50	4 10,0	8
SOLICITUDES ESPONTANEA	No %	0 0,0	0	1 2,0	6	3 6,0	16,5	1 2,0	12,5	5 10,0	10
COMUNICACION I.	No %	3 33	30	4 44	25	2 23	11	0 0,0	0	9 10,0	17
NO RECLUTAN.	No %	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0	0 0,0	0
TOTAL	No %	10 19	100	16 31	100	18 35	100	8 15	100	52 100	100

CUADRO 5

		F. S.	P. S.	C. D.	NO U.	TOTAL	
EXCELSIOR	No %	1 50	0 0,0	1 50		2 100	33,33
UNIVERSAL	No %	1 50	0 0,0	1 50		2 100	33,33
NO UTILIZAN	No %				2 100	2 100	33,34
TOTAL	No %	2 33,33	0 0,0	2 33,33	2 33,34	6 100	100

CUADRO 6

		No	%
PERSONAL QUE SE ANUNCIA	SI	2	40
	NO	3	60
TOTAL		5	100

CUADRO 4

NIVEL A.- Las fuentes para reclutar ejecutivos administrativos que se usan con mayor frecuencia son: la prensa y la comunicación interempresarial (30% c/u) y las recomendaciones de parientes, familiares ó amistades (20%), reforzadas con las revistas especializadas y las instituciones educacionales en un 10%.

NIVEL B.- Para reclutar ejecutivos técnicos, las principales fuentes ó medios son: las instituciones educacionales - - - (31.5%) la comunicación interempresarial (25%) y la prensa (19%) también son utilizadas aunque en bajo porcentaje las recomendaciones de P.F. ó A. (12.5%), las revistas especializadas y la solicitud espontánea.

NIVEL C.- Las fuentes ó medios para reclutar empleados son principalmente las instituciones educacionales (23%), prensa, recomendaciones de P. F. ó A. y la solicitud espontánea con un - - 16.5% c/u y con menor frecuencia las agencias de colocación, la comunicación interempresarial con un 11% c/u y las revistas especializadas con un bajo 5.5%.

NIVEL D.- En el nivel obrero, como es lógico, la principal fuente de reclutamiento es el sindicato (50%) reforzado este por las recomendaciones de P.F. ó A., prensa, la solicitud espontánea y la radio (en forma muy particular) con un 12.5% c/u.

En total podemos decir que las fuentes de reclutamiento -

que más se utilizan son: la prensa y las instituciones educacionales con un 19% c/u, las fuentes que mínimamente ó absolutamente no se usan son las agencias de colocación, la radio y la televisión (0%).

CUADRO 5

En las empresas que utilizan la prensa como fuente de reclutamiento prefieren en forma dividida (50% y 50%) los periódicos Excelsior y Universal, también en forma dividida poner los anuncios en: "Fims de Semana" y "Cualquier Día".

CUADRO 6

En las empresas grandes ya reclutan en un porcentaje alto (40%) al personal que se anuncia.

CUADRO 7

	A	B	C	D	TOTAL
EXPERIENCIA	5 38.5	5 38.5	5 41.5	5 41.5	20 40
EDAD	1 8	1 8	1 8.5	2 17	5 10
ESCOLARIDAD	5 38.5	4 30.5	5 41.5	0 0	14 28
SEXO	0 0	2 15	1 8.5	5 41.5	8 16
ESTADO CIVIL	2 15	1 8	0 0	0 0	3 6
OTROS	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
NO REQUIEREN	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
TOTAL	13 100	13 100	12 100	12 100	50 100

CUADRO 8

MESES	1-6	7-15	NO R.	TOTAL
A	1 20	4 80	0 0.0	5 100
B	1 20	4 80	0 0.0	5 100
C	1 20	4 80	0 0.0	5 100
D	1 20	4 80	0 0.0	5 100
TOTAL	4 20	16 80	0 0.0	20 100

CUADRO 9

	+60%	+50%	+20%	-20%	NO R.	TOTAL
A	4 80	0 0.0	1 20	0 0.0	0 0.0	5 100
B	3 60	1 20	0 0.0	1 20	0 0.0	5 100
C	2 40	0 0.0	1 20	2 40	0 0.0	5 100
D	0 0.0	4 80	1 20	0 0.0	0 0.0	5 100
TOTAL	9 45	5 25	3 15	3 15	0 0.0	20 100

CUADRO 7

NIVEL A.- Los principales requerimientos que piden estas empresas a los ejecutivos administrativos son: experiencia y escolaridad (38.5%) aunque también requieren estado civil (15%) y edad (8%).

NIVEL B.- A los ejecutivos técnicos les piden: experiencia (38.5%), escolaridad (30.5%) y en buen porcentaje sexo (15%) aunque también se les pide edad y estado civil (8% c/u).

NIVEL C.- A los empleados se les requiere tanto experiencia como escolaridad (41.5% c/u) en forma principal, y edad y sexo (8.5% c/u) en forma menos importante.

NIVEL D.- Los obreros deben cumplir con los requisitos de experiencia y sexo (masculino) (41% c/u) y con la edad (17%) aunque este es menos importante.

Nos podemos dar cuenta que el requisito que más piden estas, es la experiencia (40%) y las que tienen menos importancia son: el estado civil (6%) y la edad (10%).

CUADRO 8

El tiempo de reclutamiento de estas empresas en su mayoría (80%) es en un plazo mayor de 6 meses esto sucede en todos los niveles.

CUADRO 9

Los candidatos para los niveles ejecutivos, tanto administrativos como técnicos y el nivel obrero cumplen con los requisitos en más de un 50% mientras que los empleados no llegan a cubrir con estos en un 50% siquiera.

CUADRO 10

	A	B	C	D	TOTAL
EXPANCIÓN	3 43	5 55.5	5 55.5	5 71	18 56
DESPIDOS	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
JUBILACION	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
RENUNCIAS	2 28.5	3 35.5	3 35.5	1 14.5	9 28
PROMOCION	2 28.5	1 11	1 11	1 14.5	5 16
NO RECLUTAN	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
TOTAL	7 100	9 100	9 100	7 100	32 100

CUADRO 11

	A	B	C	D	TOTAL
INICIAL	5 41.5	5 38.5	5 38.5	5 100	20 100
PROFUNDA	4 33.5	5 38.5	5 38.5	0 0	14 33
FINAL	3 25	3 23	3 23	0 0	9 20
NO REALIZAN	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
TOTAL	12 100	13 100	13 100	5 100	43 100

CUADRO 12

	A	B	C	D	TOTAL
PSICOLOGICAS	2 28.5	2 28.5	0 0	0 0	4 16.5
DE TRABAJO	3 43	3 43	4 80	3 60	13 54
NO APLICAN	2 28.5	2 28.5	1 20	2 40	7 29.5
TOTAL	7 100	7 100	5 100	5 100	24 100

CUADRO 10

NIVEL A.- Las causas que provocan vacantes en el nivel -- ejecutivo administrativo son en su mayor parte, la expansión -- (45%) y con igual importancia las renunciaciones y las promociones -- con 28.5%.

NIVEL B.- Las que provocan vacantes en los niveles ejecu- tivos técnicos son: la expansión (55.5%) y las renunciaciones (35.5%) y mínimamente las promociones (11%).

NIVEL C.- Son las mismas causas y en iguales porcentajes.

NIVEL D.- En el nivel obrero en su mayoría es la expan- ción (71%) y mínimamente las renunciaciones y las promociones - - - - (14.5% c/u).

En total las causas que provocan vacantes son: en su mayo- ría expansión (56%), las renunciaciones (28%) y las promociones (16%) aunque estas 2 últimas en porcentajes bajos.

CUADRO 11

Estas empresas realizan una entrevista inicial a todos -- los niveles y una segunda (profunda) en los niveles ejecutivos -- técnicos y empleado en su totalidad y en casi su totalidad en -- el nivel ejecutivo administrativo para después aplicarles en un -- porcentaje inferior (pero bueno aún) una tercera entrevista (fi- nal) a estos 3 niveles. A nivel obrero únicamente se le realiza -- la primera entrevista (inicial).

CUADRO 12

Se aplican pruebas psicológicas únicamente a los niveles ejecutivo administrativo y técnico, y esto en un porcentaje bajo, aunque no malo (28,5%).

Aplican pruebas de trabajo en todos los niveles en un porcentaje bastante bueno (54%) mientras que no aplican ninguna prueba en un porcentaje considerable (29.5%) siendo esto más notorio en el nivel obrero.

CUADRO 13

		SI	NO	TOTAL	
E X A M E N	M E D I C O	A	No 3 % 60	2 40 100	5 100
		B	No 3 % 60	2 40 100	5 100
	C	No 2 % 40	3 60 100	5 100	
	D	No 1 % 20	4 80 100	5 100	
TOTAL		No 9 % 45	11 55 100	20 100	

CUADRO 14

		SI	NO	TOTAL
ESTUDIO SOCIO ECO- NOMICO	A	No 3 % 60	2 40 100	5 100
		B	No 3 % 60	2 40 100
	C	No 1 % 20	4 80 100	5 100
	D	No 0 % 0.0	5 100 100	5 100
TOTAL		No 7 % 35	13 65 100	20 100

CUADRO 15

		No	%
SUB CON- TRATAN	SI	3	60
	NO	2	40
TOTAL		5	100

CUADRO 13

Para la realización de un examen médico existe una balanza que tiende a realizarse en los niveles ejecutivo y administrativo y técnico y a no realizarse en los niveles empleado y obrero.

CUADRO 14

En el nivel obrero no se realiza un estudio socioeconómico, en el nivel empleado se realiza pero en forma mínima (20%) y ya en un porcentaje positivo (60%) en los niveles ejecutivos administrativo y técnico.

CUADRO 15

La mayoría de estas empresas (60%) realizan sub-contratos.

CUADRO FINAL

PROMEDIO						
	CHICAS		MEDIANAS		GRANDES	
	PLANTA	EVEN.	PLANTA	EVEN.	PLANTA	EVEN.
A.	2	0	5	0	89	0
B	3	1	10	1	164	0
C	5	4	39	3	580	0
D	0	118	85	531	0	15224
TOTAL	10	123	138	534	833	15224

CUADRO FINAL

En este cuadro podemos darnos cuenta de la gran diferencia que existe entre los grupos de las empresas pequeñas y medianas, y el grupo de las empresas grandes, ya que el personal promedio varía enormemente en todos los niveles y consecuentemente -- darnos cuenta que estas empresas ya cuentan con departamentos -- bien estructurados y por lo tanto con sistemas administrativos -- para el logro de una buena administración.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

EMPRESAS CHICAS

Su personal es de planta ó eventual?

En los niveles ejecutivos el personal es generalmente de planta, porque estos puestos son ocupados por los dueños del negocio ó en su defecto familiares ó amistades de éstos. En el nivel-empleado se cuenta con un gran número de personal eventual, esto se explica de la siguiente manera: Al llegar a obtener un contrato por determinada obra, los empleados con que está trabajando la empresa ordinariamente, se hacen insuficientes y esto trae como consecuencia la necesidad de más empleados (Secretarias, almace--nistas, auxiliares etc.), estos trabajarán durante el curso de la obra y al terminar ésta, también terminan las relaciones de trabajo. Esto explica también la eventualidad, aunque en bajo índice, en el nivel ejecutivo técnico. El personal que consideramos a nivel obrero es en su totalidad eventual, esto se debe a la eventualidad del trabajo ó sea que para la empresa le es incosteable mantener de planta a la cantidad de empleados con que cuenta cuando tiene alguna ó algunas obras ó cuando ya las tiene en terminación ó no tiene obra, ya que estas empresas trabajan a base de contratos que son sorteados por el Gobierno. El personal promedio de estas empresas es muy bajo.

Han tenido variantes en el número de su personal?

En las empresas pequeñas ha habido una disminución de personal, debido esto por la falta de obras, ya que como es lógico - existe una crisis, por encontrarnos en principio de sexenio en el país y por causas económicas por las que pasa el país.

Cuentan con un departamento de personal? Con qué sistemas administrativos cuentan?

En las empresas pequeñas no se cuenta con un departamento de personal, haciendo estas funciones el contador, el intendente de la obra, la secretaria a niveles iguales ó inferiores a esta, - ó el dueño del negocio este casi en su totalidad es el encargado (casi siempre) de reclutar a los ejecutivos. Trayendo ésta como consecuencia que no existan sistemas ó procedimientos administrativos, ó teniéndolos pero en forma mínima y rudimentaria, para -- una buena administración de éstas.

Que fuentes de reclutamiento utilizan?

Las fuentes de reclutamiento en estas empresas no son explotadas como podría ser, muchas veces por falta de medios y otras veces por falta de conocimientos. La principal fuente de reclutamiento que utilizan es la relación que tienen con otras empresas las cuales se cambian ó prestan personal entre ellos. Otra fuente que es muy utilizada son las recomendaciones del mismo personal de la empresa, y la prensa, sin embargo la fuente máxima de reclutamiento a nivel obrero es el sindicato. Las fuentes de recluta--

miento que no son ó mínimamente utilizadas son radio, ésta únicamente en obras foráneas donde es la única vía de comunicación masiva y se tiene la necesidad de reclutar gran cantidad de obreros, y la T.V., esto se explica por ser medios muy caros.

Qué periódico prefiere y que día ponen el anuncio?

Las empresas que utilizan la prensa como medio ó fuente -- de reclutamiento, prefieren el periódico Excelcior, poniendo, en su mayoría, su anuncio los fines de semana, sin importar el nivel al que esté dirigido y como dijimos anteriormente en el Excelcior siendo un periódico para cierto nivel.

Reclutan el personal que se anuncia?

El personal que se anuncia pasa totalmente inadvertido -- siendo que estas personas proponen sus características en el anuncio, esto podría aligerar el procedimiento para cubrir alguna vacante.

Qué requisitos piden?

Para reclutar personal estas empresas les piden a sus candidatos experiencia y escolaridad, para ejecutivos y empleados, -- y para los obreros que tengan experiencia y que sean de sexo masculino este último también es muy requerido en el nivel ejecutivo técnico, esto es por la índole del trabajo.

En qué porcentaje cumplen con los requisitos?

En estas empresas la mayoría de los candidatos cumplen con los

requisitos, porque como dijimos anteriormente las principales -- fuentes de reclutamiento son, la comunicación entre las empresas del ramo y las recomendaciones de p. f. ó a. y como es lógico, el personal que se recluta es conocido ó se tiene referencias de él. Cada cuándo reclutan?

En estas empresas es completamente esporádico el reclutamiento de personal en los niveles ejecutivos, por ser puestos -- ocupados, por los dueños del negocio, parientes ó amistades de -- estos. En los niveles C y D se recluta con mayor frecuencia, esto -- es en un lapso de 4 a 8 meses, que es el tiempo que más o menos tardan en obtener otro contrato.

Cuáles son las principales causas que producen vacantes?

Las principales causas que provocan vacantes son generalmente la iniciación de alguna nueva obra, y las renunciaciones que -- son originadas por la eventualidad de este trabajo y la falta de proyección.

Realizan entrevistas? cuáles?

Para entrevistar estas empresas, no utilizan ningún procedimiento administrativo, únicamente se entrevista en forma de -- plática, acerca de cuál va a ser su trabajo, su sueldo, sus antecedentes etc. en muy pocas veces se efectúa una entrevista pro--funda.

Aplican pruebas? cuáles?

Para ingresar a estas empresas se aplican pruebas de trabajo únicamente en los niveles ejecutivos y empleado a la mayoría del nivel obrero, no se les aplica ninguna prueba, ya que, en la realización de su trabajo se ve si es apto ó no.

Realizan exámenes médicos?

En estas empresas no se realiza ningún examen médico dada la eventualidad del personal y por lo incosteable que sería para los empresarios.

Realizan estudios socioeconómicos?

No se hace ningún estudio socioeconómico en forma, pues concideran que con el curriculum vitae y la solicitud de trabajo, ya conocen los datos que desean saber, esto es en los niveles ejecutivos y en los niveles empleado y obrero no les interesa en absoluto realizar dicho estudio.

Subcontratan?

La mayoría de estas empresas trabajan a base de subcontratos esto puede ser por deslindar responsabilidades con los trabajadores, por falta de equipo ó personal indicado para la realización de determinado trabajo.

CONCLUSIONES

EMPRESAS MEDIANAS

Su personal es de planta ó eventual?

En estas empresas los ejecutivos son de planta salvo algunos ejecutivos técnicos, que son introducidos para ayudar en caso de una carga de trabajo. La eventualidad que existe en el nivel empleado es a consecuencia de la inconstancia en el trabajo, ya que cuando obtienen un contrato, contratan personal en gran cantidad, termina este y vuelven a estar con el personal indispensable a esperar otro contrato para repetir la acción, los obreros siguen siendo eventuales en su totalidad debido esto a los mismos problemas mencionados con anterioridad. Su personal promedio es muy bajo en los niveles ejecutivos y empleado, y ya un considerable aumento en el nivel obrero.

Han tenido variantes en el número de su personal?

En estas empresas al igual que en las pequeñas el personal a disminuido por causa del cambio de poder y por los problemas económicos por los que atraviesa el país.

Cuenta con un Departamento de Personal? Con qué Sistemas Administrativos cuentan?

Se puede notar un intento de tecnificación administrativa por parte de estas, por contar con sistemas y procedimientos administrativos en buen porcentaje y con departamentos

tamentos de personal, en un número de empresas, ya visible, aunque aún no estructurados como debería ser.

Qué Fuentes de Reclutamiento utilizan?

Para reclutar la comunidad interempresarial sigue siendo la más utilizada junto con las recomendaciones, sin embargo ya se utilizan en forma más constante las otras fuentes y esto debido a que es mayor el número de personal que se necesita. Para los obreros la fuente más utilizada sigue siendo el sindicato, sin descuidar la comunicación interempresarial.

Qué Periódico prefiere? y qué día?

Las empresas que utilizan los periódicos para reclutar personal prefieren el Universal y poner el anuncio los Fines de Semana, sin tomar en cuenta el nivel al que va dirigido y cuales son los días más apropiados para cada nivel.

Reclutan el personal que se anuncia?

Estas empresas no toman en cuenta el personal que se anuncia por sí solo en los periódicos, sin considerar que podrían ver sus características y hacer una selección del candidato más rápida.

Qué requisitos piden?

Los requisitos que piden estas empresas son la experiencia y la escolaridad como base para reclutar personal en los tres primeros niveles. Consideramos que piden estos requisitos porque no es costeable para estas empresas en tiempo ni en dinero capacitar

y adiestrar el nuevo personal debido a la eventualidad de este trabajo. Dado la índole del trabajo, físico en su totalidad, las empresas piden como requisitos máximo a los obreros que sean hombres y que ya cuenten con cierta experiencia.

En qué porcentaje cumplen con los requisitos?

Los candidatos de estas empresas cumplen ampliamente con los requisitos ya que sucede lo mismo que en las empresas pequeñas. Para reclutar utilizan las relaciones que tienen con otras empresas del ramo y consecuentemente ya conocen al personal que van a reclutar ó ya tiene referencias y en el caso de los obreros las empresas prefieren llevar buenas relaciones con el sindicato, aceptando a sus candidatos.

Cada cuándo reclutan?

El tiempo de reclutamiento es en un lapso mayor de 6 meses para los Ejecutivos y empleados, esto puede explicarse ya que a diferencia de las empresas pequeñas estas adquieren obras de mayor magnitud siendo más largo el tiempo de trabajo, los obreros son reclutados con mayor frecuencia esto es por el mismo proceso de construcción, esto es, primero utilizaron peones y albañiles, fierreros, carpinteros de obra negra, etc., después yeseros, pulidores, carpinteros, etc. para después reclutar pintores, limpiadores, etc.

Cuáles son las principales causas que provocan vacantes?

Existen vacantes en estas empresas a causa de expansión, - aunque no sea estable dicha expansión, esto es, que se crean va-- cantes cuando adquieren un contrato por determinada obra y al ter minar esta se vuelven a quedar con el mismo personal que tenían- anteriormente, en espera de otro contrato. Otras causas son las - renuncias, esto se debe a que existe una falta de proyección ó -- realización del personal que en estas labora.

Realizan entrevistas? Cuáles?

En las empresas medianas se realizan entrevistas iniciales, teniendo como objetivo plantear la situación al nuevo trabajador- conocer las habilidades de este y señalarle cuál va a ser su tra- bajo y su sueldo ó salario. En muy pocas de estas empresas se lle ga a realizar una entrevista profunda y mínimamente una tercera - entrevista, ya que con la primera consideran más que suficiente - esta para el logro de su necesidad.

Aplican pruebas? Cuáles?

Aplican pruebas de trabajo a los ejecutivos técnicos y em- pleados en forma casi total ya que las personas que utilizan en - estos niveles deben cumplir con cierta tecnología y esta es la -- que les interesa realmente y no el grado de inteligencia ó habili- dad, etc. ya que realizan pruebas psicológicas mínimamente. A los ejecutivos administrativos por lo general no se les aplica ningun- na prueba porque son personas que de antemano llegan a cubrir el-

puesto y realmente no tiene caso alguno aplicarles una prueba.

Realizan Exámenes Médicos?

En estas empresas no se realizan exámenes médicos de admisión por que les sería incosteable éste examen, por la eventualidad que existe en estas. Sin embargo, algunas empresas aunque mínimamente realizan un examen médico anual el cual utilizan para el cumplimiento de este.

Realizan Estudios Socioeconómicos?

Mínimamente realizan a los ejecutivos un estudio socioeconómico ya que consideran obsoleto este.

Subcontratan?

Existe un alto número de empresas que subcontratan, esto puede tener varias causas, carga de trabajo, deslindar responsabilidades trabajador-empresa, falta de equipo, falta de personal técnico ó de técnica.

CONCLUSIONES

EMPRESAS GRANDES

Su personal es de planta ó eventual?

En estas empresas existen grandes diferencias con relación a las empresas pequeñas y medianas, pues ya no existe la eventualidad en los tres primeros niveles, porque el trabajo es constante, por el volumen de obras y la magnitud de estos. Sin embargo - el personal obrero sigue siendo eventual en su totalidad, esto se explica por el volumen de trabajadores que se utilizan, primero - peones, albañiles, fierreros, carpinteros de obra negra, etc. Esto es en sí lo que llaman obra negra, después, yeseros, pulidores, pintores, etc. para lo cual ya no necesitan el alto volumen de -- los primeros y mantenerlos sería incosteable para la empresa, así como transportar todo ese volumen de personal de un lugar a otro. Su personal promedio ha aumentado enormemente con relación a los otros grupos de empresas.

Han tenido variantes en el número de su personal?

En estas empresas no ha existido una disminución de personal pues como dijimos anteriormente dichas empresas reciben contratos por obras de grandes volúmenes, que tiene duración, en ocasiones de años.

Cuentan con un departamento de personal? Con qué sistemas administrativos cuentan?

Estas empresas ya cuentan con un departamento de personal y procedimientos administrativos, esto se debe a que con empresas que manejan gran cantidad de personal y sin un departamento de personal ocasionaría grandes problemas a la empresa.

Qué fuentes de reclutamiento utilizan?

Para reclutar personal, estas empresas prefieren la prensa y las instituciones educacionales esto se debe porque se requiere mucho personal a nivel técnico y en las instituciones lo pueden localizar rápidamente, la radio y la televisión no son utilizadas ni por estas empresas que son fuertes económicamente.

Qué periódico prefiere y qué día ponen el anuncio?

Una de las fuentes más utilizadas por estas empresas es la prensa, sin embargo no se preocupan por qué tipo de periódico en el que deben poner sus anuncios ó sea el tipo de lectura que prefieren según el nivel al que va dirigido el mensaje así como los días en que podría dar mejor resultado este.

Reclutan el personal que se anuncia?

En estas empresas ya reclutan el personal que se anuncia por sí solo en los periódicos, pues consideran que así encontrarán al candidato ideal para cubrir la vacante.

Qué requisitos piden?

Los requerimientos de estas son principalmente la experiencia y la escolaridad en los tres primeros niveles, siendo esto un poco contradictorio ya que otra de las principales fuentes de

reclutamiento son las instituciones educacionales y de aquél existe muy poco personal con experiencia. Para los obreros los requisitos más importantes siguen siendo el sexo, (masculino) dada la índole del trabajo y la experiencia.

En qué porcentaje cumplen con los requisitos?

En los niveles ejecutivos y en el nivel obrero la mayoría cumplen con los requisitos que les son pedidos, sucediendo lo contrario con los empleados, explicando esto último diremos que se debe a las desventajas que acarrea trabajar en estas empresas -- (viajar frecuentemente, horario irregulares, salarios, etc.,) y con una baja proyección hacia el futuro de estos.

Cada cuándo reclutan?

El lapso para reclutar personal es en un lapso mayor a 6- meses esto lo comprendemos ya que como el volumen de las obras es muy grande es a largo plazo el reclutamiento teniendo en cuenta también que el personal en los tres primeros niveles es de -- planta en un 100%, apesar de que los obreros son eventuales se reclutan también a largo plazo por lo anteriormente dicho al ser obras grandes dura más el tiempo de trabajo al acabar cierta actividad de esta, termina la relación de trabajo entre estos y la empresa y se recluta otro personal con otra especialidad.

Cuáles son las principales causas que producen vacantes?

Generalmente las causas que provocan vacantes en estas empresas son la expansión que como ya hemos mencionado anteriormen

te esta se debe a la gran cantidad de trabajo que reciben estas - continuamente y otro de los motivos son las renunciadas, esto se - debe a la falta de incentivos, el estar viajando constantemente, la falta de proyección hacia el futuro, sueldos, etc. del personal de estas empresas.

Realizan entrevistas? Cuáles?

A los ejecutivos y empleados se les aplican entrevistas - ya en una forma más técnica y con procedimientos administrativos, ya con objetivos determinados para que cumplan estas entrevistas con su fin inicial, a los obreros únicamente les realizan una en - trevista de índole informal completamente, ya que lo que les interesa es que sepan trabajar, generalmente estas entrevistas las hace el encargado de la obra.

Aplican pruebas? Cuáles?

A las personas que desean integrarse a la empresa (ejecutivos y empleados) se les aplica una prueba de acuerdo a la acti - vidad que vaya a desarrollar (prueba de trabajo) y en forma muy-remota (ésto a los ejecutivos únicamente) una prueba para cono-- - cer su habilidad, inteligencia, etc. (pruebas psicológicas). En el nivel obrero no se realiza ninguna prueba, sino que en el cur - so de su trabajo se ve si es apto ó no.

Realizan exámenes médicos?

Las pocas empresas que realizan examen médico, para cum--

plir con este requisito, ocupan el examen anual que se realiza - en estas, y esto generalmente en los niveles superiores, ya que - en el nivel obrero no lo efectúan por lo incosteable que sería - para esta ya que son volúmenes muy grandes de estos y con gran - rotación.

Realizan estudios socioeconómicos?

Las empresas que realizan estudios socioeconómicos, los - aplican únicamente en los niveles ejecutivos y empleado, aunque - no dándole la importancia que este merece. En el nivel obrero no se realiza por causas obvias.

Subcontratan?

Estas empresas subcontratan por las siguientes causas: por apresuramiento de cierta fase de la construcción, por alguna actividad muy particular, por falta de equipo, herramienta, personal ó tecnología en cierta actividad, etc..

CONCLUSIONES FINALES

EMPRESAS MEDIANAS Y CHICAS

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

En las empresas dedicadas a este ramo, los puestos ejecutivos son ocupados por personas que son: los dueños del negocio, -- parientes ó amistades de éstos, y en algunos casos en el nivel -- ejecutivo técnico, son personas ajenas a estas, pero que las em-- presas necesitan para el cumplimiento de sus compromisos. En el - nivel empleado ya se empieza a notar la eventualidad que existe - dentro de estas empresas, para encontrarnos con una eventualidad- total en el nivel obrero.

En la actualidad las empresas que no tiene obras grandes - han sufrido una disminución de personal a causa de las situacio-- nes por las que pasa el país.

Se denota la falta de una administración técnica ya que no cuentan con el departamento ni los procedimientos técnicos, neces-- sarios para el logro de sus objetivos.

La mayoría de éstas, consideran más costeable subcontratar, que realizar ellos mismos todo el trabajo. Lo consideran así porque ya dijimos hay actividades dentro de la obra- en las cuales se necesitan determinadas especialidades, por ejemplo, si se está construyendo un edificio y este llevara cancelería de aluminio es más costeable subcontratar a una empresa que

se dedique a esa especialidad que comprar material, la herramienta y contratar personal especialista, que sólo se utilizará para este fin.

RECLUTAMIENTO

Estas empresas utilizan como medio de reclutamiento las relaciones ó amistades que tienen entre sí principalmente. Apesar de que utilizan otras fuentes, no conocen las ventajas y desventajas que estas tienen y como es consecuencia no les dan el uso adecuado.

Como ejemplo de lo anterior, está el periódico, puesto que ponen sus anuncios en estos nada más por que tienen mayor número de anuncios clasificados, sin tomar en cuenta que según el nivel al que va dirigido el mensaje es la lectura de este (ejemplo: un profesional lee el Universal ó Excelsior, un obrero el Esto ó el Ovasiones) y sin tener en cuenta en que día es más probable que tenga mejor resultado este.

El personal que se anuncia es bajamente tomado en cuenta sin pensar que este puede aligerar la necesidad de cubrir una vacante rápidamente, ya que anuncian sus características y sobre estas se puede hacer un reclutamiento de personal que pretenda cubrir con los requisitos necesarios para esta necesidad.

Los requisitos que más piden estas empresas son, la experiencia y la escolaridad y no tan notoriamente sexo; la experiencia por que no capacitan ni adiestran a su personal y este debe-

contar con ciertos conocimientos para la buena realización de su trabajo. La escolaridad que aunada con la anterior puede dar los resultados que se espera de esta persona. El sexo por las características de este, como son el trabajo físico, el viajar frecuentemente, horarios irregulares, etc.

Los candidatos cumplen con los requisitos en su mayoría, como consecuencia de lo que mencionamos anteriormente ya que al ser la relación ó amistades con que cuentan las empresas, la principal fuente de reclutamiento el personal será conocido ó se tendrá referencias de él. Sucediendo esto generalmente en los niveles ejecutivos. Consideran que los empleados cumplen medianamente con estos, por que es personal que se le pide mucho y se le dá poco, y por consecuencia es personal con conocimientos bajos, poca experiencia ó baja escolaridad. A los obreros lo que más se les pide es que sean de sexo masculino y que cuentan con cierta experiencia únicamente, porque estos realizan trabajos físicos en su totalidad.

El tiempo de reclutamiento para ejecutivos y empleados es en un lapso mayor a seis meses, esto se debe a que estas empresas utilizan personal cada que reciben un contrato y no es suficiente el personal que tienen.

Las principales causas de las vacantes son la expansión que es originada por las cargas de trabajo que es provocada por

la adquisición de un contrato. Y las renunciadas, estas a consecuencia de la falta de incentivos, motivación y características especiales de que sufre el personal de esas empresas.

SELECCION

Las empresas dedicadas a este ramo, no utilizan la entrevista como una herramienta para recavar información ó modificar actitudes para una decisión aceptada.

Aplican pruebas únicamente para saber si la secretaria sabe escribir a máquina, si el dibujante sabe dibujar, etc. y no con el fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral necesaria para cubrir la vacante.

En estas empresas no consideran el grado al cual puede influir el examen médico de admisión, tales como la calidad y cantidad del trabajo, índices de ausentismo y puntualidad, y lo consideran un gasto incostable e improductivo.

Tampoco consideran las ventajas de un estudio socioeconómico como podrían ser, conocer más detalladamente la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores, estas entre otras.

CONCLUSIONES FINALES

EMPRESAS GRANDES

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

En las empresas grandes, su personal de los niveles ejecutivos y empleado, casi en su totalidad es de planta y en el nivel obrero es eventual, salvo algunas empresas con características -- muy especiales, (por ejemplo las empresas dedicadas a la perforación de pozos petroleros, en las cuales la mayoría de los obreros son de planta).

En estas empresas el personal se ha mantenido estable, debido esto a la gran demanda de trabajo con que cuentan.

Estas empresas cuentan ya, a diferencia de las empresas medianas y chicas, con un departamento de personal y con sistemas administrativos, apropiados para una buena administración.

En su mayoría efectúan subcontratos, esto debido a las características que ya hemos mencionado.

RECLUTAMIENTO

Las principales causas de vacantes en estas empresas son: la expansión y las renunciaciones al igual que en las empresas medianas y pequeñas.

La principal fuente de reclutamiento que utilizan estas empresas, es la comunicación interempresarial, también utilizan otras fuentes pero en forma más esporádica.

Las empresas que utilizan la prensa como fuente de reclutamiento prefieren los periódicos Universal y Excelsior, sin importar a qué nivel va dirigido y sin tener en consideración que día puede tener mayor resultado su anuncio.

El personal que se anuncia en los periódicos ya es más tomado en cuenta con relación a los otros grupos de empresas.

Los requisitos que más piden son la experiencia y la escolaridad, esto es como en cualquier empresa, y ya en forma particular, los requisitos de sexo y estado civil, esto como consecuencia de las características de estas empresas.

Los candidatos de estas empresas cumplen con más del 50% de los requisitos, consideramos que esto se debe a que como la principal fuente de reclutamiento es la comunicación interempresarial, el personal que reclutan es conocido ó se tiene referencias de él.

El tiempo para reclutar personal, es en un plazo mayor a 6 meses, esto se debe a que ya cuenta con programas y planes de personal.

SELECCION

En estas empresas ya se sigue un proceso de selección en forma técnica, y dando más importancia a los niveles ejecutivos para la aplicación de exámenes médicos y estudios socioeconómicos, sin embargo en el nivel obrero se sigue un proceso selectivo en forma mínima.

RESUMEN

RESUMEN

— Las funciones de los Administradores de Recursos Humanos, deben seguir los pasos del personal en la empresa, de manera de planear, implementar y controlar cada una de las etapas del mismo, de tal forma que se cumplan los objetivos económicos, sociales y de servicio, tanto para las Instituciones como para los trabajadores.

— La primera función de importancia esencial, por ser la que va a asegurarnos el material humano del que podremos seleccionar tipos idóneos para nuestros puestos en el reclutamiento. Es obligación fundamental estar en contacto constante con las fuentes de reclutamiento de fuerza de trabajo que son uno de los vínculos de la empresa con la realidad del País.

— La función de selección es clave para la ubicación del individuo en la empresa, y debe ser realizada de tal manera que proporcione el medio adecuado para la satisfacción del mayor número de necesidades del individuo, concediéndole a este la importancia que merece no solo como parte operativa de la empresa, sino como elemento componente de una comunidad.

— La Industria de la Construcción sufre palpablemente los períodos de reacomodo Gubernamentales, en perjuicio de su propia económica y de su fuerza de trabajo.

— Sólo en las empresas Constructoras realmente grandes se obtienen ventajas de un adecuado manejo de reclutamiento y selección de personal.

— Podríamos concluir que las empresas medianas y pequeñas de la Industria de la Construcción, sujetas a las presiones de este mercado, no están en posibilidad de planear e implementar adecuadamente su función de Recursos Humanos; y que esto a su vez, puede ser un factor importante que impide su crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1973.
- 2) Cantarel Alberto, Apuntes de la Materia de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, México, 1975.
- 3) Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Limusa, México 1976.
- 4) Hernández Rodríguez Sergio, Lecturas para la Materia de Desarrollo de Habilidades Integradoras, México F.C.A., 1976.
- 5) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, México 1976.
- 6) Flores de Gortari Sergio, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Trillas, México, 1973.
- 7) Judson Brewster Arthur, Introducción a la Publicidad, Continental, México, 1972.
- 8) Rodarte Fernández Fernando, La Empresa y sus Relaciones Públicas Limusa, México, 1973.
- 9) Arias Galicia Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, -- Trillas, México, 1974.
- 10) S. Willoughby Stephen, Probabilística y Estadística, Cultural, -- México, 1975.