



**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA**

**NOMBRE: TALLER DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**CLAVE: 2001**

**PLAN: 98**

**CRÉDITOS: 8**

**LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN,  
CONTADURÍA, INFORMÁTICA**

**SEMESTRE: ( )**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**HORAS POR CLASE: 2**

**REQUISITOS: NINGUNO**

**HORAS POR SEMANA:4**

**TIPO DE ASIGNATURA: OBLIGATORIA ( ) OPTATIVA (X)**

**OBJETIVO GENERAL:**

**EL ALUMNO APLICARÁ EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CON EL FIN DE ALLEGARSE DEL FACTOR HUMANO ADECUADO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>TEMAS:</b>	<b>HORAS SUGERIDAS:</b>
<b>I. RELACIÓN DEL RECLUTAMIENTO CON OTRAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.</b>	<b>6</b>
<b>II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.</b>	<b>10</b>
<b>III. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.</b>	<b>16</b>
<b>IV. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.</b>	<b>28</b>
<b>V. LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL.</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>



## **I. RELACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL CON OTRAS FUNCIONES.**

- 1. Planeación de personal.**
- 2. Análisis de puestos.**
- 3. Capacitación y adiestramiento.**
- 4. Relaciones laborales.**
- 5. Inventario de personal.**
- 6. Otras funciones.**

## **II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

- 1. Consideraciones legales del reclutamiento.**
- 2. Políticas de reclutamiento.**
- 3. Requisición de personal.**
- 4. Elección de la fuente y medio de reclutamiento.**
- 5. Recepción de solicitudes.**
- 6. Procesamiento y evaluación de las solicitudes.**
- 7. Caso práctico.**

## **III. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

- 1. Fuentes internas.**
  - A. Sindicato.**
  - B. Archivos.**
  - C. Trabajadores.**
  - D. Promoción o transferencia.**
- 2. Fuentes externas.**
  - A. Agencias de empleo.**
  - B. Centros educativos.**
  - C. Bolsas de trabajo (públicas y privadas).**
  - D. Asociaciones profesionales.**
  - E. Otras.**



**3. Medios de reclutamiento.**

- A. Prensa.**
- B. Radio.**
- C. Boletines.**
- D. Otros.**

**4. Caso práctico.**

**IV. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**1. Importancia.**

**2. Consideraciones legales de la selección.**

**3. Políticas de selección.**

**4. Principios de la selección de personal.**

**5. Proceso de selección.**

- A. Análisis de solicitudes.**
- B. Entrevista preliminar.**
- C. Exámenes prácticos.**
- D. Entrevista profunda.**
- E. Investigación de antecedentes.**
- F. Examen médico.**
- G. Comparación de resultados de los aspirantes.**
- H. Contratación.**

**6. La entrevista.**

- A. Etapas de la entrevista.**
- B. Tipos de entrevista.**
- C. Informe de la entrevista.**

**7. Las pruebas o test.**

- A. Pruebas de conocimientos.**
- B. Inventarios de personalidad.**
- C. Pruebas de habilidades.**
- D. Pruebas psicológicas o proyectivas.**
- E. Los centros de evaluación.**
- F. Otras pruebas.**
- G. Ventajas y desventajas de cada prueba.**

**8. Caso práctico.**



## **V. LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL.**

- 1. Importancia.**
- 2. Objetivos.**
- 3. Información que se debe proporcionar.**
- 4. Técnicas de inducción.**
- 5. Caso práctico.**



### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:**

1. ARIAS Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor; **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**; México: Trillas, 1999, 5ª ed.
2. CHIAVENATO, Idalberto; **Administración de recursos humanos; México**; Mc Graw Hill, 2ª ed., 1994
3. GRADOS Espinosa, Jaime A.; **Inducción, reclutamiento y selección**; México: El Manual Moderno, 1993
4. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *et al*; **Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos**; México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1984
5. OROZCO R., Jorge E.; **Proceso práctico del reclutamiento y selección personal**; México: Coparmex, 1980.

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

6. DESSLER, Gary; **Administración de personal; México**; Prentice Hall, 1995. (6ª ed.).
7. MILKOVICH, George y Boudreau, John; **Dirección y administración de recursos humanos**; USA: Addison-Wesley Iberoamericana, 1994, (6ª ed.).
8. REYES Ponce, Agustín; **Administración de personal**. Relaciones humanas, primera parte; México: Limusa, 1994.
9. SHERMAN, Arthur y Bohlander, George; **Administración de los recursos humanos**; México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994.
10. TYSON, Shaun y York, Alfred; **Administración de personal**; México: Trillas; 1995.



### **TÉCNICAS DE ENSEÑANZA SUGERIDAS**

<b>Exposición oral</b>	<b>( X )</b>
<b>Exposición audiovisual</b>	<b>( X )</b>
<b>Ejercicios dentro de clase</b>	<b>( X )</b>
<b>Seminarios</b>	<b>( )</b>
<b>Lecturas obligatorias</b>	<b>( X )</b>
<b>Trabajos de investigación</b>	<b>( X )</b>
<b>Prácticas de taller o laboratorio</b>	<b>( )</b>
<b>Prácticas de campo</b>	<b>( X )</b>

### **ELEMENTOS DE EVALUACIÓN**

<b>Exámenes parciales</b>	<b>( X )</b>
<b>Exámenes finales</b>	<b>( X )</b>
<b>Trabajos y tareas fuera del aula</b>	<b>( X )</b>
<b>Participación en clase</b>	<b>( X )</b>
<b>Asistencia a prácticas</b>	<b>( X )</b>



# TALLER DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## INTRODUCCIÓN

Al igual que en la mayoría de los componentes de la administración, el reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica.

Pues bien, esta palabra que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

El reclutamiento en sí genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y la capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa superestructura organizacional.

El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una “necesidad” de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falta dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización.

En esto debemos estar claro, el resultado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que esta pueda crecer como tal.

Veremos que existen dos tipos de reclutamientos: el interno y el externo. Hablamos del reclutamiento interno cuando la organización no acude a órganos externos para su reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.

Vale la pena decir, “reclutar” no significa la selección directa del trabajador como tal. “se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionara uno”. Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado.



Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene del proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado. Tal vez, se de el caso de que de 100 personas que acuden a llenar las plantillas de reclutamiento, sólo 50 puedan llenar a cabalidad los requisitos exigidos por la organización.

En muchas ocasiones, se puede dar el caso de personas que cumplen religiosamente con los requisitos exigidos y en otras, personas que superan con creces los requerimientos de las organización. Esto es importante a la hora de seleccionar a una persona. Por ejemplo: vamos a buscar un Técnico Superior Universitario en Administración (**T.S.U.**).

De los 50 seleccionados tenemos 10 que sólo tienen el T.S.U sin ningún tipo de cursos o entrenamiento, tenemos otros 30 que tiene una experiencia en trabajos similares, pero tenemos otros 10 que además de T.S.U tienen una variada gama de cursos, preparación, trabajos anteriores, etc., es de suponer, por lógica que los futuros o el futuro seleccionado estará en la lista de los últimos 10.





## **I. RELACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL CON OTRAS FUNCIONES.**

### **1. Planeación de personal**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento indicado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las necesidades de personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial en la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

#### **□ Desafíos externos:**

1. Económicos, si el país empieza a exportar, también la inflación, el desempleo, las tasas de interés.
2. Desafíos sociales, políticos y legales: son de más sencilla predicción.
3. Tecnología: son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
4. Competencia.



- **Decisiones de la organización:** las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tareas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o cortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los *pronósticos de ventas y producción* son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre plazos a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los *nuevos proyectos* se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una organización puede cambiar radicalmente las necesidades de los recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que se necesitan pedir a los futuros empleados.

- **Cambios en la fuerza de trabajo.** (Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias). La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar prácticas del pasado.

### **Técnicas para pronosticar**

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

Las técnicas de pronóstico basadas en la experiencia se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

Cuando se realiza la *técnica Delfos* también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las repuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión



de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

En el ámbito de los Pronósticos basados en tendencias, se encuentran dos de los métodos más sencillos: la *extrapolación* y la *indexación*. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales acorto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

### **Otros métodos:**

*Análisis de presupuestos y planeación:* las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 o 5 años.

*Análisis de nuevas operaciones:* requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

*Modelos de computadora:* son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea a la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

### **Requerimientos de recursos humanos**

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades



probables. Sin embargo a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.

### **Fuentes de reclutamiento de recursos humanos**

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización.

### **Cálculo del suministro interno**

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos presentes a fin de conocer su clasificación. Esta información permite prever tentativamente que puestos vacantes e pueden llenar con los empleados actuales.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de *formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos*. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

**Formato de promociones potenciales.** Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación de potencial humano con que cuenta la organización.



Se divide en cuatro partes. La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas. En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume brevemente en la parte III. El desempeño, la identidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descritas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte IV se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para ocupar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

Los inventarios que sirven para el nivel gerencial son esenciales. En estos casos suele ampliarse la forma empleada para , para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

**Cuadros de reemplazo potencial.** Constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar en la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el *sumario de sustituciones*, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto., incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa toman decisiones más documentadas. Estos sumarios indican también que puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras.



A corto plazo , una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere de contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

### **Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos**

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. E algunos casos no se cuneta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

**Necesidades externas.** El crecimiento de la organización y la eficiencia de l departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresa que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes diferentes al nivel básico de pende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

**Análisis del mercado de trabajo.** El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

**Factores demográficos:** son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

### **Puesta en práctica de los planes de recursos humanos**

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe *exceso en la oferta de recursos humanos*. La mayor parte de las organizaciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones. El proceso normal de abandono por jubilaciones, enfermedades, etc., corrige lentamente esta situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la organización, existe *insuficiencia en la demanda de recursos humanos*.



Los administradores de personal deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan la promoción a través de capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del *sistema de información de recursos humanos* de la organización. La información contenida en el plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores de desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuales son las necesidades de la organización, todo el personal puede actuar en constancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

## **2. Análisis de puestos**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene una idea de la forma de refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

### **Análisis de la información sobre puestos: la perspectiva general**

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.



A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados
3. Determinación de niveles realistas de desempeño
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Promover condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa

### **Obtención de información para el análisis de puestos**

Antes de estudiar cada puesto los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos y servicios que brindan a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

#### **A. Identificación de puestos**

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.





## B. Desarrollo del cuestionario

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- ❑ **Identificación y actualización:** se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- ❑ **Deberes y responsabilidades:** muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- ❑ **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- ❑ **Niveles de desempeño:** en el caso de muchas funciones industriales suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

## Obtención de datos

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- ❑ **Entrevistas:** el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después a fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- ❑ **Comités de expertos:** aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.



- ❑ **Observación directa:** este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- ❑ **El método ideal:** flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

## **Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos**

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### ***Descripción de puestos:***

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- ❑ **Datos básicos:** una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan).
  - Fecha para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no
  - Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
  - Localización: departamento, división, turno (del puesto)
  - Jerarquía: para establecer niveles de compensación
  - Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre
  - Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- ❑ **Resumen del puesto:** después de la sección de identificación suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.



- **Condiciones de trabajo:** no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- **Aprobaciones:** las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es vital verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### ***Especificaciones del puesto:***

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

### ***Niveles de desempeño:***

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis de puestos. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado al que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.



## **El sistema de información sobre los recursos humanos**

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

### ***Organización de la base de datos***

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más los puestos se organiza en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

## **Diseño de puestos**

Los puestos constituyen el vínculo ente los individuos y la organización.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayuda a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales, conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad d el empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación de personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

## **Elementos organizativos del diseño de puestos:**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.



La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción puede ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores.

Una vez determinada la identificación de las tareas se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo de trabajo. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales. Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

### **Elementos del entorno en el diseño de puestos:**

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❑ **Habilidad y disponibilidad de los empleados.** Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que pueden proveer el mercado.
- ❑ **Demandas del entorno social.** El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

### **Elementos conductuales en el desempeño de puestos:**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.



Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Éstos ámbitos son:

- ❑ **Autonomía – responsabilidad por el trabajo.** Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias la entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- ❑ **Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos.** La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes
- ❑ **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimento escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- ❑ **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- ❑ **Retroalimentación – información sobre el desempeño.** Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

### **El equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia**

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado ente los elementos conductuales y la eficiencia.

### **La productividad y la especialización**

La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad, sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en la productividad.



### **La satisfacción y la especialización:**

Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

Los puestos sin especialización requieren periodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de la falta de satisfacción.

### **Aprendizaje y especialización:**

Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

### **Rotación y especialización:**

Aunque un trabajo especializado los niveles de satisfacción generalmente asociados se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales pueden reducirlas.

### **Técnicas para el nuevo diseño de puestos:**

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

### **Especialización insuficiente:**

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto deben dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.



El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

### **Especialización excesiva:**

A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

- ❑ **Rotación de labores.** Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo, muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado9 otras técnicas.
- ❑ **Inclusión de nuevas tareas.** Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- ❑ **Enriquecimiento del puesto.** Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución. El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptibilidad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos que se dispone actualmente para prever sus defectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.





### 3. Capacitación y adiestramiento

#### La capacitación de los recursos humanos

##### 1. Conceptos de capacitación

Para algunos autores la capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación para otros autores, la definen con el siguiente concepto:

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

1. **Eleva su nivel de vida:** la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
2. **Eleva su productividad:** esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionarle a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.



El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos:

### **Panorama general**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas la de proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

### **Justificación**

La capacitación es fundamental en el departamento de recursos humanos de cualquier organización.

- ❑ Por lo tanto el propósito de ésta es:
- ❑ Saber diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad
- ❑ Que la capacitación sea dictada por personal idóneo
- ❑ Ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización
- ❑ Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

### **Importancia de la capacitación de recursos humanos**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.



Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

### **Beneficios de la capacitación**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

### **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve a la formación de líderes y dirigentes

### **Cómo beneficia la capacitación al personal**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

### **Cómo establecer objetivos de la capacitación**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de necesidades de capacitación

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.



## Objetivos principales de la capacitación:

- ❑ Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- ❑ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ❑ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## Cómo determinar las necesidades de capacitación

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada en modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea el inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- ❑ **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ❑ **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- ❑ **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionario y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- ❑ **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- ❑ **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- ❑ **Reuniones inter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.



- ❑ **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- ❑ **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ❑ **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera a cerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

## Técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

**Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puestos. Probablemente la más conocida es el **método de instrucción o sustituto**, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos la experimentación podría consistir solamente ñeque los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, ésta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. **La rotación de puesto**, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de **CEP**. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas, es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- ❑ **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso se lista también un punto clave



correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- ❑ **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es un amañera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- ❑ **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad éstas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias. Convencionales.
- ❑ **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- ❑ **Capacitación vestibular por simulacros:** es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona e capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

## Adiestramiento

Según el autor Richard Jonson (citado por Robert Graig, 1979) señaló que en una organización, la importancia que tiene algunos procedimientos o la actividad de entrenamiento de personal, viene dada por varias razones, de las cuales encontramos las siguientes:

- ❑ Es de interés para que la gente además de ser más productiva en su trabajo actual, esté lista para progresar, como parte de la profesión.



- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, resolviéndose las necesidades de crecimiento de cada empleado
- Porque todos los trabajadores, independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y lo harán si tienen oportunidad. Esa oportunidad se da, no totalmente, cuando la empresa busca mejorar, sus actitudes y aptitudes de la persona que presta sus servicios laborales a la misma.
- Porque se puede desperdiciar recursos, tiempo, dinero y esfuerzo cuando esas necesidades de entrenamiento no son determinadas de una manera competente y las actividades que se realicen para su desarrollo están basadas en las necesidades que anteriormente no se detectaron con exactitud en el trabajador o miembro de la organización.

Una de las razones por las que el entrenamiento, actualmente en organizaciones, es considerado un gasto más y no una inversión, está en parte relacionada con la última razón, pues de alguna manera uno de los factores que influyen en esa actitud organizacional se puede alegar a los métodos o proceso utilizados para la identificación de necesidades de entrenamiento, quizás estos no sean aplicados de una manera efectiva, que permita determinar con exactitud aquellas verdaderas carencias del empleado con respecto a su cargo.

Una de las actividades necesarias en la organización, antes de desarrollar un inventario que por ende llevará a la determinación de necesidades de entrenamiento, es el análisis de la misma, y casi siempre viene a ser el primer paso para la planeación del entrenamiento de personal, y cabe destacar que hay numerosas fuentes de información para el proceso de planeación. Una de esas fuentes viene determinada por el organigrama de la organización, pues permite verificar si la forma actual y el personal son suficientemente adaptadas para las necesidades futuras.

Según Robert Graig (1979), señala que los datos personales del empleado, como edad salud, experiencia, educación, son valiosos a futuro para incrementar el desarrollo personal.

Menciona las descripciones de puestos, pues estas ayudan a determinar las posiciones obsoletas y cómo se combinarán elementos del trabajo para cargos futuros en la organización, otros factores considerados bastante importantes dentro de la investigación, es la información comercial y de trabajo o aquellos que se perciben en el ambiente donde se desarrolla la organización, estos aumentan las ideas que tienen sobre expansión, desarrollo e investigación de nuevos productos, por ende esto lleva a una revolución empresarial donde se podrán aumentar `procedimientos o reducir operaciones que conlleva a una actividad de entrenamiento.

Después del análisis organizacional se procede al inventario de detección de las necesidades de entrenamiento para este autor.



Sin embargo, Chiavenato (1999) dice: “el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe hacerse en información pertinente , gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea. (Pág. 576).

En este caso los autores se diferencian en procedimientos, pues Chiavenato a diferencia de Graig incluye el análisis de la organización dentro del inventario de necesidades de entrenamiento, y determina tres niveles de análisis incluidos en el inventario, estos son:

### **1. Análisis de la organización total: sistema organizacional**

En coincidencia con Graig, esta etapa implica el estudio de la organización como un todo donde están inmersos la misión, los objetivos, los recursos y la distribución de esos recursos para el logro o consecución de los objetivos de la empresa.

A medida que la organización crece, sus necesidades de entrenamiento cambian, y por ende, este debe responder a esas nuevas necesidades detectadas, de allí el establecimiento de programas de capacitación adecuados para satisfacer esas necesidades de capacitación adecuados para satisfacer esas necesidades de manera conveniente y efectiva.

### **2. El análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema de entrenamiento**

Graig (1979) señala, la importancia de la descripción de puesto dentro del análisis de los recursos humanos de la organización: la descripción de puestos es esencial para crear estándares de desempeño contra las cuales podamos realizar estimaciones periódicas. Las estimaciones anuales o semianuales son útiles para establecer el desempeño y también el potencial del individuo. Este potencial no se puede pronosticar para un tiempo limitado. Son mucho más útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo averiguamos si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o limitarse al presente (Pág. 395)

Pontual (citado por Chiavenato 1999) recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- Número de empleados en la clasificación de caos
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos





- ❑ Edad de cada empleado
- ❑ Nivel de conocimiento exigido por el trabajo
- ❑ Actitud de cada empleado con relación al trabajo y la empresa
- ❑ Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo
- ❑ Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos
- ❑ Potencialidades de reclutamiento interno
- ❑ Potencialidades de reclutamiento externo
- ❑ Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable
- ❑ Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- ❑ Índice de ausentismo
- ❑ Índice de rotación de la fuerza laboral
- ❑ Descripción de cargo

Estos datos analizados continuamente permitirán detectar o evaluar los requerimientos actuales previstos dentro de ciertos plazos, del personal, y de la organización, de igual forma contribuirán al buen proceso de capacitación y planes de capacitación y planes de expansión de la propia organización.

### **3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades**

Cuando un individuo regresa a una organización, está dotado de ciertas habilidades que estaban expresas en el perfil del cargo a ocupar.

El análisis de operaciones, según Chiavenato (1999) “son estudios definidos para determinar qué tipo de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos (Pág. 566)

Esta etapa permite la preparación de entrenamiento para cada grupo por separado, con el fin de que el ocupante adquiera aquellas habilidades no existentes en su momento de ingreso para desempeñar el cargo.

En cualquiera de las etapas del inventario de necesidades de entrenamiento las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.

En resumen, el inventario de necesidades de entrenamiento tiene como características la responsabilidad de línea y la función de staff, lo que quiere decir que es responsabilidad de un administrador de línea detectar los problemas de capacitación en determinado departamento para luego ser asesorado por los especialistas de capacitación.



El objetivo principal del inventario de necesidades de capacitación, se diagnostica basado en información adecuada a las necesidades de capacitación de un área determinada de la organización.

Además del inventario, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento, estos sirven para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de entrenamiento ya existentes (indicadores a).

**Los indicadores a priori:** de acuerdo a Chiavenato (1999) “son los eventos, que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsibles” (Pág. 563).

- ❑ Estos indicadores son los siguientes:
- ❑ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- ❑ Reducción del número de empleados
- ❑ Cambio de métodos y procesos de trabajo
- ❑ Sustituciones y movimientos de personal
- ❑ Faltas, licencias y vacaciones del personal
- ❑ Expansión de los servicios
- ❑ Modernización de máquinas y equipos (nueva tecnología) comercialización y producción de nuevos productos o servicios.

**Indicadores a posteriori:** surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnóstico de capacitación, estos son:

- ❑ Problemas de producción
- ❑ Calidad inadecuada de la producción
- ❑ Baja productividad
- ❑ Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- ❑ Comunicaciones defectuosas
- ❑ Prolongando tiempo de aprendizaje e integración en el campo
- ❑ Gastos excesivos en el mantenimiento de las máquinas
- ❑ Exceso de errores y desperdicios
- ❑ Problemas de personal
- ❑ Relaciones deficientes entre el personal de la organización
- ❑ Número excesivo de quejas
- ❑ Poco, o ningún interés por el trabajo
- ❑ Falta de cooperación
- ❑ Faltas y destituciones en demasía
- ❑ Errores en la ejecución de órdenes
- ❑ Dificultades en la obtención de buenos elementos

Estos indicadores también se pueden presentar de la manera siguiente (vease cuadro 1.1)



Mientras se detectan las necesidades de manera precisa durante cualquiera de las dos etapas descritas anteriormente y en el cuadro, las probabilidades de un buen proyecto de capacitación, con un porcentaje más elevado será más efectivo. Que cuando se trabaja sobre necesidades no determinadas de manera precisa.

### DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

<b>Indicadores de necesidad de adiestramiento</b>	<b>Modo de localizar el problema</b>
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	<input type="checkbox"/> Averiguar donde hay atascamientos. Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de <i>sobre tiempo</i>
Alto costo de unidad de producción	<input type="checkbox"/> Comparar gastos por unidad de producción <input type="checkbox"/> Comparar gastos por unidad de operación
Daños de equipo (alto costo de conservación)	<input type="checkbox"/> Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas <input type="checkbox"/> Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación
Resultados deficientes en seguridad	<input type="checkbox"/> Comparar el número de accidentes: el índice de frecuencia, el índice de gravedad <input type="checkbox"/> Estudiar los tipos de accidentes
Ensanche o reducción	<input type="checkbox"/> Determinar el número de trabajadores adicionales necesarios <input type="checkbox"/> Determinar la cantidad que serán transferidos o promovidos
Nuevos equipos y manejos de los mismos	<input type="checkbox"/> Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de los trabajadores actuales.
Productos, operaciones o procedimientos nuevos	<input type="checkbox"/> Estudiar informes <input type="checkbox"/> Consultar las oficinas y dependencias competentes



Quejas y reclamos numerosos	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Estudiar el tipo de quejas</li><li><input type="checkbox"/> Determinar los motivos que dan origen a las quejas</li><li><input type="checkbox"/> Examinar cada queja cuidadosamente</li></ul>
Calidad deficiente de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Examinar los reclamos de los clientes</li><li><input type="checkbox"/> Estudiar los informes de inspección</li><li><input type="checkbox"/> Considerar la cantidad de trabajos rehechos y de desperdicios</li></ul>
Alta frecuencia de errores; desperdicios excesivos de materiales	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Estudiar el origen de los errores</li><li><input type="checkbox"/> Estudiar las razones que determinaron, el desperdicio excesivo de materiales</li></ul>
Dificultad para encontrar personas calificadas para promociones dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Estudiar requisitos para promociones</li><li><input type="checkbox"/> Investigar lo relativo a jubilaciones</li><li><input type="checkbox"/> Determinar necesidades de sustitutos</li></ul>

### **Medios o procedimientos para detectar las necesidades de entrenamiento**

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencias en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes y compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Para obtener esta información, dentro del proceso de detección de capacitación es necesaria la utilización de medios que se encarguen de recolectarlos de maneras más eficiente posible. Entre esos medios encontramos:

#### **1. Evaluación del desempeño el trabajador**

De acuerdo a fuentes encontradas en internet, el autor anónimo (20029 dice: 2la evaluación del desempeño es un proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral el personal durante un periodo dado y contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos de una organización”.

Chiavenato (1999): mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento (Pág. 568).

Siliceo (1985): “es un sistema formal de versión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (Pág. 326).



El mismo autor señala los **usos de la evaluación del desempeño**:

- ❑ En la planeación de recursos humanos la cual proporciona un perfil de los asuntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.
- ❑ Reclutamiento y selección: predice el desempeño de los solicitantes de empleo en el próximo cargo a ocupar.
- ❑ Desarrollo de recursos humanos: : señalando las posibilidades específicas de la capacitación y desarrollo de un empleado.
- ❑ Planeación y desarrollo de carrera: los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial.
- ❑ Programas de compensación: proporcionando la base para la toma de decisiones racionales respecto a los incrementos de sueldo.
- ❑ Evaluación del potencial de un empleado: midiendo el potencial de un empleado y su desempeño en el cargo ocupado.
- ❑ Relaciones internas con los empleados: los datos proporcionados por la evaluación del desempeño son utilizados también para la toma de decisiones en diversa áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia.

A su vez existen **indicadores de evaluación del desempeño**, estos son los siguientes:

- ❑ La evaluación del desempeño del personal es un punto muy delicado, ya que debe ser objetiva y justa para no generar conflictos.
- ❑ Es necesario precisar tanto los objetivos y las metas para cada actividad, así como un programa que permita dar seguimiento y medir el desempeño, los incentivos por buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.
- ❑ Es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros propicios para elevar mediciones objetivas.
- ❑ Estos parámetros y normas específicas de desempeño son consecuencia directa del análisis de puestos y se obtienen vía observaciones directas, entrevistas profundas y por la comparación de los desempeños reales. Todo esto permite contar con una base confiable de evaluación.
- ❑ Para que tales parámetros sean efectivos, debe guardar relación estrecha con los resultados deseados de cada puesto.
- ❑ A partir de las descripciones del desempeño, aceptable e inaceptable, obtenidas de los diseñadores de la descripción del puesto, de otros empleados y de los directivos responsables, son determinados los parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- ❑ Para que las mediciones sean útiles debe ser de uso fácil, confiable y tienen que identificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.



La evaluación del desempeño presenta una serie de ventajas importantes, cuando la utilización de este método es permanente, entre ellas:

- ❑ Reconoce el buen desempeño y cumplimiento laboral, dando mayor transferencia y equidad a la carrera laboral del agente
- ❑ El personal siente que la organización se ocupa de él.
- ❑ Los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.
- ❑ Constituye antecedentes de los agentes, de modo tal que cada nuevo jefe pueda conocer rápidamente sus desempeños.
- ❑ Brinda información para planificar actividades futuras y detectar necesidades de capacitación.

En referencia a Mauricio Parra Urdaneta, (2002) existen factores que pueden generar problemas en el proceso de evaluación del desempeño, entre ellos se encuentran los siguientes:

- ❑ Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- ❑ Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- ❑ Que los supervisores evaluadores no consideren, la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- ❑ Que se desarrollen prejuicios personales.
- ❑ Que se sobreestime o subestime al evaluador, que se presente el efecto de tendencia central.
- ❑ Que se produzca un efecto de indulgencia.
- ❑ Que se evalúe por inmediatez
- ❑ Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- ❑ Cuando el supervisor evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

En fin, y haciendo referencia a William Whether (1991), la evaluación de necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales necesarios a enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación del desempeño debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el mismo empleado las señalará.



**2. El análisis de cargos:** Según Chiavenato (1999) “el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las atareas a demás de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos.” (Pág. 569).

Mauricio Parra Urdaneta (2000) dice: “el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los compromisos que el cargo exige a su próximo ocupante . tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo. Cada una está dividida en factores de especificaciones. Como la experiencia, por ejemplo e el área de requisitos intelectuales.

Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar un gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía , así mismo no sólo variarán los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.”

El mismo autor señala la importancia de este método en una organización, por lo que haciendo referencia a ello, se puede decir que se hace vital la importancia de análisis de cargos, pues un medio de éstos analiza, deduce y desarrolla cargo ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales: desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos oque desean cambiar de cargo y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de cargos; prepara organigramas, prepara monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas par medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

En fin, el análisis de cargos tiene que ver directamente con la productividad y la competitividad de la empresa ya que implica una elación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.



- 3. El cuestionario:** según Ángel Marcano (1987): “es un método que consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del cargo que se le entrega al trabajador para ser contestadas.” (Pág. 83).

Su aplicación se hace necesaria cuando el tiempo del que se dispone es limitado. Una de sus características más contundentes es la poca fiabilidad de sus resultados, muchas veces los trabajadores por temor al cambio, responden de manera tal que los favorezca. Este método puede utilizarse en conjunto con la entrevista permitiendo la interacción del analista y el trabajador, lo que hace más efectivos los datos recolectados por el mismo.

- 4. La entrevista con supervisores y gerentes:** en referencia a Chiavenato (1999): “estos son contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas, con los responsables de los diferentes sectores de la organización” (Pág. 426).

Sabemos que la organización trabaja en forma de sistema, posee una estructura definida de la cual cada uno tiene una determinada responsabilidad atribuida al representante de la misma. Tal como lo menciona en referencia a Sikula (1989), la responsabilidad por capacitación y desarrollo depende en gran parte de los supervisores y gerentes, una vez que el programa educativo se ha establecido, la implantación o aplicación dependen por lo general de los esfuerzos de los gerentes que entrenan o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción, puede tener éxito sin el apoyo de los gerentes. Estos son el vínculo directo de los empleados. Poner en marcha un programa educativo, o cualquier otro tipo de programa, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de una organización. Los gerentes y supervisores deben ser capaces de comprender los beneficios, potenciales de sus inversiones en tiempo y energía para que el programa educativo sea eficaz de la empresa.

- 5. El cambio tecnológico:** la tecnología se ha convertido en los últimos tiempos en una vertiente de herramientas que facilitan la vida del hombre, desde el hogar hasta el centro de trabajo; desde el área productiva de la industria hasta el área administrativa de esta. Sin duda y para beneficio de la humanidad, esta ha evolucionado a través de los años hasta convertirse en un elemento manejable y al alcance de todos, en cualquiera de sus dimensiones. Es esta misma evolución la que determina la transformación de los procesos productivos y los acelera de tal modo de lograr terminar y entregar lo producido al mercado “justo a tiempo”, antes que otros se adelanten. Por los cambios en los procesos productivos se hace indispensable la capacitación de personal, en especial si la organización vive de ese cambio tecnológico.





## **El instrumento de detección de necesidades de entrenamiento**

El adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, que sólo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo, que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa.

Para convertir el adiestramiento en un actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionarán datos auténticos que en su estudio y aplicación puedan dar muy buenos resultados para la organización.

La evaluación del desempeño (la cual permite conocer los bajos niveles de desempeño tanto en empleados como en sectores de la misma) el análisis de cargos (orientado hacia el contenido de los cargos, a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante). El cuestionario evidencia las necesidades de entrenamiento). La entrevista (aplicada a diferentes niveles de la organización respecto a los problemas solucionables, mediante entrenamiento), la encuesta, la observación y muchas más... Son algunos de los instrumentos más utilizados para la detección de necesidades de entrenamiento. Cada uno tiene su ámbito de aplicación y efectividad de acuerdo a los datos que se quieran recolectar para determinar las necesidades de entrenamiento. A continuación se explicará de manera más detallada la utilidad de un instrumento que comúnmente es utilizado por las organizaciones, en especial aquellas relacionadas con la administración pública, se trata de **“el cuestionario”**:

Según el diccionario enciclopédico (2002): “es una lista de cuestiones o preguntas a las que se debe responder por escrito” (Pág. 985).

Ángel Vicente Marcano (1997) “consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del cargo que se le entrega al trabajador para ser contestadas” (8Pág. 83)

Anteriormente se mencionó que el cuestionario es un instrumento utilizado para recolectar datos de diferentes índoles, en este caso también para determinar necesidades de adiestramiento.

Este método es utilizado cuando se tiene poco tiempo disponible para la investigación requerida o para la recopilación de los datos del cargo.



En acuerdo con el autor Ángel Vicente Marcano (1997), la estructura de este instrumento o método debe basarse en una explicación previa (ya sea verbal o escrita) a los empleados sobre el contenido y propósito del mismo, de ejemplos prácticos y sencillos para el empleado, que ilustren las preguntas y faciliten sus contestación y de proveerles asistencia técnica necesaria para su contestación. Cabe destacar que muchos de los trabajadores no están acostumbrados a la redacción de informes o respuestas.

El mismo autor señala la siguiente característica de este instrumento:

Es un método frío, pues generalmente no se produce una relación activa del analista con el ejecutante del cargo. A menos que se realice de manera conjunta como en el caso de la encuesta.

El profesor Mauricio Parra Urdaneta (2002) también señala las siguientes características de l cuestionario:

- ❑ Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos,. Habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- ❑ En el se procede a identificar el puesto que se describirá posteriormente.
- ❑ Describe deberes y responsabilidades específicas que permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.
- ❑ En ellas suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento, de esta manera se detectan los fallos de rendimiento para proceder a una pronta solución.
- ❑ En el se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. De esta manera, esta información permitirá la planeación de programas de capacitación específicos.

Como todos los instrumentos utilizados para la recolección de datos determinantes de necesidades de entrenamiento, el cuestionario presenta desventajas. Haciendo referencia al profesor Roberto González \* (2002), la cual menciona la no confiabilidad de los datos recolectados a través de este método. La lectura de cada uno de estos cuestionarios, muchas veces retrasa e proceso debido a las respuestas detectadas que suscitan dudas y se hace necesario acudir al empleado para aclararlas. Otro inconveniente es el análisis detallado de cada cuestionario para luego proceder a la redacción del cargo.

Se supone que se dispone de un tiempo determinado para analizar los datos, más si se exige la creación de un proyecto.

Autores anteriores resaltan la utilización de este método cuando no se dispone de mucho tiempo, por lo que el análisis de estos cuestionarios quizás alargarían este tiempo límite para la detección de necesidades de entrenamiento.



## **4. Relaciones laborales**

### **Formación y relaciones laborales**

La formación es hoy un componente central y estratégico de los sistemas de relaciones laborales. Así lo confirma el interés y el creciente involucramiento de empresas y trabajadores, de las organizaciones representativas de unas y de otros, de los Ministerios de Trabajo a través de sus unidades especializadas en el tema, sus programas de capacitación y formación y las nuevas políticas activas de empleo, la más reciente legislación laboral y el incremento de convenios colectivos que contienen acuerdos referidos a formación.

De hecho, la formación siempre ha estado estrictamente vinculada con las relaciones de trabajo. Aún en la etapa preindustrial, cuando la producción tenía características artesanales, existían ya las figuras del maestro de taller y del aprendiz, donde el primero iba permitiendo y estimulando una progresiva acumulación de saberes y habilidades por parte del segundo, que a la larga, se transformaba en portador y continuador de la tradición del oficio. Es decir que ya en este momento, el proceso de aprendizaje estaba absolutamente integrado dentro de aquellas primarias relaciones laborales y formaba parte de las “reglas del juego” de la producción y el trabajo de la época.

El desarrollo y auge de la era industrial, en cambio, marchó conjuntamente con las tendencias a la especialización y mayores niveles de la división del trabajo en la sociedad. Si bien el aprendizaje nunca dejó de acontecer como algo importante en los centros de trabajo, en cierto momento la responsabilidad por la formación de quienes habrían de desempeñarse en determinados puestos comenzó a ser deslocalizada hacia esos otros espacios, tanto físicos como institucionales, que pasaron a ser los centros de información.

Esta última tendencia se produjo, en América Latina y el Caribe, paralelamente a los primeros esfuerzos industrializadores mediante el surgimiento de distancias especializadas que pasaron a encargarse de la función formativa. El aprendiz es, típicamente, en dicha etapa, una persona generalmente un joven que concurre a cursos de formación en una institución durante cierto periodo de su vida y que se convierte en trabajador de ser finalmente contratado y ubicado en un puesto de trabajo donde pasa a aplicar conocimientos, habilidades y destrezas previamente adquiridos. Cabe aclarar, sin embargo, que esto se trató de una situación predominante pero no absoluta. De hecho, ya a mediados de la década de los años setenta, algunas de las instituciones de formación profesional como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), de Costa Rica, y Cinterfor/OIT mismo, comenzaron a preocuparse por delinear y aplicar estrategias que permiten certificar a aquellos trabajadores que, a través de su propio desempeño laboral, hubiesen alcanzado niveles de calificación que merecieran un reconocimiento formal.



Haciendo referencia, entonces, a la etapa de industrialización que tuvo lugar al influjo del modelo desarrollista, podría decirse que, de modo general, la formación tuvo desempeño un papel en cierta medida disimulando dentro de los sistemas de relaciones laborales de la época. Siendo en cualquier lugar y circunstancia la calificación un componente importante de la producción, lo cierto es que durante dicha etapa cuando se hacía referencia a las “relaciones laborales”, se hablaba básicamente de los hechos y procesos de negociación y/o conflicto en torno a los temas tales como el salario, la estabilidad y las formas de promoción en el empleo, la extensión de determinados beneficios sociales, etc.

En dicho contexto, la formación fue una actividad que rara vez era objeto de negociación; por lo tanto conocía escasas menciones dentro de los convenios colectivos de trabajo, y en la legislación laboral tenía solo algunas referencias básicamente declarativas o bien que especificaban el ámbito institucional en el marco del cual debía resolverse su ejecución (normalmente una entidad de carácter público y nacional). En varios países las organizaciones de trabajadores y de empleadores mantuvieron un interés importante, pero al fin y al cabo limitado al participar mediante delegados en las instancias directivas de las instituciones de formación profesional.

Se trató, en definitiva, de sistemas de relaciones laborales insertos en un contexto donde:

- ❑ El Estado jugaba un rol central en vario órdenes, entre ellos en el de la negociación colectiva, en el de la presentación y producción directa de servicios, y en la protección mediante barreras arancelarias de la producción nacional.
- ❑ Las empresas se desarrollan justamente en un contexto fuertemente proteccionista, orientadas al mercado de consumo interno, y no tenían por tanto grandes presiones ni desde los consumidores, ni desde la competencia.
- ❑ Los trabajadores y sus organizaciones luchaban por una extensión y profundización de sus derechos, asumiendo un supuesto básico que también asumía el Estado y los empresarios: la producción y el empleo habrían de crecer sostenidamente, más allá de eventuales crisis cíclicas. Los sindicatos eran, además, organizaciones en proceso de fortalecimiento, en la medida en que también se creía que, tanto la producción industrial, como los contratos basados en salarios, crecerían indefinidamente y por tanto también su base de representación y su poder.
- ❑ Como consecuencia de la misma estrategia de desarrollo “hacia adentro”, el imperativo de la innovación y desarrollo tecnológico se vio morigerado, los ciclos de vida de los productos eran más bien largos, y las exigencias de calificación y sobre todo de recalificación de la mano de obra, no resultaban tan altas en términos de actualización con nuevas técnicas, herramientas, materiales o formas de organización del trabajo. El desarrollo era en todo caso cuantitativo: proveer en número suficiente personal calificado y semicalificado para las industrias.



En los últimos veinte años esta realidad ha cambiado de modo radical en prácticamente todos sus aspectos provocando, entre otras consecuencias, una revalorización de la formación dentro de los sistemas laborales y un interés creciente de los distintos actores en ella. ¿Por qué?

- Primero, porque han cambiado las estrategias de inserción internacional de las economías de la región. Ya se a través de políticas de apertura comercial unilateral, o en el contexto de procesos de integración regional, de forma más o menos drástica la producción nacional comienza a verse expuesta a otro tipo de reglas que exigen medidas urgentes para mejorar su competitividad. Esto ha generado una intensificación del ritmo de cambio tecnológico aplicado a la producción, una disminución de los ciclos de vida de los productos y, por tanto, también la calificación, generando presiones constantes por su actualización.
- Segundo, la importancia relativa del “factor conocimiento” dentro de las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo se ha incrementado notablemente. El control de la información y el conocimiento pasa entonces a ser estratégico, tanto como antaño fue el control de la tierra o de los medios de producción. La capacidad de generar conocimiento y gerenciarlo bajo el concepto de las organizaciones que aprenden, está considerado como una fortaleza clave para la competitividad y ha desembocado en una revalorización del talento humano. De aquí que el interés de los diferentes actores en acceder a la toma de decisiones en materia de diseño, ejecución o financiamiento de la formación se torne también algo vital.
- Tercero, el supuesto del crecimiento sostenido e indefinido de la producción y el empleo – o más bien de la relación directa entre ambos- se ha revelado a la postre como sin validez. Si bien la producción puede seguir creciendo, como de hecho lo hace, la generación de empleo no sucede correlativamente y, en muchos casos, se asiste al nuevo y preocupante fenómeno del crecimiento económico y productivo con aumento del desempleo. El crecimiento del empleo en aquellos sectores con mayor dinamismo económico no alcanza a compensar, en muchos casos, el despido ocasionado por la nueva relación capital-trabajo, afectado por la introducción de innovaciones tecnológicas y por los cierres que se producen en sectores incapaces de contrarrestar la competencia de bienes del exterior. En el antiguo contexto, alcanzaba con aplicar durante los periodos de crisis políticas de tipo compensatorio, como el seguro de desempleo o los programas de empleo de emergencia. Actualmente ha surgido una nueva generación de políticas activas de mercado de trabajo que, invariablemente consideran a la formación y a la capacitación como su elemento más central y estratégico.

En este nuevo contexto, el posicionamiento de los actores productivos y laborales cambia, la negociación se vuelve más compleja y comienza a ser cada vez más difícil abordar temas como el salario o la estabilidad laboral de manera independiente. Se presta ahora mucha más atención a las relaciones entre



empleo, salario, productividad, producción, competitividad, calidad, etc. Es dentro de este nuevo estado de cosas que la formación aparece revalorizada y comienza a percibirse como un tema estratégico. Ella es incorporada a un creciente número de convenio colectivos y también se incluye dentro de la legislación laboral. Surgen y se multiplican experiencias de diálogo social y concentración en el campo de la formación, que demuestran tener una capacidad de desarrollo y de sostenibilidad muy grande, aun en contextos de alta conflictividad.

## **5. Inventario de personal**

Casi todas las organizaciones son cuidadosas con sus inventarios de recursos materiales. Existen sistemas contables y administrativos para conocer en un momento dado las materia primas, los productos terminados, la papelería, el dinero, etc., con que cuenta la organización, así como el valor de esos recursos, sin embargo, pocas organizaciones tienen sistemas semejantes para sus recursos humanos.

Un inventario de recursos humanos debe contener a l menos los datos necesario que se requieren para cubrir sus necesidades de planeación. El punto importante, sin embargo, es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias , habilidades, conocimientos, intereses, actualización ene l trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

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 establecidos, lo cual permitirá proporcional los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen en prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento, y lo más importante , contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, a l permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o vario ascensos.



## 6. Otras funciones

### La selección como proceso de comparación

Desde esta perspectiva, se debe considerar la selección y el reclutamiento como un proceso por medio del cual se comparan dos variables de vital importancia:

- Los requisitos del cargo. Tipo de variable que proporciona el análisis y la descripción del puesto o cargo a desarrollar.
- El perfil de los candidatos. Es el resultado de la aplicación de técnicas de selección.

Esta comparación entre las dos variables proporcionará a la organización la información concerniente para una mejor toma de decisiones sobre el personal que pretende adquirir.

### La selección como proceso de decisión

Como se mencionó con anterioridad la comparación hecha entre los estándares de características requeridas para el puesto y las características reales del personal mostrará el panorama necesario al área encargada de la selección de personal de modo que se cuente con la información necesaria para tomar una decisión adecuada seleccionando al candidato idóneo para desempeñar el cargo.

Este proceso de decisión se constituye de tres etapas:

- a. Modelo de colocación. En este caso no se considera el rechazo del candidato, es decir, la vacante será cubierta con el candidato que se presente.
- b. Modelo de selección. En el caso en que existiera más de un candidato para cubrir la vacante, cada uno de ellos será evaluado para determinar cuál de ellos posee las características que el cargo exige para su ejecución, mismo que será seleccionado mientras los otros candidatos serán rechazados y saldrán del proceso.
- c. Modelo de clasificación. Este modelo tiene como característica principal que cada cargo o puesto será pretendido por varios candidatos que serán sometidos a diversas comparaciones con los requisitos del cargo hasta seleccionar al más adecuado para desarrollar la actividad. Se tiene como finalidad de ubicar al candidato en el cargo más adecuado a sus características personales garantizando así la eficiencia en el proceso de selección y en consecuencia la reducción de costos.



## **II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

### **1. Consideraciones legales del reclutamiento**

Nace esta de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo

“Artículo 1ª. La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la constitución.

La Ley presume la existencia del contrato de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas del trabajo y de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la Ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

#### **Necesidad administrativa**

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador:

1. Porque ese documento le brinda la certeza respecto de:
2. Sus obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio
3. La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
4. Su estabilidad relativa en el empleo.





Para la organización:

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o cuando menos su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar su trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

### **Relación de trabajo (Definición)**

Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo, como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de origen). Mediante el pago de un salario.

### **Contrato de trabajo (Definición)**

Igualmente define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

La Ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que el contrato individual, pues este no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación, y el pago de un salario. Art. 134 Fracción III.

Es importante destacar que con el artículo 123 Constitucional nace el derecho del trabajo, como una autonomía que fue ubicada dentro del campo del derecho público.

La relación de trabajo salió del ámbito del derecho civil lo cual benefició notablemente al trabajador, ya que anteriormente se le concebía como un contrato de arrendamiento de servicios, regido solamente por la voluntad de las partes, si mediación de normatividad oficial, lo que situaba a los trabajadores en un plano de desigualdad absoluta ante los patrones.



Se forma la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene; en el artículo 123 de la Constitución Política Mexicana que a la letra dice:

Fracción XIV: “Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o de trabajo que ejecuten; por lo tanto los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, ya sea que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Ésta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate al trabajador por un intermediario”.

Fracción XV: “El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos generales de Higiene y Seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas necesarias adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las maquinarias, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas, las leyes contendrán al efecto las sanciones necesarias en cada caso”.

Las legislaturas de los estados serían las encargadas de elaborar sus leyes de trabajo y de prever en éstas las disposiciones que reglamentan las fracciones comentadas ; así a partir de 1917 y durante 12 años, se expidieron diversas leyes de trabajo.

En el año de 1929 el Presidente de la República, Lic. Emilio Portes Gil, presenta una iniciativa para reformar la Constitución, en la que se plantea la necesidad de expedir una “Ley de Trabajo “ de carácter federal, para que tanto las obligaciones como derechos de los obreros y patrones sean uniformes y así dar términos a los conflictos existentes debidos a la diversidad de leyes al respecto.

A raíz de la expedición de la Ley Federal del Trabajo, hubo que reglamentar algunas disposiciones para lograr su observancia.

## **2. Políticas de reclutamiento**

Las políticas surgen en función de la racionalidad , de la filosofía y de la cultura organizacional.

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.



Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos personales.

En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección Chiavenato (1999) establece:

Cada organización tiene en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que éstas políticas deben abarcar los siguientes aspectos:

Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos que la organización requiera.

Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.

Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización (Pág. 118)

### **Reclutamiento** (Definición)

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.



Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básicas sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

### **3. Requisición de personal**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a 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 cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

### **4. Elección de la fuente y medio de reclutamiento**

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendidos por tales los medios de los 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 las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la



integración del personal de nuevo ingreso ; 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 o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los caos en los que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México , con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

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 entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No es de 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.

## **5. Recepción de solicitudes**

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente en la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ente la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que éstos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes acorto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo a nivel al cual se están aplicando . es deseable tener tres formas diferentes para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.



De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc. y en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

## **6. Procesamiento y evaluación de las solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes “espontáneas” que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida de la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

## **7. Caso práctico**

### **El huracán Paulina**

En octubre de 1997 el huracán Paulina azotó el estado de Guerrero, en México, y la empresa Filtros de Aire Óptimos. Los hogares de muchos de sus trabajadores quedaron devastados, y la compañía descubrió que tenía que contratar tres plantillas nuevas de personal casi por completo, una parte cada turno. El problema fue que los empleados de mayor antigüedad conocían tan bien sus trabajos que ninguno se había molestado en realizar descripciones de sus puestos. Cuando 30 trabajadores nuevos comenzaron a tomar posesión de sus puestos, hubo una confusión generalizada respecto de lo que deberían hacer y cómo.



Pronto el huracán pasó al olvido para los clientes de fuera del estado, quienes deseaban filtros, no excusas. Pedro Martínez, el presidente de la compañía, tenía cerca de 30 empleados nuevos, 10 antiguos y el supervisor de la fábrica, Miguel Benítez. Martínez decidió establecer contacto con Linda López, consultora de la escuela de administración de la Universidad de Guerrero, quien de inmediato pidió que los trabajadores más antiguos respondieran un cuestionario que listaba todas sus funciones y responsabilidades. Casi de inmediato surgieron fricciones debido a que tanto Pedro Martínez como Miguel Benítez pensaban que aquellos exageraban para parecer más importantes. A su vez, los trabajadores más antiguos insistieron en que la lista reflejaba con fidelidad sus funciones y responsabilidades. Entre tanto, los clientes reclamaban sus filtros.

## **CUESTIONARIO**

1.- ¿Pedro y Linda debería ignorar las protestas de los trabajadores de mayor antigüedad y redactar las descripciones de puestos como ellos consideran?

No. Siempre es bueno tomar en cuenta a la gente con mayor antigüedad por la experiencia que se tiene en la parte técnica aunque no es 100% confiable.

2.- ¿Por qué?

Tal vez si ellos contarán con un catalogo de puestos sobre sus actividades o giro de la empresa no les hubiera sido necesario consultarlos.

3.- ¿Como haría usted para resolver las diferencias?

Se forma un grupo del personal calificado o con mayor antigüedad y se les practica el cuestionario con respecto a cada una de las funciones que realizan una vez aplicado se evaluará de acuerdo al análisis de puesto y con la ayuda del supervisor se evaluará si son o no reales cada una de las preguntas contestadas y se considerará la elaboración de un manual de procedimientos para futuros tiempos.

4.- ¿Como hubiera conducido usted el análisis de puestos?

Primero hay que determinar los objetivos de la empresa de acuerdo al giro a que se dedica después, Seleccionar una muestra dentro del personal con mayor antigüedad y de la gente nueva ya que también es importante tomar en cuenta las opiniones de la gente nueva que pudieran resultar de gran importancia para el desarrollo de la empresa. dentro del universo estudiado para poder determinar las necesidades que existen y sobre todo pensar en la elaboración de un manual de procedimientos que es lo mas recomendable.



### III. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer las fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Por ello las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Como quiera que sea, existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento lo constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede:

- ❑ Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos / candidatos preseleccionados para selección / empleado admitidos.
- ❑ Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- ❑ Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de las técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación interna y externa.

#### **Investigación interna**

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general la investigación interna implica:

- ❑ Determinar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
- ❑ Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad necesarias para esa función.
- ❑ Establecer la lista de requisitos de fuerza de trabajo
- ❑ Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos
- ❑ Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y los resultados alcanzados.





## **Investigación externa**

Corresponde a una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretenden atraer y reclutar.

Dos alternativas de segmentación de recursos humanos:

### **Alternativa 1**

- Candidatos que buscan mejores salarios
- Candidatos que buscan mejores beneficios sociales
- Candidatos que buscan mejores cargos
- Candidatos que buscan mejores condiciones de trabajo
- Candidatos desempleados
- Personas que estén empleadas y no presenten interés por otras oportunidades

### **Alternativa 2**

- Mano de obra, operarios, asistentes
- Mano de obra calificada, vigilantes, porteros
- Mano de obra especializada, ferrerteros, mecánicos, electricistas
- Técnicos, diseñadores, proyectistas,, operarios
- Supervisores, jefes, encargados, jefes, directivos
- Ejecutivos, gerentes, consultores, asesores

## **Clases o tipos de reclutamiento**

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).



## **Ventajas del reclutamiento interno**

- ❑ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- ❑ Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras de reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- ❑ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- ❑ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ❑ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su entorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ❑ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

## **Desventajas del reclutamiento interno**

- ❑ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del argo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas emociones, como apatía, desinterés o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- ❑ Puede generar un conflicto de intereses , ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial



limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro entonces pasar a “sofocar” el desempeño y las aportaciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”, las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación, aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el residente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### **Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importancia de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas.



- ❑ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política insiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- ❑ Aprovechas las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas i por los mismos candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el entorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

- ❑ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo.
- ❑ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina formularios, etc.
- ❑ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno , ya que los candidatos externos son desconocidos y proviene de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y los pronósticos presentados, las empresa por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- ❑ Cuando monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de una empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal
- ❑ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios , principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.



## Reclutamiento mixto

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamiento interno y externo, muchas empresa han preferido una solución eléctrica; el reclutamiento mixto, es decir, el que se enfoca tanto a las fuentes internas como a las fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- ❑ **Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.**  
En caso de que aquel no presente resultados deseables, la empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación, es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- ❑ **Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.**  
En caso de que no presente los resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por los resultados existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- ❑ **Reclutamiento externo y reclutamiento interno concomitantemente.**  
Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que halla igualdad de condiciones entre ellos, con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

## Medios o canales de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que está buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen ) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.



Esto explica los dos métodos de reclutamiento, el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

## **1. Fuentes internas**

### **A. Sindicato**

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

### **B. Archivos**

El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo. Dependiendo de la tipología de los cargos existentes y del propio nivel de cargos considerados independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

### **C. Trabajadores**

Familiares recomendados de los trabajadores actuales; de ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen y hay la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores se pueden ascender rápidamente a un puesto mejor.

### **D. Promoción o transferencia**

Otras empresas pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc.; o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.



## **2. Fuentes externas**

### **A. Agencias de empleo**

Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de alto, medio o bajo o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial.

Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras en personal de procesamiento de datos e inclusive secretarías y otros tipos de cargo. El reclutamiento a través de una agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

### **B. Centros educativos**

Los centros de estudio de nivel universitario constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado. Sobre todo cuando en la universidad contemporánea se ofrecen carreras cortas a nivel técnico con la finalidad de proveer personal técnicamente formado para la rama industrial, comercial y agrícola.

Por lo que las escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc. suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado como secretarías., mecánicos, contadores, etc.

### **C. Bolsas de trabajo (públicas o privadas)**

Oficinas de colocación (gratuitas y de paga): la experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras, las segundas están teóricamente, al menos prohibidas por la constitución.

### **D. Asociaciones profesionales**

Estas organizaciones tienen la ventaja de ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional. Claro está que su aporte como fuente de reclutamiento dependerá del grado de dinamismo de sus ejecutivos, en su finalidad de integrar adecuadamente la clase profesional a que pertenezcan sus miembros y de la solvencia y prestigio social de que goce la comunidad.



## **E. Otras**

### **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa**

Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad del acceso, etc. en este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.

### **Conferencias y charlas en universidades y escuelas**

Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

### **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado**

En términos de cooperación mutua ,en algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

### **Viajes de reclutamiento a otras localidades**

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades, para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y la prensa locales.

Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la empresa mediante una serie de beneficios, garantías y además obviamente , después de un periodo de prueba.





### **3. Medios de reclutamiento**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que pueden establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales ( los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos métodos de reclutamiento, el interno y el externo.

#### **A. Prensa**

El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

#### **B. Radio**

Los avisos por medios de comunicación como la radio, proporciona información importante para el reclutamiento de personal, de una manera sencilla y directa al público en general con un alcance limitado.

#### **C. Boletines**

Un medio de comunicación muy eficaz especializado en la publicación periódica de los anuncios clasificados de las ofertas de empleo existente en el mercado laboral y una fuente importante de candidatos para ser reclutados por las empresas.



## D. Otros

Generalmente, cuando se recurre al reclutamiento externo, la organización tiene que aplicar técnicas o métodos de reclutamiento que le permitan hacer del conocimiento de los candidatos potenciales que existen vacantes a ocupar. Entre estas técnicas se pueden citar los anuncios en diarios y revistas.

En algunos lugares, y considerando variables culturales y el tipo de puesto, es práctico utilizar la radio o las plazas fijas en cines, ya que el público se acostumbra más a esos medios y a las publicaciones. En estos casos, se recomienda utilizarlas estrategias pertinentes señaladas para los anuncios en periódicos y revistas.

## 4. Caso práctico

Después de una reunión entre el director presidente, el director industrial y el director administrativo, Alberto Oliveira –gerente de RH de Metalúrgica Santa Rita S. A. (Mesarisa)- fue encargado de reclutar y seleccionar candidatos para ocupar tres nuevos cargos dentro de la estructura organizacional de la empresa: un gerente del departamento de compras (que dependería del director industrial), un jefe de programación de materiales (que dependería del gerente del departamento de producción) y un supervisor de compras técnicas (que dependería indirectamente del gerente del departamento de compras).

Alberto Oliveira también debería ajustar algunos detalles de atender cualquier otro asunto: no tenía información de acerca de estos tres nuevos cargos, no sabía cuál iba a ser el salario de cada uno de ellos ni tampoco las características ni los requisitos que deberían cumplir los posibles candidatos. Se preocupaba porque el mercado laboral de profesionales de compras estaba muy activo últimamente y en situación de oferta, a pesar del elevado índice de desempleo existente en el mercado general. Tal vez el jefe de programación de materiales y el supervisor de compras técnicas pudieran conseguirse a través de reclutamiento mixto, pero el gerente del departamento de compras debería reclutarse afuera. Alberto Oliveira pensó escribir todos los detalles y disposiciones que debería coordinar con sus subordinados, desde las especificaciones de los cargos que deberían llenarse, el plan de reclutamiento que se adoptarían, hasta la redacción de un posible anuncio para publicar en los periódicos ¿cómo concatenar todas estas ideas acerca del asunto?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esta sección se basa en **CHIAVENATO**, Idalberto, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”, McGraw-Hill, Quinta edición, Colombia, 1989, pp. 236, 237.



## **VI. LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Sistema de selección**

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar las vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el potencial humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que ocupa el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

### **Elementos de la selección técnica**

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

### **Vacante**

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, debido a imposibilidad temporal permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, 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 no ser posible, se solicitara que se cubra.

---



## **1. Importancia**

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

## **2. Consideraciones legales de la selección**

### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

#### **TITULO PRIMERO**

#### **Principios Generales**

##### **Artículo 1**

La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

##### **Artículo 2**

Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

##### **Artículo 3**

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.



#### Artículo 4

No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad:

I. Se atacan los derechos de tercero en los casos previstos en las leyes y en los siguientes:

- a) Cuando se trate de sustituir o se substituya definitivamente a un trabajador que haya sido separado sin haberse resuelto el caso por la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- b) Cuando se niegue el derecho de ocupar su mismo puesto a un trabajador que haya estado separado de sus labores por causa de enfermedad o de fuerza mayor, o con permiso, al presentarse nuevamente a sus labores; y

II. Se ofenden los derechos de la sociedad en los casos previstos en las leyes y en los siguientes:

- a) Cuando declarada una huelga en los términos que establece esta Ley, se trate de sustituir o se substituya a los huelguistas en el trabajo que desempeñan, sin haberse resuelto el conflicto motivo de la huelga, salvo lo que dispone el artículo 468.
- b) Cuando declarada una huelga en iguales términos de licitud por la mayoría de los trabajadores de una empresa, la minoría pretenda reanudar sus labores o siga trabajando.

#### Artículo 5

Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:

- I. Trabajos para niños menores de catorce años;
- II. Una jornada mayor que la permitida por esta Ley;
- III. Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje;
- IV. Horas extraordinarias de trabajo para los menores de dieciséis años
- V. Un salario inferior al mínimo;
- VI. Un salario que no sea remunerador, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje;
- VII. Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros;
- VIII. Un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda, para efectuar el pago de los salarios, siempre que no se trate de trabajadores de esos establecimientos;



- IX. La obligación directa o indirecta para obtener artículos de consumo en tienda o lugar determinado;
  - X. La facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa;
  - XI. Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad;
  - XII. Trabajo nocturno industrial o el trabajo después de las veintidós horas, para menores de dieciséis años; y
  - XIII. Renuncia por parte del trabajador de cualquiera de los derechos o prerrogativas consignados en las normas de trabajo.
- B. En todos estos casos se entenderá que rigen la Ley o las normas supletorias en lugar de las cláusulas nulas.

#### Artículo 6

Las Leyes respectivas y los tratados celebrados y aprobados en los términos del artículo 133 de la Constitución serán aplicables a las relaciones de trabajo en todo lo que beneficien al trabajador, a partir de la fecha de la vigencia.

#### Artículo 7

En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

#### Artículo 8

Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

#### Artículo 9

La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.



Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

#### Artículo 10

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

#### Artículo 11

Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

#### Artículo 12

Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

#### Artículo 13

No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores

#### Artículo 14

Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

#### Artículo 15

En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:



- I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y
- II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

#### Artículo 16

Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

#### Artículo 17

A falta de disposición expresa en la Constitución, en esa Ley o en sus Reglamentos, o en los tratados a que se refiere el artículo 6o., se tomarán en consideración sus disposiciones que regulen casos semejantes, los principios generales que deriven de dichos ordenamientos, los principios generales del derecho, los principios generales de justicia social que derivan del artículo 123 de la Constitución, la jurisprudencia, la costumbre y la equidad.

#### Artículo 18

En la interpretación de las normas de trabajo se tomarán en consideración sus finalidades señaladas en los artículos 2o. y 3o. En caso de duda, prevalecerá la interpretación más favorable al trabajador.

#### Artículo 19

Todos los actos y actuaciones que se relacionen con la aplicación de las normas de trabajo no causarán impuesto alguno.

## **TITULO SEGUNDO**

### **Relaciones Individuales de Trabajo**

#### **CAPITULO I**

##### **Disposiciones generales**

#### Artículo 20

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.





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

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

#### Artículo 21

Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

#### Artículo 22

Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

#### Artículo 23

Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

#### Artículo 24

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

#### Artículo 25

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

- III. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- IV. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- V. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- VI. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- VII. La duración de la jornada;
- VIII. La forma y el monto del salario;
- IX. El día y el lugar de pago del salario;



- X. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y
- XI. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

#### Artículo 26

La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.

#### Artículo 27

Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

#### Artículo 28

Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República, se observarán las normas siguientes:

- I. Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito y contendrán para su validez las estipulaciones siguientes:
  - a) Los requisitos señalados en el artículo 25.
  - b) Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras y cumplimiento de las disposiciones sobre migración, o por cualquier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.
  - c) El trabajador tendrá derecho a las prestaciones que otorguen las instituciones de seguridad y previsión social a los extranjeros en el país al que vaya a prestar sus servicios. En todo caso, tendrá derecho a ser indemnizado por los riesgos de trabajo con una cantidad igual a la que señala esta Ley, por lo menos;
  - d) Tendrá derecho a disfrutar, en el centro de trabajo o en lugar cercano, mediante arrendamiento o cualquier otra forma, de vivienda decorosa e higiénica;
- II. El patrón señalará domicilio dentro de la República para todos los efectos legales;



- III. El escrito que contenga las condiciones de trabajo será sometido a la aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje dentro de cuya jurisdicción se celebró, la cual, después de comprobar los requisitos de validez a que se refiere la fracción I, determinará el monto de la fianza o del depósito que estime suficiente para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas. El depósito deberá constituirse en el Banco de México o en la institución bancaria que éste designe. El patrón deberá comprobar ante la misma Junta el otorgamiento de la fianza o la constitución del depósito;
- IV. El escrito deberá ser visado por el Cónsul de la Nación donde deban prestarse los servicios; y
- V. Una vez que el patrón compruebe ante la Junta que ha cumplido las obligaciones contraídas, se ordenará la cancelación de la fianza o la devolución del depósito.

#### Artículo 29

Queda prohibida la utilización de menores de dieciocho años para la prestación de servicios fuera de la República, salvo que se trate de técnicos, profesionales, artistas, deportistas y, en general, de trabajadores especializados.

#### Artículo 30

La prestación de servicios dentro de la República, pero en lugar diverso de la residencia habitual del trabajador y a distancia mayor de cien kilómetros, se regirá por las disposiciones contenidas en el artículo 28, fracción I, en lo que sean aplicables.

#### Artículo 31

Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

#### Artículo 32

El incumplimiento de las normas de trabajo por lo que respecta al trabajador sólo da lugar a su responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona.

#### Artículo 33

Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones que deriven de los servicios prestados, cualquiera que sea la forma o denominación que se le dé.

Todo convenio o liquidación, para ser válido, deberá hacerse por escrito y contener una relación circunstanciada de los hechos que lo motiven y de los derechos comprendidos en él. Será ratificado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, la que lo aprobará siempre que no contenga renuncia de los derechos de los trabajadores.



#### Artículo 34

En los convenios celebrados entre los sindicatos y los patrones que puedan afectar derechos de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:

- I. Regirán únicamente para el futuro, por lo que no podrán afectar las prestaciones ya devengadas;
- II. No podrán referirse a trabajadores individualmente determinados; y
- III. Cuando se trate de reducción de los trabajos, el reajuste se efectuará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 437.

## **CAPITULO II**

### **Duración de las relaciones de trabajo**

#### Artículo 35

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

#### Artículo 36

El señalamiento de un obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

#### Artículo 37

El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los caso siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.

#### Artículo 38

Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezcan de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, pueden ser por tiempo u obra determinado o para la inversión de capital determinado.

#### Artículo 39

Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

#### Artículo 40

Los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año.



#### Artículo 41

La sustitución de patrón no afectará las relaciones de trabajo de la empresa o establecimiento. El patrón sustituido será solidariamente responsable con el nuevo por las obligaciones derivadas de las relaciones de trabajo y de la Ley, nacidas antes de la fecha de la sustitución, hasta por el término de seis meses; concluido éste, subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón.

El término de seis meses a que se refiere el párrafo anterior, se contará a partir de la fecha en que se hubiese dado aviso de la sustitución al sindicato o a los trabajadores.

### **CAPITULO III**

#### **Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo**

#### Artículo 42

Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador;
- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo;
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél;
- IV. El arresto del trabajador;
- V. El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5o de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución;
- VI. La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y otros semejantes; y
- VII. La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

#### Artículo 43

La suspensión surtirá efectos:

- I. En los casos de las fracciones I y II del artículo anterior, desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento de la enfermedad contagiosa o de la en que se produzca la incapacidad para el trabajo, hasta que termine el período fijado por el Instituto Mexicano del Seguro Social o antes si desaparece la incapacidad para el trabajo, sin que la suspensión pueda



- exceder del término fijado en la Ley del Seguro Social para el tratamiento de las enfermedades que no sean consecuencia de un riesgo de trabajo;
- II. Tratándose de las fracciones III y IV, desde el momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine el arresto;
  - III. En los casos de las fracciones V y VI, desde la fecha en que deban prestarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un período de seis años; y
  - IV. En el caso de la fracción VII, desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento del hecho, hasta por un período de dos meses.

#### Artículo 44

Cuando los trabajadores sean llamados para alistarse y servir en la Guardia Nacional, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 31, fracción III, de la Constitución, el tiempo de servicios se tomará en consideración para determinar su antigüedad.

#### Artículo 45

El trabajador deberá regresar a su trabajo:

- I. En los casos de las fracciones I, II, IV y VII del artículo 42, al día siguiente de la fecha en que termine la causa de la suspensión; y
- II. En los casos de las fracciones III, V y VI del artículo 42, dentro de los quince días siguientes a la terminación de la causa de la suspensión

### **CAPITULO IV**

#### **Rescisión de las relaciones de trabajo**

#### Artículo 46

El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

#### Artículo 47

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

- I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del



- patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;
- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;
  - IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
  - V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;
  - VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;
  - VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;
  - VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;
  - IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
  - X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
  - XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
  - XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
  - XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;
  - XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y
  - XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.



La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado.

#### Artículo 48

El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.

Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.

#### Artículo 49

El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 en los casos siguientes:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;
- III. En los casos de trabajadores de confianza;
- IV. En el servicio doméstico; y
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

#### Artículo 50

Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

- I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;
- II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.





#### Artículo 51

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

- I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;
- III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- IV. Reducir el patrón el salario del trabajador;
- V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;
- VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;
- VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;
- VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y
- IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

#### Artículo 52

El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.

### **CAPITULO V**

#### **Terminación de las relaciones de trabajo**

#### Artículo 53

Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;



- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

#### Artículo 54

En el caso de la fracción IV del artículo anterior, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162, o de ser posible, si así lo desea, a que se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan de conformidad con las leyes.

#### Artículo 55

Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón las causas de la terminación, tendrá el trabajador los derechos consignados en el artículo 48.

### **TITULO TERCERO**

#### **Condiciones de Trabajo**

#### **CAPITULO I**

##### **Disposiciones generales**

#### Artículo 56

Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

#### Artículo 57

El trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurren circunstancias económicas que la justifiquen.

El patrón podrá solicitar la modificación cuando concurren circunstancias económicas que la justifiquen.

#### **CAPITULO II**

##### **Jornada de trabajo**

#### Artículo 58

Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.



#### Artículo 59

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

#### Artículo 60

Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

#### Artículo 61

La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

#### Artículo 62

Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el artículo 5o., fracción III.

#### Artículo 63

Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

#### Artículo 64

Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

#### Artículo 65

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

#### Artículo 66

Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

#### Artículo 67

Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.



Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

#### Artículo 68

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.

### **CAPITULO III**

#### **Días de descanso**

#### Artículo 69

Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

#### Artículo 70

En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

#### Artículo 71

En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

#### Artículo 72

Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste sus servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.

#### Artículo 73

Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.



#### Artículo 74

Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1o. de enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1o. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; y
- VIII. El 25 de diciembre.
- IX. El que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

#### Artículo 75

En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

### **CAPITULO IV**

#### **Vacaciones**

#### Artículo 76

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

#### Artículo 77

Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.

#### Artículo 78

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.



#### Artículo 79

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

#### Artículo 80

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

#### Artículo 81

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

### **CAPITULO V**

#### **Salario**

#### Artículo 82

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

#### Artículo 83

El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

#### Artículo 84

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

#### Artículo 85

El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.



En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

#### Artículo 86

A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

#### Artículo 87

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

#### Artículo 88

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

#### Artículo 89

Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

## **CAPITULO VI**

### **Salario mínimo**

#### Artículo 90

Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.



El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

#### Artículo 91

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

#### Artículo 92

Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales.

#### Artículo 93

Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

#### Artículo 94

Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

#### Artículo 95

La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y las Comisiones Consultivas se integrarán en forma tripartita, de acuerdo a lo establecido por el Capítulo II del Título Trece de esta Ley.

#### Artículo 96

La Comisión Nacional determinará la división de la República en áreas geográficas, las que estarán constituidas por uno o más municipios en los que deba regir un mismo salario mínimo general, sin que necesariamente exista continuidad territorial entre dichos municipios.





## Artículo 97

Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los casos siguientes:

- I. Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en favor de las personas mencionadas en el artículo 110, fracción V; y
- II. Pago de rentas a que se refiere el artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento del salario.
- III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder el 20% del salario.
- IV. Pago de abonos para cubrir créditos otorgados o garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103 Bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Estos descuentos estarán precedidos de la aceptación que libremente haya hecho el trabajador y no podrán exceder del 10% del salario.

### **3. Políticas de selección**

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el logro de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso. Surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.



En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección, Chiavenato (1999) establece:

### **Políticas de selección**

Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los aspectos siguientes:

### **Políticas de alimentación de recursos humanos:**

Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los aspectos siguientes:

- a. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que las organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere alas aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.
- c. Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización (Pág. 118)

## **4. Principios de la selección de personal**

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

### **Colocación**

Como ya se indicó anteriormente, es muy común esto teniendo en cuenta solamente un puesto en particular , pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y e el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otra habilidades. Las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.



## Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, político, etc.; y que por ello cumplirá sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, y así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc., en resumen si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y se deja que el tiempo resuelva el problema: que el candidato resuelva el problema.

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 éstos. Quiera, desde luego a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

## Ética profesional

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 esta función.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, estas decisiones *pueden afectar a la vida futura del candidato*. Si no es aceptado se le coloca en un puesto para el cual no tienen habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria. Etc., son



circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gran responsabilidad.

## **5. Proceso de selección**

### **A. Análisis de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes “espontáneas” que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud así como de los trabajos recabados durante la entrevista.

### **B. Entrevista preliminar**

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



### **C. Exámenes prácticos**

Estas pruebas consisten en la demostración por el candidato de las habilidades y conocimientos para ejecutar el trabajo, lo cual exige el uso de instrumentos y equipo; las más representativas de este tipo son las pruebas de taquigrafía, mecanografía, conducción de vehículos, de operador de máquinas electrónicas, dibujantes y otras más.

Podría advertirse, sin embargo, que un solo tipo de prueba no basta para determinar la idoneidad de un persona para tal o cual cargo, por la imposibilidad, como ya se dijo, de medir todos los atributos personales requeridos para el cargo por ese solo medio. Lo que interesa en la selección es evaluar la totalidad de atributos exigidos para desempeñar el puesto, lo cual se logra cambiando los diferentes tipos de pruebas. Para seleccionar una secretaria habrá que recurrir a la prueba escrita a fin de comprobar su redacción y aptitud, a la hora para evaluar ciertas características personales requeridas; y a las pruebas de taquigrafía y mecanografía, para medir sus habilidades en estos aspectos.

### **D. Entrevista profunda**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

### **E. Investigación de antecedentes**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objeción de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria de solicitante en el campo de trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas



referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra ; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy entendida en toda Latinoamérica.

### **Estudio socioeconómico**

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- ❑ Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- ❑ Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- ❑ Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

- ❑ Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- ❑ Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc.
- ❑ Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- ❑ Situación económica: presupuesto familiar, colegiaturas, renta, etc.

### **F. Examen médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.



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

Art. 15 “Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores...”

Art. 16 “Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite”

Art. 17 “En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad”

Con la creencia popular, non se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- ❑ Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo;
- ❑ Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagiosos pueda transmitir el mal;
- ❑ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar;
- ❑ Protegerá al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

## **G. Comparación de resultados de los aspirantes**

### **Decisión final**

Con información obtenida de cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o jefe de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que en la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos superiores del futuro empleado por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado, al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.



En casos especiales, resulta pertinente reunir candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su anejo de problemas emocionales, etc. , facilitando al tome de decisión y ayudando a los candidatos que no se aceptan , a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos “finalistas” , deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es una función social y obligatorio profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de sus recursos , para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona , de la competencia o de ramas industriales similares.

## **H. Contratación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores ala selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron en forma adecuada, lo más probables es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y los desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevo a cabo en forma adecuada.

## **6. La entrevista**

### **Definición de entrevista**

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

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





## **Entrevista de selección**

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando hasta la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión, incluye el conocimiento de sí mismo que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias la entrevistador.

Platería del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada facilita la actitud positiva del solicitante, mientras que una actitud agresiva, formal reservada puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar que clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuales son las que realmente está generando.

### **A. Etapas de las entrevista**

#### **Raport**

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito del solicitante y aunque en sentido estricto el raport debe reinar durante todo esto un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan intención al candidato interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta al sarcasmo la ironía, las interrupciones, etc. en la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes: mostrándose cordial y amistosos, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala confortables.



## **Cima**

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorar esas áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

## **Cierre**

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el fin de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor y obtenga un beneficio personal; que siempre que la entrevista “vale la pena” y que el no ser aceptado no implica derrota, sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

**El proceso de entrevista.** Consta de cinco etapas:

### **a. Preparación del entrevistador**

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán al solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

### **b. Creación de un ambiente de confianza**

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones, ofrezca una tasa de café, aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.



### **c. Intercambio de información**

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

### **d. Terminación**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto ñeque ha terminado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completa la evaluación global del candidato.

### **e. Evaluación**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación post entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

### **Errores del entrevistador**

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay un clima de confianza, se omite hacer preguntas clave. Existe otro fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

### **Errores del entrevistado**

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.



## **B. Tipos de entrevista**

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

### **a. Entrevistas no estructuradas**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

### **b. Entrevistas estructuradas**

La entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la calidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es imposible que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

### **c. Entrevistas mixtas**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas.

La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.

La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.



#### **d. Entrevista de solución de problemas**

Se centra en un asunto que se espera que se revuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

#### **e. Entrevista de provocación de tensión**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

#### **f. Entrevistas de descripción de conducta (BDI). Las BDI (Behavior Description Interviews)**

Constituyen una aproximación a la conducta pasada del individuo en su conducta pasada. Las BDI comprenden una serie de preguntas de evaluación sobre la conducta pasada del individuo en situaciones de trabajo.

#### **g. Entrevistas de Situación. Las SI (Situational Interviews)**

Se centran en lo que el candidato debería hacer en una situación particular. Se basan en que las conductas futuras se relacionan con la conducta actual. Así, las SI consisten en una serie de situaciones que se proponen al candidato; este debe describir que haría que en cada una de esas situaciones.

### **C. Informe de la entrevista**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado.

El informe, de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que de contener de información en una forma diseñada al efecto.



La tarea del entrevistador no termina con la relación del informe, es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

1. ¿Obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
2. ¿Puede establecer el rapport?
3. ¿Alcancé el objetivo?
4. ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
5. ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
6. ¿Conseguí el acercamiento requerido?
7. ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
8. ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
9. ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

El manejo de los resultados obtenidos debe hacerse cuidadosamente por cuanto se puede estar afectado alguno de los siguientes errores:

- Una mala o nula planificación.
  - Los entrevistadores no operativizan sus objetivos
  - Los entrevistadores no planifican ni estructuran
- Enfoque psiquiátrico
  - El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado
  - El candidato es evaluado sobre la base de criterios inadecuados
  - Se ponen en marcha actitudes personales, prejuicios y estereotipos
- Errores del entrevistador
  - La decisión se sesga por la primera impresión (de hecho, algún estudio ilustra que casi el 90% de las decisiones se toman en función de los primeros cinco minutos)

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De emplearse una lista de verificación post-entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleados pueden incurrir incluso en prácticas condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.



El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Se deben analizar también los errores del entrevistado, así como del entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas clave, se omite hacer preguntas clave. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

## **7. Las pruebas o test**

El crecimiento acelerado y masivo de la población escolar en los diversos niveles educacionales vuelve cada vez más urgente el problema de la evaluación del rendimiento y de la promoción de los educandos en una forma ágil y objetiva que asegure tanto la justicia en la apreciación como la celeridad y facilidad de la misma.

Los profesores hoy en día están sobrecargados de trabajo y dedican a la corrección horas que podrían invertir más fructíferamente.

Sin embargo hay una notable carencia de conocimiento de las posibilidades que ofrece la construcción de pruebas objetivas, al mismo tiempo que de la confiabilidad que estas ofrecen respecto a los sistemas tradicionales.

### **¿Qué es un examen?**

Un test o prueba es simplemente un conjunto de tareas que se utilizan para medir una muestra de conocimiento de una persona, en un determinado momento respecto a algo específico. Los test más comunes usados son las evaluaciones orales o escritas.

Los exámenes tradicionales y las pruebas objetivas

Los test tradicionales se tratan de preguntas amplias que el alumno tiene que explayarse para responder. En los mismos el alumno:

- Organiza sus respuestas con algún grado de libertad
- Utiliza sus propias palabras y suele ser manuscrita
- Contesta una cantidad relativamente pequeña de preguntas
- Las respuestas pueden variar en grado de exactitud y completamiento



Los test objetivos suponen formas que tienen en común que una sola de las respuestas es la correcta. Las características de estos test implican que el alumno:

- ❑ Trabaja en una tarea estructurada, no libre
- ❑ Selecciona una respuesta entre una cantidad limitada
- ❑ Contesta una muestra grande de items (alrededor de 10 veces más que en las tradicionales)
- ❑ Recibe un puntaje por cada respuesta según una clave predeterminada.

### **Comparación entre las pruebas tradicionales y los test objetivos**

1. La pregunta de un examen escrito exige que el estudiante planee su propia respuesta y la exprese en sus palabras. Un ítem es un test objetivo, exige que elija entre varias características predeterminadas. En el test objetivo funciona sobre todo la memoria de reconocimiento más que la de evocación, pero además implica una toma de decisión que no es fácil entre las distintas alternativas posibles. Es común que se piense que los objetivos son más superficiales que los escritos tradicionales porque la presentarse las respuestas posibles se facilita la tarea. Pero los ítem objetivos bien contruidos (con los recaudos adecuados de confiabilidad y validez) exigen que el examinado desarrolle modos de pensar originales para poder establecer la base de selección de las alternativas. El juego de ajedrez, es, de hecho un test de selección múltiple.
2. Un examen escrito consiste en algunas pocas preguntas generales que exigen respuestas extensas. Un test objetivo consiste en muchas preguntas específicas que exigen respuestas breves. La cantidad mucho mayor de preguntas ofrece mayor ventaja porque proporciona una muestra más confiable del área de aprendizaje.
3. Los alumnos pasan la mayoría del tiempo pensando y escribiendo en una prueba escrita y pensando y leyendo en un test objetivos sabemos que una persona puede leer por lo menos 10 veces más rápido de lo que puede escribir , de modo que si las preguntas de un test objetivo suponen las mismas palabras de u aprueba escrita , un alumno puede pasar una mayor parte de su tiempo pensando que al dar una prueba escrita.
4. Un examen tradicional es fácil de preparar pero difícil y muy costoso (en tiempo y esfuerzo) de calificar. Un aprueba objetiva es más difícil de preparar pero muy fácil de valorar exactamente y en un tiempo exponencialmente menor (una prueba promedio puede tardar un minuto en corregirse). Por otra parte, una vez confeccionado el fichero de preguntas estadísticamente probadas, la construcción de la prueba en sí le lleva al profesor apenas unos minutos. O sea, es un trabajo que se hace sólo una vez y se utiliza repetidamente. Y este trabajo se realiza en grupo, el tiempo se divide directamente entre los integrantes.
5. Un examen escrito proporciona mayor libertad al alumno para explayarse y mostrar su individualidad, y del mismo modo deja en mayor libertad al lector para calificarlo. Esto es, además de cansado, peligroso. Por ejemplo, es común que un calificador varíe de un momento a otro de estado de ánimo (la fatiga es





un factor común de influencia) y éste puede influir en la calificación. Por más que trate de controlarse esta apreciación subjetiva existe y modifica la exactitud y la ecuanimidad en la corrección.

### **Ventajas adicionales de las pruebas objetivas para los directivos y profesores**

Las pruebas objetivas de rendimiento , una vez construidas, pueden quedar archivadas en cualquier momento. Esto ofrece algunas ventajas ( aparte de la obvia del ahorro de tiempo en corrección) muy interesantes, tanto para los directivos como para los profesores:

1. En caso de que el profesor falte puede tomarse una prueba a los alumnos, simplemente sacando las preguntas de los temas que han sido tratados en los últimos días aprovechando así la hora libre.
2. Tienen un ventaja “política” adicional: es difícil discutir la nota en un examen de este tipo, por lo tanto el porcentaje de inconformes por una posible injusticia baja notablemente, mejorando el clima general, tanto para los profesores como para los padres y alumnos.
3. Permite al profesor tener muchas más notas de los alumnos con menos trabajo, lo cual es un procedimiento de evaluación más justo.
4. Prestigia a la institución que maneja esta tecnología. No todos pueden darse el lujo de que sus profesores tengan y utilicen un sistema de evaluación de este tipo, asegurando además la confiabilidad y justicia en la evaluación de los alumnos.
5. Provee datos para estadísticas comparativas. Así podemos comparar por ejemplo: nivel entre cursos, métodos de enseñanza, profesores, etc.

Las pruebas objetivas superan en confiabilidad y comodidad a las tradicionales. Siendo así, ¿por qué en todos los establecimientos educacionales no las ponen en práctica?. Fundamentalmente por desconocimiento de conocimiento y por la escasez de docentes que sepan implementarlas. Hacerlo es muy sencillo, pero implica la capacitación por alguien que tenga un asuma de conocimientos estadísticos y didácticos, cosa que suele darse muy pocas veces. Es imprescindible en esta era informática ponerse a tono con la época y aprovechar el tiempo optimizando los esfuerzos y mejorando los resultados.

### **Pruebas de idoneidad (procedimiento)**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.



Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y es aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

## **Validación de pruebas**

### **Validez**

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

## **A. Pruebas de conocimientos**

Son aquellas que evalúan los conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar tu rendimiento e idoneidad profesional. Lo que pretende es saber hasta qué punto sabes hacer tareas parecidas a las que tendrás que realizar en el puesto que aspiras; o hasta qué punto posees los conocimientos mínimos para desenvolverte bien en esa ocupación.

Las pruebas de conocimientos son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

## **B. Inventarios de personalidad**

Están diseñados para apreciar rasgos de personalidad, intereses y valores profesionales entre otros. Se exploran variables como autocontrol, capacidad de mando, introversión, extroversión, etc.



### **C. Pruebas de habilidades**

La mecanización de los procesos de producción de la empresa moderna, de una parte, y la automatización del trabajo burocrático, de otra, exigen al empleado u obrero “coordinar los movimientos musculares, sobre todo de los dedos y brazos, de tal manera que determinadas series de movimientos, pueden realizarse de un modo rápido y preciso.

### **D. Pruebas psicológicas o proyectivas**

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una validación de la habilidad y `potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que hayan sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etc. tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y si a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, 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.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implican la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización. Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requiere realizar para la elaboración y estandarización de la baterías de pruebas se llevan meses y aun años. Y aunque puede considerarse esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad ( cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.), se justifican los recursos empleados; más que ser un costo representa una inversión.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.



## **E. Los centros de evaluación**

Se les pide a los candidatos a puestos gerenciales que se sometan a pruebas donde se toman decisiones en situaciones simuladas, y se califica su desempeño. Por lo común, el tiempo que permanecen en el centro de evaluaciones de dos o tres días y participan 10 o 12 candidatos a puestos directivos de administración, quienes realizan tareas reales al respecto (como serían efectuar presentaciones), y están sujetos a la observación de expertos evaluadores. El centro puede ser un salón de conferencias sencillo, aunque a menudo se trata de una habitación especial con espejos, a través de los cuales se observa en un solo sentido para facilitar la observación sin interferencias. Entre los ejemplos de los ejercicios simulados pero reales que se incluyen en un centro de evaluación típico se encuentran los siguientes.

- ❑ La bandeja de entrada.- En este ejercicio, el candidato se enfrenta a una acumulación de informes, memorandos, recados de las llamadas telefónicas que recibieron, cartas y otra clase de materiales, reunidos en la bandeja de entrada del trabajo simulado que va a desarrollar. Se le pide al candidato que realice las acciones adecuadas respecto de cada uno de los materiales.
- ❑ El grupo de análisis sin líder.- A un grupo sin líder se le asigna un tema de análisis se le pide que llegue a una decisión conjunta. Los evaluadores califican entonces las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.
- ❑ Presentaciones individuales.- Se evalúan las habilidades de comunicación y de persuasión de un participante al hacer una presentación oral sobre un tema asignado.

La mayoría de los estudios sugieren que los centros de evaluación sirven para predecir el éxito en puestos gerenciales.

## **F. Otras pruebas**

### **Pruebas grafológicas**

La grafología es la ciencia o el arte que estudia el contenido expresivo de la escritura, y a partir de ahí, intenta extraer su significación psicológica. El análisis grafológico suele complementar la interpretación de los datos relativos a vuestra personalidad. Podéis prever que va a utilizarse esta técnica en aquellas ocasiones en las que se soliciten candidaturas con información manuscrita, o bien, os demanden un escrito de unas quince líneas, sobre papel liso, sin rayas, redactado en forma de carta en la que figuren fecha, firma, etc.



## **Pruebas psicotécnicas**

Son pruebas que sirven para evaluar el potencial del candidato. Están especialmente diseñadas para apreciar aptitudes o capacidades. Se pueden dividir en dos grupos:

- ❑ Test de inteligencia: pretende medir la capacidad general para resolver problemas de tipo abstracto, lo que se considera un indicador de la eficacia en las distintas áreas profesionales. Plantean problemas de dificultad creciente.
- ❑ Test de aptitudes específicas: pueden ser verbales y no verbales. Pretenden medir la capacidad en áreas diferentes como: comprensión y fluidez verbal, razonamiento abstracto, cálculo, razonamiento numérico, razonamiento espacial, coordinación visomanual, razonamiento mecánico, memoria, etc.

## **Pruebas de trabajo**

Las realizaciones de las pruebas de trabajo se refieren a conocimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizada, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse en 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.

Ejemplo: en el caso de un contador que aspire a un puesto determinado se le entrega un examen escrito de conocimientos contables.

## **Pruebas de rendimiento**

El procedimiento más sencillo y obvio consiste en dar al candidato una muestra del trabajo que debe hacer y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo.

Ejemplo: un mecanógrafo que aspire a un puesto deberá escribir a máquina y luego se le calculará la rapidez y las correcciones que tuvo durante la prueba.

A un maquinista se le pide que interprete los planos y que efectúe el reglaje del equipo que tendría a su cuidado.



## **Pruebas de inteligencia**

Basándose en el supuesto de que las personas inteligentes y despiertas puedan aprender con rapidez cualquier oficio que podría resultar muy difícil para personas no tan bien dotadas, muchas pruebas usan pruebas de inteligencia llamadas a veces de coeficientes de inteligencia.

En cambio los oficios sencillos y de repetición, la gerencia, a fin de reducir la insatisfacción de los trabajadores, prefiere que la inteligencia del individuo no sobrepase cierto nivel.

Ejemplo: existen escuelas que realizan estudios del coeficiente intelectual como las de alto rendimiento.

## **Pruebas de aptitudes**

Una prueba de inteligencia viene a ser una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

## **Pruebas de interés**

Estas miden el interés del solicitante, por ejemplo, si prefiere trabajar al aire libre o bajo techo, con otras personas o con cosas.

Aún cuando suelen usarse para orientación vocacional, las pruebas de interés se usan también en las empresas para determinar la idoneidad del individuo para oficios específicos. Al mismo tiempo estas pruebas ayudan a las empresas a predecir si los individuos ,se van a sentir contentos en estas ocupaciones.

## **Pruebas de personalidad**

Estas se parecen mucho a las de interés, por ejemplo, para ninguna de ellas hay un conjunto de respuestas concretas, sin embargo las pruebas de interés tienen más que ver con los empleos que le gusten o no a una persona, mientras que las de personalidad se encaminarán a determinar cómo se comportará el candidato en situaciones de tensión interpersonal.

Estas pruebas tratan de evaluar la motivación del individuo, su adaptación a las tensiones de la vida cotidiana, su capacidad para el trato interpersonal y su autoimagen.



## **Pruebas de desempeño**

Estas pruebas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

## **Pruebas de respuestas gráficas**

En estas pruebas se miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

## **G. Ventajas y desventajas de cada prueba**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

- ❑ Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.
- ❑ Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.
- ❑ Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- ❑ Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
- ❑ La pruebas idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

Ventajas adicionales de las pruebas objetivas para los directivos y profesores:

Las pruebas objetivas de rendimiento , una vez construidas, pueden quedar archivadas en cualquier momento. Esto ofrece algunas ventajas ( aparte de la obvia del ahorro de tiempo en corrección) muy interesantes, tanto para los directivos como para los profesores:

- ❑ En caso de que el profesor falte puede tomarse una prueba a los alumnos, simplemente sacando las preguntas de los temas que han sido tratados en los últimos días aprovechando así la hora libre.
- ❑ Tienen un ventaja “política” adicional: es difícil discutir la nota en un examen de este tipo, por lo tanto el porcentaje de inconformes por una posible injusticia baja notablemente, mejorando el clima general, tanto para los profesores como para los padres y alumnos.



- ❑ Permite al profesor tener muchas más notas de los alumnos con menos trabajo, lo cual es un procedimiento de evaluación más justo.
- ❑ Prestigia a la institución que maneja esta tecnología. No todos pueden darse el lujo de que sus profesores tengan y utilicen un sistema de evaluación de este tipo, asegurando además la confiabilidad y justicia en la evaluación de los alumnos.
- ❑ Provee datos para estadísticas comparativas. Así podemos comparar por ejemplo: nivel entre cursos, métodos de enseñanza, profesores, etc.

Vemos que las pruebas objetivas superan en confiabilidad y comodidad a las tradicionales. Siendo así, ¿por qué en todos los establecimientos educacionales no las ponen en práctica?. Fundamentalmente por desconocimiento de conocimiento y por la escasez de docentes que sepan implementarlas. Hacerlo es muy sencillo, pero implica la capacitación por alguien que tenga un asuma de conocimientos estadísticos y didácticos, cosa que suele darse muy pocas veces. Es imprescindible en esta era informática ponerse a tono con la época y aprovechar el tiempo optimizando los esfuerzos y mejorando los resultados.





## 8. Caso práctico

### EL INVESTIGADOR INFLEXIBLE

Todo el que conoce a Mario Rosas sabe que se trata de un empresario muy estricto para investigar a los solicitantes de empleo para su firma. Su empresa, localizada en una ciudad grande del noroeste, brinda asesoría sobre planeación financiera a clientes prósperos, vende seguros y diseña planes de pensión para individuos y negocios. La gama de clientes de su compañía van desde profesionistas, como doctores y abogados, hasta propietarios de negocios, que sin gente bastante complicada en s

Asuntos financieros y muy ocupados. Los clientes esperan asesoría exacta que se exprese con claridad y de manera expedita. Es un hecho que la empresa de Mario Rosas no puede ser mejor que los asesores financieros con que cuenta.

Rosas siempre se han considerado algo autocrático. La necesidad de ser muy selectivo con quienes contrata lo ha llevado a ser extremadamente cuidadoso en la forma de investigar a sus solicitantes de trabajo. Es seguro que algunos de sus métodos son irreprochables. Por ejemplo, pide que todo candidato ofrezca una lista de nombres y números telefónicos de, por lo menos, cinco personas con quienes haya trabajado en cada empresa anterior, para usarlos como referencia. La verificación e esos datos llevan mucho tiempo pero es eficaz.

No obstante, por otro lado sus métodos de investigación inflexibles resultan problemáticos. Por ejemplo, Rosas piden que todos los solicitantes realicen una prueba sobre honestidad, que encontró en el catálogo de una tienda de artículos para oficina. También cree que es muy importante verificar los historiales crediticio y salarial de todo solicitante viable, con el objetivo de descubrir a los que él llama indeseables potenciales. Sin que los solicitantes lo sepan, realiza una revisión en el buró de crédito de cada uno de ellos y contrata los servicios de una empresa que verifica sus antecedentes en cuanto a remuneración y de infracciones de tránsito.



## **V. La inducción del personal**

La labor del reclutador-seleccionador no termina con la contratación de los nuevos trabajadores, por el contrario, inicia otra etapa igualmente importante: la inducción del personal, llamada integración de los recursos humanos.

La integración de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización.

### **1. Importancia**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a cubrir el puesto dentro de la organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos.

Los procedimientos improvisados, las bienvenidas casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta ofensiva o en caso extremo la renuncia súbita.

Por lo tanto, con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto; además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo.

### **2. Objetivos**

El nuevo trabajador va encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo aquello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Los objetivos son:

- Acelerar el proceso de integración de los trabajadores
- Dotar de conocimiento pleno de la organización al nuevo trabajador.



### **3. Información que se debe proporcionar**

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. Es pues, necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Para llevar a cabo la función de integración de recursos humanos se requiere, desde luego, elaborar el programa correspondiente, el cual consta de las siguientes fases:

#### **Determinación de las áreas a incluir**

##### **Área técnico-laboral**

- ❑ Descripción de los productos y/o servicios de la organización.
- ❑ Descripción del puesto.
- ❑ Procedimientos y procesos operativos que debe conocer para efectuar su trabajo, y a la parte que el nuevo trabajador desempeña en ellos.
- ❑ Aspectos detallados de la maquinaria, herramientas y equipo que deberá utilizar para desempeñar su trabajo.
- ❑ Expectativas y estándares de calidad y cantidad.
- ❑ Cuidados que debe tener de su persona y de su equipo.
- ❑ Planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo de la organización, a fin de que pueda cubrir las áreas que requiera.

##### **Área jurídico-administrativa**

Esta área pretende dar a conocer los aspectos mínimos de procedimientos, organización y marco jurídico-laboral a los nuevos trabajadores, incluye:

- ❑ Conocimiento de la carta de organización de la compañía del área o departamento en el que se encuentra y ubicación de su puesto.
- ❑ Conocimiento de los puestos subordinados y las relaciones de coordinación y de apoyo con otros puestos.
- ❑ Conocimiento del contrato colectivo de trabajo, reglamento interino de trabajo, reglamento de seguridad y cualquier otro documento similar que contenga información de interés para el nuevo trabajador y que señale los derechos y obligaciones fundamentales del mismo, así como las normas de trabajo.



- ❑ Conocimiento de manuales de organización, de procedimientos y cualquier otro similar de carácter administrativo.
- ❑ Información práctica relativa a los procedimientos administrativos básicos, como lugar y horarios de pago, solicitud de insumos, solicitud de servicios y prestaciones, etc.
- ❑ Información sobre salarios, prestaciones y servicios a los que tiene derecho el trabajador.

### **Área personal**

En esta se contienen todos los aspectos relativos a la adaptación de las características personales con las de los demás trabajadores y la cultura organizacional de la empresa, incluye:

- ❑ Conocimiento de las instalaciones de la empresa.
- ❑ Presentación con los demás trabajadores, compañeros, jefes y subordinados e información sobre como tratarlos.
- ❑ Orientación y explicación sobre las pláticas más comunes de relaciones informales dentro y fuera del trabajo con los demás trabajadores.
- ❑ Explicación y orientación sobre las relaciones laborales en cuanto a la ingerencia de organizaciones sindicales en la organización y la dinámica particular que caracteriza la relación sindicato-empresa y la “línea política aceptable”.
- ❑ Introducción a la cultura organizacional: historia, filosofía, objetivos, principios, fines y la manera peculiar de la empresa para hacer las cosas.
- ❑ Relaciones entre los objetivos personales y los de la organización.

### **4. Técnicas de inducción**

Es indispensable determinar, diseñar e implementar las estrategias a seguir para poner en práctica el programa de integración de recursos humanos.

Pueden incluirse varias de las siguientes maniobras:

- ❑ Asignación específica de o dar posesión oficial al puesto, incluyendo además determinaciones sobre resguardo de equipo y bienes.
- ❑ Entrevista de entrada con quien será el jefe inmediato del nuevo trabajador, el cual explicará los detalles específicos del puesto, mostrará el funcionamiento de herramientas, maquinaria y/o equipo a utilizar y comentará los posibles problemas (y sus soluciones) que pudiese enfrentar en un momento determinado.
- ❑ Entrevista de entrada con el titular de recursos humanos, quien dará a conocer los aspectos jurídicos laborales, administrativos e informales.
- ❑ Visita explicada a todas las instalaciones de la empresa. Un recorrido de esta naturaleza ayuda a la persona a ubicarse físicamente dentro de la



planta u oficina y a conocer la localización de los diversos lugares a donde tendrá que acudir. Los lugares en los que debe hacerse énfasis son: baños, sala de fotocopiado, archivo, cafetería, enfermería, lugar de pago, departamento donde le proveerán de materia prima y/o útiles de trabajo, etc.

- ❑ Folleto de bienvenida que contenga la información y las recomendaciones más importantes al empleado de nuevo ingreso. Entrega de documentos básicos, como contrato colectivo de trabajo, reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, manuales de organización y procedimientos, etc.

### **Contenido del folleto de bienvenida**

También denominado clásicamente como manual de inducción, es una herramienta muy útil que generalmente contiene:

- ❑ Introducción o presentación, donde se expone el propósito del folleto.
- ❑ Palabras de bienvenida por parte del gerente general o equivalente
- ❑ Aspectos históricos de la organización.
- ❑ Filosofía, objetivos, principios y fines de la empresa, se incluye una explicación del logotipo de la organización y la descripción de los productos y/o servicios.
- ❑ Estructura orgánica de la empresa. Debe incluir organigrama y descripción de las principales funciones generales.
- ❑ Plano general de las instalaciones.
- ❑ Información práctica relativa a los procedimientos administrativos básicos, tales como el lugar y horarios de pago, turnos, , solicitud de insumos y de servicios, prestaciones, etc.
- ❑ Principales derechos y obligaciones de los trabajadores.
- ❑ Descripción y procedimiento para gozar de las prestaciones y servicios a que tienen derecho los trabajadores.
- ❑ Nombre y forma de localizar a las personas que puedan proporcionar más información al nuevo trabajador.

Es recomendable elaborar a parte un manual de prestaciones, en lugar de incluirlo e el mismo folleto de bienvenida, a fin de que este no sea demasiado voluminoso; este manual también puede distribuirse entre el resto del personal. Un manual de prestaciones cambia frecuentemente en su contenido, dadas las modificaciones que puede sufrir como producto de la negociación colectiva.

Se sugiere que el folleto de bienvenida así como el manual de prestaciones contengan ilustraciones (fotografías, dibujos o caricaturas), cuente con formato ingenioso, fácil de utilizar y agradable que invite a leerlo y se redacte de manera sencilla y entendible para los trabajadores.



- ❑ Conferencia por parte del director general. Además del mensaje que pueda transmitir a los nuevos trabajadores, por medio de este evento tendrán la oportunidad de conocerle personalmente, lo cual coadyuva a las buenas relaciones públicas a desmitificar su imagen.
- ❑ Curso, seminario o taller de integración de la empresa. Se puede realizar por áreas o global con cierta periodicidad, por ejemplo: mensual, bimestral o trimestral. Debe incluir a todos los trabajadores que en ese lapso hayan ingresado. Este tipo de evento es muy funcional en la práctica, sugiriéndose hacer un convivio al final del curso.
- ❑ Presentación de un audiovisual (diaporama, videocasete o similar). Existen empresas y profesionales independientes que elaboran este tipo de material, aunque si se tienen los recursos humanos y materiales en la organización, se puede elaborar ahí mismo.
- ❑ Designación de un autor que ayude al nuevo trabajador a adaptarse a su nuevo ambiente laboral, apoyándose en aspectos tanto laborales como personales. Este generalmente es un compañero del nuevo trabajador al cual se le pide que le auxilie en la adaptación efectiva, inclusive se le podrá otorgar al tutor una pequeña compensación por su ayuda.
- ❑ Presentación gradual con los demás trabajadores. Al principio deberán presentarse con los demás. Es importante no presentar a todos el mismo día, porque la persona no podrá captar tanta información junta.
- ❑ Entrevistas de seguimiento o de ajuste. Una entrevista cada mes por dos o tres meses es muy conveniente. Las puede realizar el jefe inmediato y(o el departamento de recursos humanos. El propósito es conocer la adaptación que tiene la persona en los aspectos personal-social, jurídico-administrativo y técnico-laboral y ayudarle a su mejor adaptación y solución de problemas.
- ❑ Sensibilización a los nuevos compañeros de trabajo para que eviten conductas y actitudes de hostilidad y, por el contrario, ayuden al nuevo trabajador a integrarse adecuadamente.



## 5. Caso práctico

### REINVENCIÓN DE LA RUEDA EN LA COMPAÑÍA DE PUERTAS APEX

Jaime Domínguez, presidente de la Compañía de Puertas Apex, tiene un problema. No importa con cuánta frecuencia diga a sus empleados cómo realizar sus trabajos, ellos invariablemente deciden hacer las cosas a su modo, según lo expresa Jaime, y los argumentos van y vienen entre Domínguez, el empleado y el supervisor de éste. Un ejemplo es el departamento de diseño; se espera que los diseñadores trabajen con el arquitecto para diseñar las puertas que cumplan las especificaciones. Aunque para eso no hace falta saber latín como expresa Domínguez, los diseñadores a menudo cometen errores como utilizar demasiado acero en el diseño. Se trata de un problema que puede costarle a Apex cientos de miles pesos en desperdicio, especialmente si se considera el número de puertas en un edificio de oficinas de, digamos, 30 pisos.

Otro ejemplo es el departamento de órdenes de trabajo. Aunque Jaime tiene una forma específica y detallada que requiere que cada orden se haga por escrito, la mayoría de las responsables en la toma de órdenes no entiende cómo usar el formato de varias páginas, e improvisan cuando surge una duda respecto de cómo clasificar a un cliente; industrial o comercial.

El proceso de capacitación actual es el siguiente: De por sí, ninguno de los puestos adjunta manuales de capacitación, aunque varios de ellos tienen algo así como descripciones del puesto caducas. Toda la capacitación al personal nuevo se da en el trabajo; resulta usual que la persona que deja la empresa capacite al trabajador nuevo durante el periodo de relevo de una o dos semanas, aunque si no hay traslape al trabajador nuevo lo capacitan tan bien como puedan los demás empleados que ocasionalmente cubrieron el puesto. La capacitación es básicamente la misma en toda la compañía para maquinistas, secretarías, ensambladores y auxiliares contables, por ejemplo.

### CUESTIONARIO

¿Qué crítica usted del proceso de capacitación en Apex; ¿Tal proceso ayudaría a explicar por qué los trabajadores hacen las cosas a su modo? ¿Si es así, cómo?



## Bibliografía

1. William B. Wether Jr., Heith Davis, *“Administración de personal y recursos humanos”*, Mc Gras Hill
2. Chiavenato, Idalberto, *“Administración de los recursos humanos”*, Mc Gras Hill, 5ª edición, Santa Fe de Bogotá, 1999, 699 pp.
3. Dessler, Gary, *“Administración de personal”*, Prentice Hall, 6ª edición, México, 1994, 239 pp.
4. Siliceo, Alfonso, *“Capacitación y desarrollo de personal”*, México 1985, 470 pp.
5. Werther William, *“Administración de personal y recursos humanos”*, Mc Graw Hill, México, 1995, 486 pp.
6. Agustín Reyes Ponce, *“Administración de personal”*, Limusa
7. Fernando Arias Galicia, *“Administración de recursos humanos”*, Trillas
8. Trueba Urbina, *“Ley Federal del Trabajo”*, Porrúa
9. Chiavenato, Idalberto, *“Introducción a la teoría general de la administración”*, 4ª edición, Mc Graw Hill
10. Instituto Nacional de cooperación Educativa (INCE), Instrucción por correspondencia, *“Análisis de puestos”*, 1ª edición, Maracaibo, 2000
11. Instituto Nacional de cooperación Educativa (INCE), Gerencia general de formación por correspondencia, *“Análisis de puestos”*, 1ª edición, Maracaibo, 2000
12. Portillo, Mazerovsky, *“Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos”*, del contenido pragmático de la Cátedra de Administración de recursos humanos del instituto universitario de tecnología de Maracaibo, Maracaibo, octubre 2002
13. Universidad de Harvard, *“Clásicos de Harvard de la Administración”*, 1ª edición, Enciclopedia de la Universidad de Harvard

## Sitios web visitados

1. <http://www.aiteco.com/entrevis.htm#mejorar>
2. [http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/reclutam\\_laboral2.htm](http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/reclutam_laboral2.htm)
3. <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe.shtml>
4. <http://www.otiliamentruyt.com>
5. <http://www.geocities.com>