

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



NATURALEZA, POLITICA Y PROCESOS  
EN LA INTEGRACION DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA:

OSCAR LOPEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE DE 1977

TL  
HF5549  
.L67  
1977  
c.1



1080173943

A MIS PADRES:

SR. ROBERTO LOPEZ ESPARZA  
SRA. ANTONIA FLORES DE LOPEZ

A MI PADRE: POR SU CARACTER FERREO QUE SUPO  
CONDU CIRME POR EL CAMINO DEL --  
BIEN.

A MI MADRE: POR SU AMOR Y CARINO QUE SUPO--  
DARME PARA EL FELIZ TERMINO DE-  
MI CARRERA.

A MIS HERMANOS:

ROBERTO LOPEZ FLORES

ANA MARIA LOPEZ DE PETZ

CECILIA LOPEZ DE PATIÑO

ADRIANA LOPEZ FLORES

JOSE LUIS LOPEZ FLORES

GRACIAS POR SU APOYO Y COMPRENSION  
PARA CONMIGO.

**A MIS ABUELITOS:**

**SRA. FRANCISCA VALDEZ VDA. DE FLORES**

**SR. JERONIMO FLORES (+)**

**SRA. MARIA ESPARZA DE LOPEZ (+)**

**SR. DIONISIO LOPEZ ACUÑA (+)**

**POR SUS VALIOSOS CONSEJOS**

**MUCHAS GRACIAS.**

A MI NOVIA:

SRITA. ANGELICA GONZALEZ SOLIS

QUE CON SU AMOR, CARINO Y COMPRESION SUPO GUIARME POR EL CAMINO -- DE LA FELICIDAD.

GRACIAS A SU COLABORACION PARA LLE GAR A FELIZ TERMINO DE MI CARRERA.

I N D I C E

PAGINAS

CAPITULO I.- PROGRAMA Y ORGANIZACION DE PERSONAL

. Definición - - - - -	1
. El Proceso de Administración - - - - -	2-5
. El Programa de Personal y su Naturaleza-	5-12
. Desarrollo y Administración del Programa Personal - - - - -	12-19
. Naturaleza y Función de una Organización	19-26
. Estructura de la Organización- - - - -	27-36
. La Organización y el Comportamiento Hu-- mano. - - - - -	37-54

CAPITULO II.-LA ORGANIZACION DEL PUESTO

. Naturaleza y Función de los Puestos- - -	55-58
. Descripción de Puestos - - - - -	58-68
. El Programa de Análisis de Puestos - - -	69-72

CAPITULO III.- POLITICA Y PROCESOS EN LA INTEGRACION DE PERSONAL

. Definición - - - - -	72-91
. Políticas en la Formación de Personal- -	91-100
. Definición y Predicción de los Requerim-- mientos de Energía Humana- - - - -	101-107

CAPITULO IV.- LAS FUENTES DEL RECLUTAMIENTO Y EL RECLU- TAMIENTO EN SI.

. Definición - - - - -	108-110
. Política de Reclutamiento- - - - -	110-115
. Reclutamiento Interno- - - - -	115-130
. Transferencias, Suspensiones y Termina-- ciones. - - - - -	131-137
. Contratación externa - - - - -	138-148
. Otras Fuentes - - - - -	149
. Ley Federal del Trabajo Reformada (Mexico)	150-161

## CAPITULO V.- SELECCION DE PERSONAL

. Definición - - - - -	162-166
. Selección - - - - -	167
. Hoja de Solicitivo - - - - -	168
. Entrevistas- - - - -	170-171
. Pruebas - - - - -	172-176
. Investigaciones- - - - -	176-177
. Examen Médico- - - - -	178-180
. Contratación y Filiación - - - - -	180-185

## 1.- PROGRAMA Y ORGANIZACION DE PERSONAL:

En muchas compañías, los problemas y las crisis de personal consumen demasiado tiempo en la administración, la cual tiene una oportunidad relativamente pequeña de tomar las medidas necesarias para prevenir la ocurrencia de problemas futuros. La administración de personal además, frecuentemente se ocupa de una supervisión estricta de las actividades de los empleados, más bien que del establecimiento de las condiciones bajo las cuales estos empleados pueden adquirir una cantidad máxima de autodirección.

Para que esta debilidad de la administración de personal se reduzca a un mínimo, es necesario que los administradores y los supervisores reconozcan que el proceso administrativo debe ser realizado en la operación de sus departamentos. Al ejecutar este proceso, los administradores y supervisores deben contar con un programa a seguir, el cual identifique los objetivos que deben obtenerse y prevea el control necesario para asegurar la obtención de dichos objetivos. Un programa deberá contener, entre otras cosas, las políticas, procedimientos y guías relacionadas para los administradores y los supervisores de cada departamento, los cuales deberán seguir para dirigir el trabajo de sus subordinados. Estas guías pueden ayudar a que los empleados reciban un trato consistente en toda la compañía y que las disciplinas, quejas y otros problemas si es que no pueden prevenirse, pueden, al menos, ser resueltos en forma objetiva, más bien que en forma emotiva.

La discusión del programa de personal abarca los--  
siguientes puntos:

- + El proceso de administración
- + La naturaleza del programa de personal
- + El desarrollo y administración del programa de -  
personal.
- + Aplicación práctica del programa de personal.

#### A ).- El Proceso de Administración:

Administración.- Es el proceso de planeación, organización, -  
asignación de personal, dirección y control de las activida-  
des y del personal de una organización, para lograr que sus-  
objetivos puedan ser obtenidos. También se refiere al proce-  
so de obtener que se hagan las cosas con y a través de los -  
esfuerzos de otras personas. Sin embargo, los administrado-  
res en los niveles más altos de una organización, normalmen-  
te dedican más tiempo a las funciones de planeación y organi-  
zación, que sus colegas de los niveles más bajos, cada indi-  
viduo con capacidad administrativa deberá presentar cierto -  
grado de atención a cada uno de estos procesos de administra-  
ción.

#### Planeación:

Es el proceso de anticipar y hacer preparativo pa-  
ra enfrentarse a aquellas condiciones que pueden afectar la-  
organización y sus operaciones y, hasta el grado de que sea-  
posible, hacer que ocurran las condiciones deseadas. Se de--  
ben determinar los objetivos que deben ser alcanzados y las-  
funciones que deben ser ejecutadas para asegurar estas rea--

lizaciones. La planeación incluye tomar decisiones, lo cual es el proceso de determinar y evaluar los cursos alternos de acción disponible y considerar el curso que se crea más factible. La planeación a pesar que está relacionada con el futuro, debe utilizar datos pasados como base para proyectar las tendencias y sucesos futuros.

La planeación de personal preveé los fundamentos -- para organizar, asignar, dirigir, y controlar las actividades de los empleados , solamente estando en posibilidad de anticipar que trabajo debe ser realizado, podrán los administradores crear, asignar y dirigir la organización necesaria.

Las ventajas que tiene para una organización la planeación efectiva de personal son muchas.

Los planes pueden servir como base para definir y coordinar las actividades del personal y pueden aclarar las relaciones interpersonales de los empleados. Dichos planes pueden servir para dar a los empleados una mayor conciencia de lo que pueden esperar de la administración y de lo que la administración puede esperar de ellos. Como resultado de la planeación, los empleados tienen más posibilidades de ser colocados en los puestos en que puedan aportar la mayor contribución y obtener la mayor satisfacción de su trabajo.

La planeación efectiva puede proporcionar el flujo y asignación del trabajo que origine en los empleados una mayor satisfacción por el trabajo. Muchos problemas de personal que pudieran degenerarse en asuntos disciplinarios o bien podrfan evitarse o minimizarse, a través de una acción correctiva en el tiempo indicado, si se dedica una atención a

propfada a la función de planeación. La planeación también sirve para que los administradores capitalicen los errores cometidos en decisiones pasadas.

#### Organización y asignación de Personal:

La organización es el proceso de relacionar las actividades y las unidades estructurales de una compañía una con otra y con los planes y objetivos que la compañía espera alcanzar. La organización también incluye la colocación de personal en cada lugar y el establecimiento de los deberes, responsabilidades y relaciones de los administradores y su personal dentro de las distintas unidades.

#### Dirección:

La dirección implica supervisar y vigilar las actividades y el personal de una organización. Proporciona el medio para convertir en acciones los planes de la organización y para asegurar que sean observados las relaciones organizacionales establecidas. La dirección incluye entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados con el propósito de obtener su contribución máxima. La dirección del personal puede facilitarse si se planean, organizan y comunican apropiadamente sus deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización.

#### Control:

El proceso de control, consiste en determinar que tan cercanamente se están obteniendo los planes y objetivos de la organización. El control proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las desviaciones de-

estos planes, para corregir errores en los planes previos y - para desarrollar planes más reales para el futuro.

Los controles dentro de una organización proporcionan una fuente valiosa de información para ayudar a los administradores a tomar decisiones y les proporciona un medio --- de estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo. En la administración de personal, los controles son un requisito esencial para la delegación de autoridad y para la medición de ejecución del trabajo individual. Los controles, en forma de registros de producción y rendimientos, ayudan -- a los individuos a reconocer el calibre de su rendimiento y - les proporciona una base de medición para su mejoramiento.

#### B).- La Naturaleza del Programa de Personal:

La planeación de personal deberá prever el desarrollo de un programa, el cual es un plan total, sirve para establecer y definir los objetivos, políticas procedimientos y -- presupuestos que cubren las funciones que deben ser desempeñadas en la administración de personal. Las funciones de personal tales como selección, entrenamiento y evaluación de la ejecución del trabajo, pueden ser cubiertas por programas más detallados que se desarrollan para gobernar su desempeño. -- Conforme se desarrollan los programas de cada una de estas funnciones de personal, el programa general de personal sirve como base para coordinar y dirigir los programas de estas fun-- ciones específicas.

### Objetivos:

Los objetivos constituyen las metas de una organización hacia las cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia de una compañía e indican las formas - en las cuales se espera que obtenga una ventaja sobre sus -- competidores.

Una empresa de negocios debe tener sentido de responsabilidad hacia la sociedad y no debe obtener esta ventaja en la competencia sacrificando los intereses de sus empleados, de sus clientes o del público en general.

Una empresa comercial debe de obtener una utilidad después de un período de tiempo, con objeto de que sus acciones obtenga un rédito a sus inversiones y estén dispuestos a perpetuar la empresa y los empleados que esta proporciona. - Sin embargo una empresa no recibe utilidades por el solo hecho de serlo sino por los servicios prestados a los clientes y la sociedad.

"Un programa de personal sólidamente concebido --- y bien administrado puede contribuir a la eficiencia, el trabajo de grupo y la moral de las personas que trabajan juntas.

Simplemente dicho el propósito principal de tal -- programa es seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros.

El principio del trato justo en la práctica diaria, para todas las personas en todos los niveles desde la parte superior hasta la inferior más un tratamiento decente consi

derado y comprensivo, también sobre una base diaria y a largo plazo, es el verdadero cimiento de un buen programa de personal.

Para que los objetivos de un programa de personal sean significativos y reales, deben implantarse con las políticas relacionadas.

Tales políticas conjuntamente con los procedimientos ayudan a proporcionar, a los supervisores y administradores las bases para tomar las decisiones que puedan requerirse al administrar el trabajo del personal de sus departamentos.

#### Políticas:

Las políticas proporcionan guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuales se aplican al tomar decisiones, además, las políticas ayudan a reducir la gama y el número de alternativas que un administrador tiene que considerar.

Necesidades de las políticas.- La existencia de políticas cuidadosamente desarrolladas, es vitalmente importante en la administración de personal, debido a que cualquier diferencia en el tratamiento que se da a los individuos, no importa lo ligero que sea esta, puede ser percibida por algunas personas por indicación de discriminación o de parcialidad por parte de los administradores.

Como el resultado del establecimiento de políticas de personal, los empleados pueden gozar de un mayor sentido de seguridad conociendo el tratamiento que pueden esperar en

una situación particular. Los administradores y supervisores también pueden actuar con un mayor grado de confianza para re solver problemas, al contar con una base más tangible sobre la cual tomar y defender sus decisiones.

Formulación de políticas.- Al formular las políticas de personal, el gerente de personal y su grupo tienen una responsabilidad particular de asegurarse que las políticas adoptadas reflejen el conocimiento y la investigación acumulada en el campo. También deben estar seguros de que tales políticas sean compatibles con las condiciones corrientes en los negocios, las tendencias de negociación colectiva y los reglamentos gubernamentales.

La habilidad para el liderazgo de personal, quizá recibe su prueba máxima en la obtención de la cooperación y el apoyo de los supervisores y administradores de cada departamento de la organización, para las políticas de personal establecidas. A menos que las políticas sean interpretadas y llevadas a la práctica uniformemente dentro y entre los departamentos, no hay probabilidad de que se obtenga el propósito básico de las políticas o sea, promover la consistencia de las acciones.

Es importante, por consiguiente, que los administradores y supervisores en una organización, cuenten con la oportunidad de contribuir a la formulación de políticas de personal y de emitir sus opiniones relativas a la solidez de las políticas que deberán administrar. La utilización de los programas de educación sirven para familiarizar a los administradores, supervisores y personal de operación con las políticas

de personal, también pueden ayudar a alcanzar una comprensión e interpretación uniforme de estas políticas. Como resultado de tales esfuerzos los administradores y supervisores considerarán estas políticas como una fuente de ayuda en lugar de considerarlas como limitaciones a su libertad de acción. Si el grupo de personal está dispuesto a ayudar en cualquier momento a los supervisores y administradores en los problemas que implican la interpretación y la aplicación de las políticas, pueden impulsar la cooperación en la administración de las políticas de personal.

Exposición de las Políticas.- Con objeto de que las políticas sean interpretadas consistentemente en cualquier período de tiempo, es conveniente que se formalicen como declaraciones escritas. Tales declaraciones permiten que las políticas sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada individuo en la compañía. Las políticas escritas también pueden servir como ayuda incalculable para orientar y entrenar al nuevo personal, para administrar la acción disciplinaria y para resolver las quejas presentadas por los individuos o los sindicatos.

Las declaraciones escritas también permiten que se mantenga la continuidad de las políticas dentro de una organización, aún cuando ocurran cambios en la administración de la compañía. Además puede facilitarse la expansión organizacional y la descentralización de autoridad mediante las políticas formalizadas.

Administración de las políticas:

Puesto que las políticas deberán de ayudar en vez de

obstaculizar las decisiones, no debe permitirse que las políticas obstruyan la libertad de acción o descorazonen el uso de la iniciativa para buscar los mejores cursos de acción. Adicionalmente, las políticas nunca deben servir como excusa para no tomar acciones o para no aprobar una solicitud; más bien deberán servir como una guía para determinar como conceder o como satisfacer los deseos del empleado. Las políticas de personal, igual que los objetivos que deben ayudar a alcanzar deben ser de naturaleza dinámica y cambiar de acuerdo con las condiciones que las afectan.

Las políticas de personal deben integrarse cercanamente con las políticas relativas a otras áreas funcionales. La política de proporcionar empleos estabilizados, por ejemplo, puede no ser posible de obtener sin considerar las políticas relativas a ventas, producción y control de inventarios. Debe permitirse cierto grado de flexibilidad en la administración de las políticas para que se tomen en cuenta las condiciones o circunstancias particulares relativa a un problema sujeto a decisión. Las políticas simplemente deberán proporcionar los límites de tolerancia dentro de los cuales puede permitirse cierta gama de discreción. Si la respuesta a cada problema de personal, pudiera obtenerse refiriéndose a las reglas y políticas establecidas, la responsabilidad de la administración de personal podría delegarse a una oficinista, el cual podría estar aún mejor calificado para buscar la respuesta en un libro. Es necesario ejercer juicio y discreción al interpretar y llevar a la práctica las políticas de personal, lo que ayuda hacer tan importante como difícil el trabajo administrativo.

### Procedimientos:

Los procedimientos sirven para implantar las políticas, prescribiendo el curso de acción que deben tomarse para la administración de dichas políticas. Los procedimientos -- de personal indican, en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas.

A pesar de su importancia para el programa, tanto -- los procedimientos como las políticas de personal, deben tratarse como un medio para alcanzar un fin y no como fines por si mismos, o como excusas para dejar de tomar la acción necesaria. Desafortunadamente, cuando los procediminetos se vuelven demasiado detallados o numerosos, su valor puede ser autoanulante y pueden llegar a obstruccionar, más que a servir, -- los intereses de la compañía y de sus empleados. Con objeto de poder evitar este riesgo, los procedimientos necesitan ser revisados periódicamente y modificados para acoplarlos a los cambios de condiciones que pueden haberlos afectado.

### Presupuestos:

Un presupuesto, constituye tanto un plan como un -- control para el gasto de los fondos necesarios para apoyar -- el programa, representa uno de los mejores indicadores de la verdadera actitud de la gerencia hacia el programa.

Generalmente el presupuesto de personal se encuen-- tra entre los primeros a verse sujetos a una reducción de costos, debido a que los beneficios derivados de un programa de personal, tienden a ser de naturaleza más indirecta y a mayor

plazo, en contraste con los que pueden derivarse de, por ejemplo, un programa de promoción de ventas. Con objeto de obtener un presupuesto de personal adecuado, sin embargo, el grupo de personal debe estar en posibilidad de demostrar a la gerencia general, así como a otros gerentes de departamentos que estén compitiendo por una participación de los fondos disponibles, que el programa de personal está produciendo resultados.

### C).- + Desarrollo y Administración del Programa de Personal.

La mayoría de las funciones de personal, incluyendo selección, entrenamiento y administración de sueldos, deben ser desempeñadas por los administradores en cualquier organización, independientemente de su tamaño o de la naturaleza de sus operaciones. De lo bien que un programa sirva las necesidades de una compañía en particular, dependerá considerablemente el grado de apoyo que obtenga de los gerentes de los diferentes departamentos y niveles en la organización.

Aún un programa de personal exitoso nunca deberá ser considerado como lo último. Las apreciaciones sistemáticas del rendimiento de un programa, deberán revelar oportunidades para un desarrollo adicional, así como indicar los cambios necesarios para ponerse al día con el cambio de condiciones que lo afectan. En esta forma, un buen programa de personal es aquel con el cual la gerencia nunca está completamente satisfecha, pero que proporciona una base para el mejoramiento continuo de las prácticas de personal.

#### Bases para el Desarrollo

El tipo de programa que llene las necesidades de una

organización en particular y el grado de atención que se le -- dedique a cada función de personal, deberá depender del tamaño de la organización, el tamaño del departamento de personal y - el número y las calificaciones de los empleados de la organización. El tipo de programa de personal que una organización -- puede proporcionar estará determinado en gran parte por las calificaciones de su grupo de personal, su ambición y empuje y - el grado de apoyo que puedan obtener de los diferentes departamentos y niveles en la organización.

#### Obtención del Apoyo para el Programa de Personal:

El apoyo de los gerentes de departamentos y de los - supervisores al programa de personal es vital, ya que son ellos los que tienen la responsabilidad de interpretar y seguir las - políticas y procedimientos del programa. Son las personas directamente relacionadas con el entrenamiento de los empleados - para realizar sus trabajos con la motivación y la evaluación -- de su rendimiento, con el manejo de quejas y problemas disciplinarios y con el desempeño de las funciones de personal necesarias para llevar el programa a la práctica.

#### Apoyo de la Gerencia General:

El apoyo al programa de personal por parte de la gerencia general es esencial para su éxito, ya que los niveles - más bajos de la administración estarán dispuestos a cooperar - en cualquier programa que goce del favor de sus superiores, si no por otra razón, cuando menos por el hecho de que resulta políticamente hábil. Puesto que la gerencia general está particularmente interesada en reducir costos y aumentar los ingresos, su apoyo para el programa dependerá posiblemente de lo --

que dicho programa pueda contribuir en ésta área. Si el grupo de personal puede proporcionar evidencia tangible de la contribución del programa a este y a otros objetivos organizacionales, el trabajo de obtener el apoyo de la gerencia general puede hacerse mucho más fácil.

#### Mantenimiento y apreciación del programa:

El mantenimiento del programa deberá incluir la revisión periódica de las diferentes funciones de personal para determinar si se han estado desempeñando en toda la organización de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos. -- Esta revisión puede ayudar a revelar que funciones del programa está siendo pasadas por alto y cuales no están contribuyendo al logro de los objetivos de la compañía.

El mantenimiento del programa deberá asegurar que se efectúen cambios en los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos de un programa siempre que lo requieran así los cambios de las condiciones.

Al mantener el programa, es importante que la administración reconozca la necesidad de conservar un balance dentro del mismo y de prevenir que ciertas funciones de personal sean pasadas por alto o bien se sobreenfaticen.

Para que el programa de personal se mantenga apropiadamente, de acuerdo con los objetivos mencionados en los párrafos anteriores, deben preverse controles adecuados para ese propósito. Los controles pueden servir, para medir la efectividad de un programa, y también para indicar los mejoramientos necesarios. Los controles proporcionan también un medio para apoyar las políticas y procedimiento del programa. El presu---

puesto del personal ofrece una de las formas de control más efectivas al establecer los límites financieros dentro de los cuales debe operar el programa. Los registros estadísticos de rotación empleados, ausentismos, accidentes, quejas y acciones disciplinarias, así como las calificaciones de ejecución del trabajo y los registros de producción, proporcionan algunas de las diferentes fuentes de la información de control que pueden ser utilizadas en la administración del programa del personal. Puede obtenerse información a través de estas fuentes mediante auditorías o apreciaciones periódicas.

#### Aplicación Práctica del Programa de Personal:

La verdadera medida del valor de un programa de personal para una compañía, está determinada, no por su apariencia en el papel, sino por lo bien que trabaja en la práctica. La efectividad del programa de una compañía, por consiguiente, no deberá juzgarse sobre la base de una descripción brillante y entusiasta del programa, expresada por sus representantes en artículos de revistas o en reuniones profesionales. En lugar de esto, el valor del programa deberá juzgarse en términos de lo bien que se ajustan los criterios que han comprobado ser lo suficientemente sólidos a la luz de la experiencia acumulada dentro del campo.

Anticipación y Minimización de los problemas de Personal.

Los insidentes que implican huelgas, acción disciplinaria y quejas, no siempre pueden ser evitados, pero muchos incidentes de este tipo pueden ser prevenidos si se reconocen y corrigen a tiempo las condiciones que crean estos problemas.

En un programa efectivo, la planeación adecuada hace posible-- resolver los problemas antes de que se vuelvan agudos.

Tratamiento justo y respetuoso para los empleados:

Si bien un empleado puede estar representado en la - oficina de personal por una tarjeta de registro de personal, - un legajo, o una casilla en el diagrama de organización, no -- obstante, constituye una entidad importante y viviente en su - propia mente. Por esta razón, puede ser bastante sensible al - tratamiento que recibe o que deja de recibir en comparación -- con otros empleados. Un empleado percibe muy rápidamente cual - quier reconocimiento o ventajas especiales que se conceden a - otros o cualquier acción desfavorable que el experimenta compa - rada con otras. Los empleados, por lo tanto, deben poder com - prender las razones y bases de cualquier diferencia en el tra - tamiento que recibe. Para que las decisiones de personal sean - justas, deben ser consistentes con las políticas y procedimien - tos establecidos. Siempre que sea posible, deben basarse en - datos objetivos, tales como registro de producción o califica - ciones de ejecución de trabajo, y deben ser llevadas a cabo -- en forma de preservar la dignidad y el autorespeto del emplea - do.

Mantenimiento de buenas comunicaciones:

Muchos problemas de personal se derivan de un mal -- entendimiento originado por una comunicación deficiente, que - puede causar que los empleados interpreten mal las expresiones o acciones de la administración. En forma inversa, también -- como resultado de una comunicación deficiente, la adminsitra -- ción puede no estar en posibilidad de reconocer e interpretar-

correctamente las reacciones de los empleados, ni de obtener una imagen verdadera de sus actitudes y sentimientos. La comunicación efectiva en dos direcciones es esencial para que la administración lleve a la acción el programa de personal y reconozca las reacciones originadas por este.

#### Fomento de un Sistema objetivo de Remuneración:

Si bien la remuneración generalmente no representa la única recompensa que los empleados buscan en su empleo, -- es, por supuesto importante para ellos. Además de ayudarles a determinar sus estándares de vida, su remuneración también afecta su posición relativa dentro de la organización, debido a que proporciona una indicación tangible de su valor en comparación con sus compañeros. La remuneración por lo tanto, - puede servir como una fuente de motivación y satisfacción --- para los empleados o como una fuente de descorazonamiento y - descontento, dependiendo de como efectivamente se desarrolle y administre el programa relacionado con el.

#### Cultivo de buenas relaciones con el Sindicato:

Si una compañía está sindicalizada, su programa de personal puede, hasta un grado considerable, estar determinado por negociación más bien que por la acción unilateral de - su administración. Si la compañía está en posibilidad de desarrollar un espíritu de confianza y cooperación mutua en sus relaciones con el sindicato habrá mayores probabilidades de - que pueda desarrollar el tipo de programa de personal que sirva a los intereses de ambas partes.

#### Fomento de la confianza y lealtad de los empleados:

La presencia del sindicato no indica necesariamente un fracaso de la administración para proporcionar bienestar a sus empleados, ni necesariamente indica que los empleados --- sean desleales a la compañía. La administración puede obtener este objetivo, en parte, demostrando consideración y simpatía por sus sentimientos y problemas. Al demostrar interés por sus obligaciones y responsabilidades, tanto como por su prerrogativas, y la administración deberá estar conciente del hecho de que la confianza de los empleados, aunque se adquiere lentamente, puede perderse de un día para otro.

Si una compañía no cuenta con un programa de personal sólido, puede verse sujeta a los controles gubernamentales, a la oposición del sindicato y a la pérdida del personal clave, el cual puede trasladarse a otras compañías.

## LA ORGANIZACION DEL PERSONAL

Con objeto de administrar efectivamente a su personal, una empresa debe formular un programa de personal sólido, también debe desarrollar una organización capaz de llevar a la práctica este programa. La administración, es el proceso de obtener resultados con, y al través de personas. La efectividad con que pueda organizarse el personal tiene una influencia importante en la eficiencia con la cual se coordinen y desempeñen las actividades de la empresa y en la satisfacción que obtiene el personal que desempeña esas actividades.

### D).- NATURALEZA Y FUNCION DE UNA ORGANIZACION

Para que las relaciones personales sean cooperativas y armoniosas y para que las actividades del trabajo contribuyan al logro de los objetivos de una empresa, deberá establecerse cierto tipo de organización formal, para que ayude a asegurar el desempeño de las actividades necesarias, mediante la asignación de las responsabilidades para tal desempeño, a uno o más individuos dentro de la compañía.

El desarrollo de una organización.

El incremento en la actividad de los negocios, inevitablemente obliga a un propietario a emplear a otros individuos que le ayudan a enfrentarse a la creciente carga de trabajo. Conforme una empresa continúa expandiéndose, el propietario puede verse forzado a permitir que otros desempeñen:

- + el trabajo de producción real
- + supervisión
- + ventas producción y finanzas

y se verá obligado aún más a delegar la autoridad para cumplir con la administración de esas áreas a su personal subordinado.

Con objeto de obtener capital para expansiones, el propietario puede verse precisado a vender acciones de la empresa, y a compartir su propiedad con otros accionistas, o bien puede funcionar la empresa con alguna otra compañía. En cualquier caso se habrán creado niveles de administración adicionales, lo cual origina que la gerencia general se aparte aún más de los empleados en el nivel operativo.

El continuo crecimiento organizacional y la especialización, por lo general permitirán la creación de puestos, y eventualmente de departamentos en una compañía, cuya única función es proporcionar consejo y ayuda a otros departamentos en asuntos relativos a una área de especialización particular. Tal crecimiento, eventualmente, puede hacer posible el desarrollo de un departamento de personal, que ayude a los demás departamentos a desempeñar sus funciones de personal.

#### Relaciones organizacionales.

La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas y, finalmente en puestos, esta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada puesto y, a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Con objeto de que los empleados asuman las responsabilidades asignadas, deberá delegárseles la autoridad requerida para asumirlas.

Los deberes de un puesto, además de determinar las responsabilidades de un individuo, pueden también indicar la

cooperación requerida con otros individuos en la organización.

#### Naturaleza de la Responsabilidad.

La responsabilidad constituye la obligación que un empleado tiene ante su superior inmediato, de desempeñar los deberes comprendidos en su puesto. La responsabilidad final por el desempeño de cada función dentro de una compañía descansa en el consejo de administración o consejo directivo. Las responsabilidades por las funciones son asignadas por el consejo directivo al ejecutivo en jefe y son reasignadas a través de los niveles administrativos de la estructura organizacional.

Así pues a pesar de que el ejecutivo en jefe puede asignar la responsabilidad de la operación del programa de personal a su gerente de personal, el ejecutivo en jefe es aún quien debe responder directamente ante el consejo directivo sobre cualquier dificultad que pueda presentarse en relación con el programa.

#### Concepto de Responsabilidad

Al concepto de responsabilidad algunas veces se le ha llamado contabilidad.

La contabilidad se considera como el deber que el subordinado tiene ante su superior para desempeñar deberes específicos.

#### Naturaleza de la autoridad:

La autoridad consiste en el derecho de prescribir --

que acción debe tomarse y de dirigir a otros para tomar tal acción. Proporciona a los administradores entre otras cosas, el poder de coordinar las actividades de los subordinados y a asegurar su desempeño, si se presentan circunstancias en las cuales los subordinados no están inclinados a cooperar.

La autoridad que se origina en el consejo directivo de una organización, es subdividida y pasada hacia abajo, has ta el personal subordinado, a través del proceso de delega--- ción, cada individuo puede ejercer con derecho, solamente, -- aquella autoridad que le ha sido delegada. Este interés de la administración efectiva y del mantenimiento de buenas relaciones humanas, es esencial que a un individuo le sea delegada - una autoridad igual a la responsabilidad que se le haga responsabilidad que se le ha asignado, e inversamente, que se le-- haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad que - le haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad -- que le ha sido delegada.

#### Tipos de Autoridad:

La autoridad ejercida dentro de una organización -- es de dos tipos:

##### a).- Autoridad de Línea.-

Es la autoridad que un administrador ejerce sobre las ac tividades y los subordinados de los cuales es responsa--- ble.

##### b).- Autoridad funcional.-

Consiste en la autoridad para controlar el desempeño de una función particular, pero no las unidades organizaciones

nales o el personal que puede estar involucrado en su desempeño.

La autoridad funcional se expresa, considerablemente a través del establecimiento de políticas, procedimientos y reglamentos y se ejerce en forma de recomendaciones, sugerencias y consejos, más bien que mediante ordenes o dirigentes.

#### Relaciones de Procedimientos:

Las relaciones que quizá ocurran más frecuentemente dentro de una organización, son las que de naturaleza de procedimientos o cooperativas. Tales relaciones, que por lo común ocurren en forma lateral dentro de la organización, no implica el uso de autoridad de línea o funcional.

Las relaciones de procedimientos pueden llevar a confusiones y conflictos, debido a que, a menudo, no están bien definidas ya que una de las partes no tiene autoridad sobre la otra. En esta forma pueden presentarse fricciones y resentimientos, cuando una parte intenta ejercer presión o iniciativa que afecta a la otra.

Uno de los requerimientos más importantes para el funcionamiento uniforme de una organización, es el desarrollo de procedimientos que permitan a cada individuo comprender sus relaciones con otros, tanto con respecto a los deberes que debe cumplir, como a los objetivos de la organización.

#### Principios relativos a la organización:

En todos los tipos de organización se presenta en ocasiones el fenómeno conocido como ley de Perkinson y que consiste en una tendencia de cada unidad de la organización a tratar de aumentar su importancia, expandiendo el número de per-

sonal.

Con objeto de evitar los efectos de las prácticas indeseables deberán guiar el desarrollo de una organización ciertos principios tales como:

- + Principio de unidad de objetivos
- + Principio del balance organizacional
- + Principio de división del trabajo
- + Principio del intervalo de control
- + Principio de delegación
- + Principio de la unidad de mando
- + Principio de estabilidad y flexibilidad

Principio de unidad de objetivos:

De acuerdo con este principio, los objetivos de cada unidad organizacional deberá integrarse con y contribuir al alcanze de los objetivos de la organización.

Principio del balance organizacional:

Este principio requiere que el tamaño e importan-~~cia~~ cia relativa de cada departamento permanezca consistente con - la contribución que se desea que aporte a los objetivos de la-  
compañía.

Principio de división del trabajo:

La división del trabajo relaciona la cantidad del -- trabajo con la naturaleza de las actividades similares y rela-  
cionadas deberán agruparse dentro de la misma unidad, para al-  
canzar las ventajas de la especialización.

La carga de trabajo de cada unidad también deberá -- relacionarse en su capacidad de trabajo del empleado.

### Principio de intervalo de control:

Este principio reconoce que existe un límite entre el número de personas que puede ser supervisado directamente por un administrador; aunque generalmente este intervalo de control puede ser más grande para los administradores que se encuentran en los niveles inferiores de la administración, -- que para los que se encuentran en niveles más altos.

El intervalo de control depende de factores tales como la naturaleza de las actividades que se están supervisando, el número y la frecuencia de los contactos del supervisor y de sus subordinados y el grado hasta el cual el supervisor delega autoridad.

### Principio de delegación:

Un administrador puede aumentar su intervalo de control delegando más de su autoridad a sus subordinados.

La delegación efectiva requiere que un administrador organice su propio trabajo, con objeto de determinar que decisiones debe delegar. También requiere el entrenamiento de sus subordinados para asumir autoridad, y el desarrollo de -- controles para asegurar que la autoridad delegada a los subordinados está siendo bien ejercida.

### Principio de la unidad de mando:

El ejercicio de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un sólo jefe.

Debe existir un control interrumpido de autoridad -- a través de los niveles intermedios de administración, desde los ejecutivos en jefe, hasta los empleados de operación. -- Las órdenes y otras comunicaciones deben ser transmitidas a --

los subordinados y deben ejercerse controles a través de estos canales. La práctica de "brincar" los niveles intermedios de administración o de colocar al empleado en la posición de estar sujeto a las órdenes de más de un superior, viola el principio de la unidad de mando y puede tener un efecto muy adverso sobre la moral y la eficiencia en la organización.

Principio de estabilidad y principio de flexibilidad.

Los cambios que ocurren dentro de una organización deben ser planeados y dirigidos hacia los objetivos establecidos, y no deben verse sobreinfluidos por las condiciones a corto plazo. Una organización debe ser capaz de enfrentarse a adversidades tales como la pérdida de personal.

El principio de estabilidad puede implantarse desarrollando a los subordinados, mediante la descentralización de autoridad y efectuando planeación a largo plazo que permita enfrentarse rápidamente al cambio de condiciones en la organización.

El principio de flexibilidad, que está cercanamente relacionada con el principio de estabilidad, reconoce la necesidad de una organización sea capaz de ajustarse a las condiciones variables sin necesidad de efectuar grandes cambios estructurales. El desarrollo de la versatilidad dentro de la fuerza de trabajo y la habilidad para anticipar las posibles diferentes dificultades al planear un curso de acción, pueden contribuir a la facilidad y flexibilidad de los ajustes que deben hacerse.

## E).- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Existen tres distintos tipos de estructuras de organización como resultado de las diferentes clases de autoridad establecidas entre las unidades y los individuos. Esto es, - algunas estructuras están basadas en la autoridad de línea, - otras en la autoridad funcional, y otras más, en una combinación de la autoridad de línea con la autoridad funcional.

### Estructura de organización tipo funcional:

El tipo funcional de estructura está diseñado para proporcionar el personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización funcional.

En este tipo de estructura cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto al desempeño de la función por la cual es responsable.

La desventaja en una estructura funcional es que, - la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y un control inadecuado.

### Estructura de organización tipo lineal:

El tipo lineal de estructura de organización, que - algunas veces recibe el nombre de organización escalar, es el tipo de estructura más simple y antiguo. Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto -- hasta el más bajo dentro de la estructura. Un administrador, en esta forma, puede ejercer una completa autoridad sobre las actividades y el personal del cual es responsable. Cada --- miembro de la organización responde directamente a un supe---

rior único.

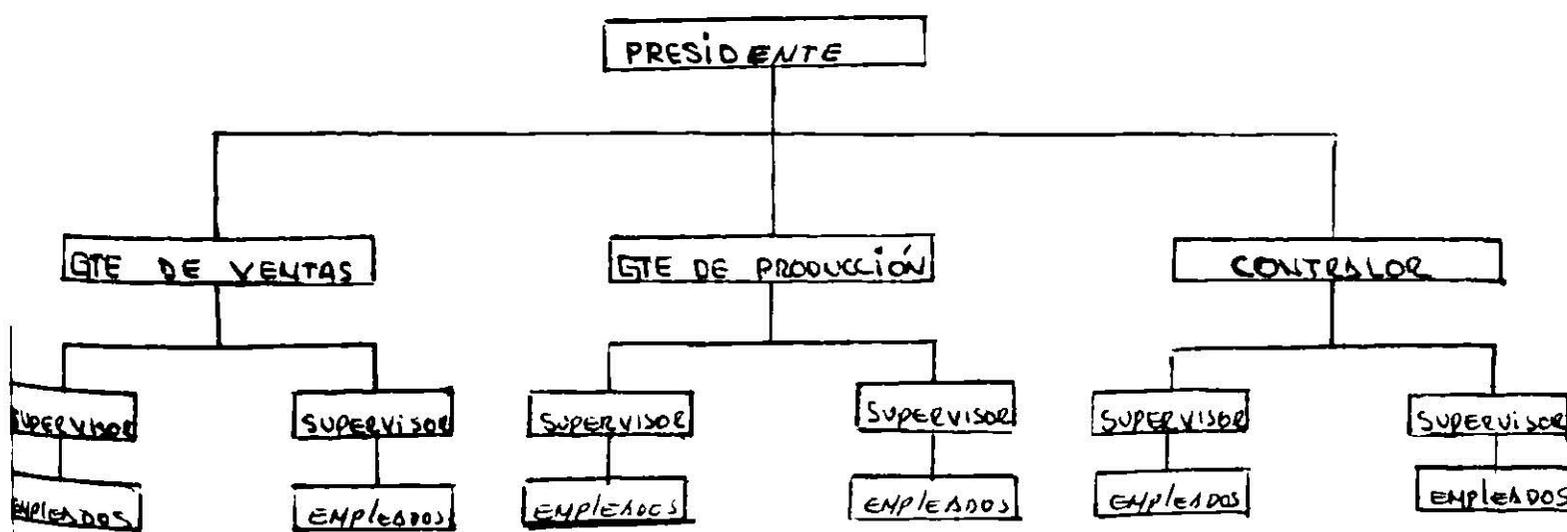
El tipo lineal de estructura se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones generalmente pueden dividirse en las funciones de producción-ventas y finanzas.

Los gerentes de los departamentos responsables de cada una de estas funciones, tiene autoridad y responsabilidad completa sobre las actividades y el personal de sus departamentos. Esto se ejemplifica en el cuadro siguiente. (A)

Conforme las actividades de los departamentos de línea aumentan en volumen y complejidad, generalmente el tipo de estructura de línea recta demuestra que es menos satisfactorio, debido a que un administrador no puede mantenerse al corriente en todos los campos relacionados con la operación de su departamento. Por consiguiente deben emplearse individuos que ayuden a los gerentes de línea en el desempeño de las funciones más especializadas.

CUADRO "A"

Estructura de organización tipo lineal.



### Estructura de (organización) tipo lineal y funcional:

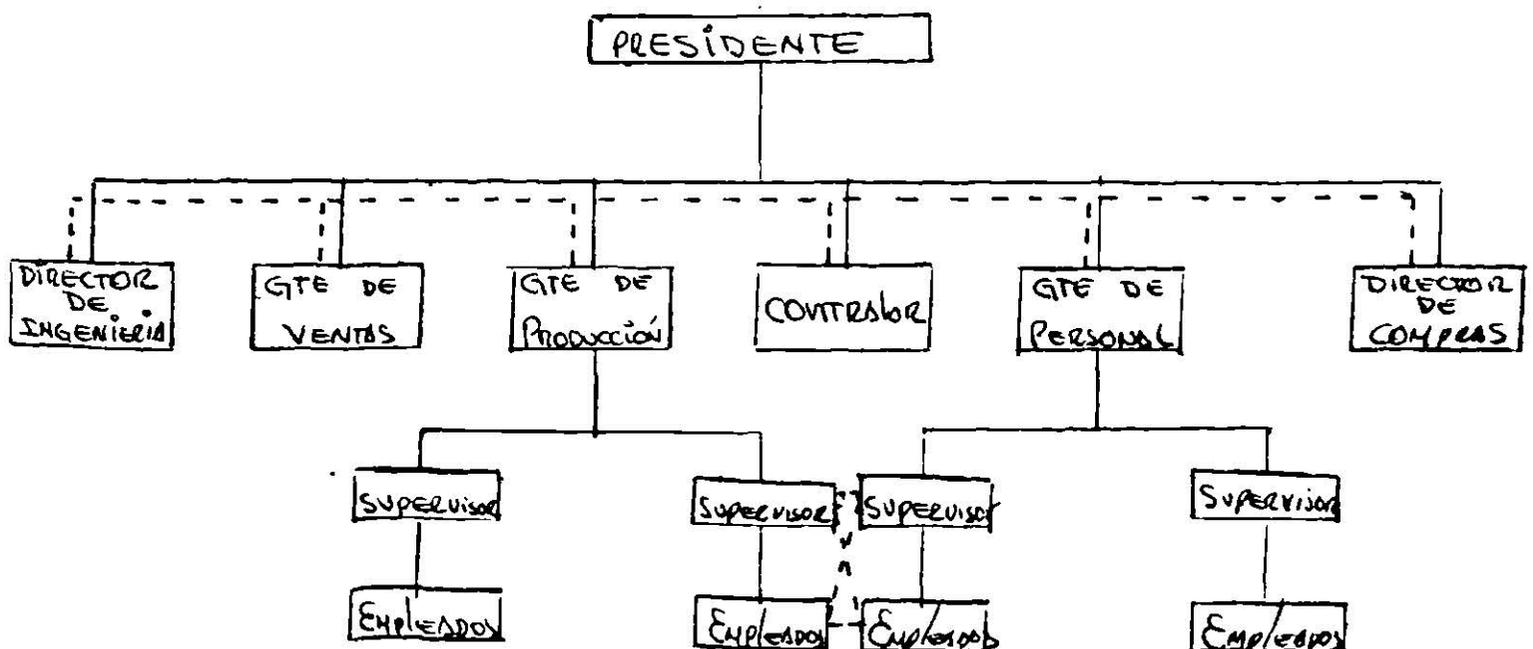
Es una organización conforme aumenta el volúmen del trabajo especializado, se hace más necesario el establecimiento de departamentos funcionales, ya sea dentro de ciertos departamentos de línea o como departamentos separados, en el mismo nivel que los departamentos de línea.

El tipo de estructura lineal y funcional que se crea a través de la adición de unidades funcionales, tiene las características de ambas estructuras, la de línea y la funcional. -- Los departamentos de línea que están relacionados directamente con la obtención de los objetivos organizacionales proporcionan el marco de referencia básico.

La adición de los departamentos funcionales permite que el personal de estos departamentos proporcione ayuda especializada a los gerentes de línea en aquellos campos en que estos no tienen tiempo de especializarse.

#### CUADRO "B"

Estructura de organización tipo lineal y funcional.



La organización del departamento de personal;

El departamento de personal deberá organizarse alrededor de las necesidades de la compañía a la cual sirve.

Algunos de los factores que pueden afectar a la organización del departamento son:

- + El tamaño de la compañía
- + La localización geográfica de sus unidades
- + La naturaleza de su operación
- + La naturaleza de sus relaciones sindicales
- + El calibre de su fuerza de trabajo
- + y la importancia que la administración superior-- concede a las relaciones de personal.

Si la administración concede importancia suficiente a las relaciones de personal, posiblemente el departamento de personal se coloque en el mismo nivel y tenga la misma posición relativa que los departamentos de línea.

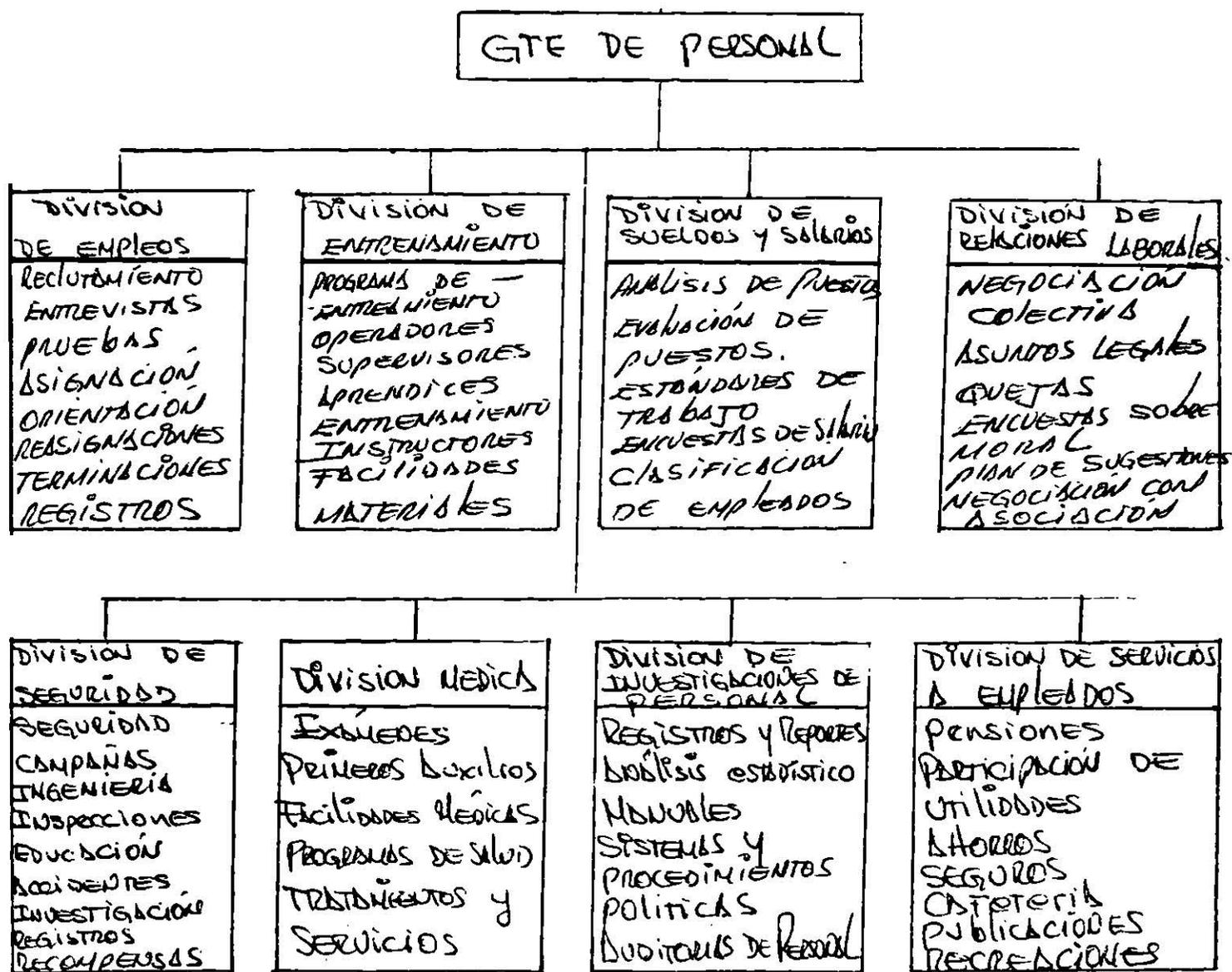
El tamaño del departamento de personal y la organización de sus actividades, generalmente dependen del número de personas empleadas por la compañía, del campo de acción -- del programa de personal y de la importancia se concede a --- ciertas funciones de personal. Si una compañía debe contar - con operaciones extensas de entrenamiento y reentrenamiento, - el grupo de entrenamiento puede llegar a ser lo suficientemente grande para organizarse como una división separada. Similarmente si una compañía debe mantener programas extensos relativos a funciones tales como seguridad, prestaciones, administración de salarios o relaciones laborales, puede requerirse el establecimiento de divisiones separadas, con objeto de-

administrar apropiadamente los programas para estas funciones.

Cuando una compañía opera con plantas múltiples, generalmente se establece un departamento de personal en cada planta, además del departamento de personal de la compañía situado en las oficinas generales de la organización. Con este arreglo, el jefe de personal de cada planta responde directamente.

### CUADRO "C"

Organización del departamento de personal:



ante el gerente de planta, pero está sujeto al control funcional del gerente de personal de la compañía. En estas condiciones, el departamento de personal de la compañía está relacionada, generalmente, con la coordinación de las políticas y prácticas de personal, el mantenimiento de registros centralizados y la administración de la parte del programa que concierne a la compañía como un todo.

#### Comités y sus usos:

Pueden crearse comités dentro de cualquier tipo de organización para facilitar la comunicación entre grupos, para asegurar la interacción de grupo o para tratar con problemas específicos. Pueden utilizarse para planear, coordinar o controlar el desempeño de las diferentes funciones dentro de una organización.

Los comités en el campo de personal pueden usarse para apreciar sugerencias de los empleados, para resolver quejas, para evaluar puestos, para evaluar el desempeño del trabajo de los empleados y para seleccionar candidatos para ascensos. Los comités pueden también permitir que los empleados participen en la administración de programas, en áreas tales como recreaciones, seguridad, mejoramiento de métodos y reducción de costos.

#### Uso efectivo de comités:

Los valores que se derivan del uso de comités dependen considerablemente de la disposición de la administración superior para utilizar el trabajo de los comités y de la efectividad con que los comités pueden desempeñar la tarea asignada. Al formar un comité es de particular importancia que las

personas asignadas cuenten con las calificaciones necesarias para discutir y actuar inteligentemente sobre el asunto para el cual ha sido creado el comité.

Los comités efectivos pueden aportar contribuciones importantes a una compañía, con el resultado de aumentar la satisfacción por el trabajo y mejorar el desempeño del trabajo individual en la organización. El trabajar como miembro de un comité da al individuo un sentido de participación en la organización, también proporciona al empleado un sentimiento de que su superior respeta su inteligencia y habilidades. Además da al individuo una oportunidad de expresar sus puntos de vista y de comprender mejor los puntos de vista de sus asociados.

#### Limitaciones de los comités:

En una situación indique la necesidad de una acción ejecutiva individual, generalmente resulta insatisfactoria que la decisión sea hecha y la responsabilidad sea asumida por varios miembros de un comité.

Al utilizar comités, es importante considerar si el problema y la gente disponen para manejar el problema de tal naturaleza, que la decisión de grupo será superior a la obtenida por un solo individuo capaz. Las decisiones de comité pueden requerir compromisos que originen en que la decisión sea inferior a la que se hubiese tomado si el problema se hubiese referido a un individuo. A menos que los miembros cuenten con las calificaciones, la información y el interés para deliberar sobre el problema asignado, las reuniones de comité pueden desperdiciar el tiempo que los miembros podrían utilizar mejor en el desempeño de sus asignaciones de trabajo.

regulares.

## RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACION DE LINEA Y LA ORGANIZACION FUNCIONAL

El desarrollo de un tipo de organización lineal y funcional requiere que los individuos en los departamentos de línea y en los departamentos funcionales observen las funciones establecidas para sus departamentos y sus puestos particulares. Cuando un departamento de personal está formado como departamento funcional, es necesario que los supervisores y los ejecutivos de los demás departamentos trabajen de acuerdo con el departamento de personal en el desempeño de las funciones de personal de sus departamentos. Los supervisores y ejecutivos en todos los departamentos deben descansar en los servicios y consejos del grupo de personal y deben conformarse con las políticas y procedimientos del personal sobre las cuales el departamento de personal mantiene un control funcional. La existencia de un departamento especializado, tal como un departamento de personal, puede colocar a supervisores y administradores bajo la presión de dedicar más atención al área funcional de la cual es responsable el departamento especializado, tal como un departamento de personal, puede colocar a supervisores y administradores bajo la presión de dedicar más atención al área funcional de la cual es responsable el departamento especializado, y puede también restringir su libertad de acción dentro de esta área funcional.

Bajo el concepto prevaleciente de organización lí-

lineal y funcional, la libertad de un supervisor para contratar, despedir, disciplinar y entrenar al personal, ha venido a restringirse considerablemente. Esta restricción en la libertad resulta de la autoridad funcional del grupo de personal y de las políticas, procedimientos, reglas y reglamentos de personal más formales que este grupo ayuda a crear.

El grupo de personal es requerido algunas veces, por ejemplo, para asumir la responsabilidad directa para conducir programas de entrenamiento, manejar problemas disciplinarios o para hacerse cargo de otras funciones que había sido pasada por alto. Siempre que un departamento especializado asume las responsabilidades que debían asumir los departamentos de línea, no obstante, la organización lineal y funcional posiblemente se vea debilitada en el proceso.

Con objeto de que se obtenga la cooperación entre el personal de línea y el personal especializado, la distinción entre la relación de las dos funciones deben ser claramente establecidas y comunicadas al personal de línea y al personal funcional. Solamente cuando cada miembro de la organización comprende su papel y sus relaciones con otros miembros, puede ser alcanzada la cooperación y la eficiencia.

Influencia de las personalidades y experiencias:

Aún cuando los miembros de los departamentos de línea y los departamentos funcionales pueden estar familiarizados con sus papeles prescritos, sus cualidades de personalidad y sus calificaciones pueden dificultar para ellos observar por completo estos papeles.

Las diferencias entre la preparación de los ejecutivos en posiciones de línea y funcionales, puede, a veces, crear relaciones poco armoniosas. El personal de línea tiende, a menudo, a identificarse más cercanamente con los grupos de trabajo y con las operaciones primarias de sus departamentos. Muchos supervisores de línea han llegado a sus puestos como resultado de su experiencia en la operación práctica, -- más bien que como resultado de una educación formal. Es natural que estos supervisores resientan el hecho de que los -- graduados universitarios estén ocupando cada vez más los rangos de supervisión y las oportunidades de ascenso, que aquellos cuya preparación universitaria es limitada.

Los especialistas funcionales, por otra parte, pueden tender a identificarse más con sus campos profesionales que con los problemas de operación de la organización, de los cuales ellos no son directamente responsables. Debido a su educación y a su orientación profesional, el personal especializado puede considerarse superior, social e intelectualmente a los supervisores de línea y algunas veces llega a considerar a estos como mecánicos y oficinistas mal colocados.

Calificaciones necesarias para el personal funcional:

Para que los miembros de los departamentos funcionales, tales como el de personal, de compras e ingeniería, **aparta** la contribución que pretende la organización, es esencial que comprenda las actitudes y problemas del personal -- de línea y que posean la competencia técnica necesaria para ganar el respeto y la cooperación de este personal.

## F). LA ORGANIZACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Debido al tiempo que puede ser consumido para describir la estructura, funciones y operaciones de una organización no siempre se da una atención adecuada a la importancia crítica de que una organización esté dotada en todos los niveles con un personal capaz. La organización militar proporciona una buena ilustración de como puede afectar el calibre de personal en la organización, al éxito de esta. Las unidades dentro de un ramo militar han mostrado una amplia variación en su desempeño, aún cuando las unidades tengan la misma estructura organizacional, completamente de personal, equipo y condiciones de operación.

La personalidad de una organización se desarrolla también como resultado de la tendencia de los subordinados a la emulación del comportamiento de sus jefes, o al menos, hacia la exhibición del tipo de comportamiento que los jefes aprueban.

Efecto del nivel de organización sobre el comportamiento:

El nivel del puesto que ocupa un individuo dentro de la estructura puede tener un efecto sobre su comportamiento, tanto dentro como fuera del trabajo. El nivel de su puesto puede gobernar cosas tales como su manera de vestir, dónde toma sus alimentos, como ocupa su tiempo libre, las organizaciones sociales a las que pertenece y las personas con quienes hace vida social.

El nivel organizacional de la posición del empleado, también constituye una medida de su posición relativa, --

la cual puede ser reconocida por ciertos símbolos de posición relativa. Los deberes desempeñados, el espacio para estacionamiento de automóvil, el lugar de trabajo, el tipo de muebles o equipo usado, la ropa que viste y los privilegios recibidos, pueden servir como símbolos de su posición relativa.

Es importante que los supervisores y administradores reconozcan la importancia que la posición relativa puede tener para un individuo y el efecto que sus acciones pueden tener sobre su posición relativa.

Crecimiento organizacional y relaciones humanas:

La formación de niveles adicionales de autoridad -- dentro de una estructura organizacional puede tener un efecto decisivo sobre las relaciones humanas en la compañía. Los niveles adicionales de autoridad pueden servir para apartar más la comunicación con ellos, debido a que estos canales pueden hacer más difícil para la administración superior juzgar correctamente las actitudes y sentimientos de los subordinados, y al mismo tiempo, pueden originar que los subordinados entren en sospechas sobre los motivos de la administración. El alargamiento de los canales puede originar también que los subordinados pierdan la visión de los objetivos de la compañía.

Algunas compañías han tratado de neutralizar la debilidad de una organización "alta" que resulta de la creación de niveles adicionales dentro de la estructura, desarrollando una estructura llamada "plana", a través de la eliminación de ciertos niveles. Una reducción en los niveles de la organiza

ción obliga a que el intervalo de control de los administradores en cada nivel se expanda y que la responsabilidad de tomar decisiones se descentralice en un mayor grado. Los empleados se colocan en un nivel más cercano a la administración, tiene un contacto más directo con ésta y gozan de mayor libertad de acción. En tales condiciones, existe una mayor oportunidad para que los individuos desarrollen y utilicen su potencial directivo, pero existe menos oportunidad para que los individuos que requieren una supervisión cercana reciban atención apropiada.

Si bien la estructura de organización "plana" tiene ciertas ventajas, las condiciones favorables para su uso están hasta cierto punto restringidas. Este tipo de organización probablemente operará con más éxito cuando no es necesaria una coordinación cercana entre los departamentos, como es el caso de una tienda de departamentos.

El control financiero efectivo debe también existir dentro de la organización, que impulse a los empleados a cooperar y a trabajar juntos con un mínimo de supervisión.

La organización informal:

La investigación en las ciencias del comportamiento ha hecho mucho para que la administración esté más conciente del importante papel desempeñado por la organización informal. El término organización informal se refiere a aquellas relaciones personales y sociales no requeridas por la organización formal que los individuos tienden a desarrollar entre sí. La organización informal o el grupo dentro de una compa-

ña, ayuda a satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de identificación de grupo. Los contactos entre los individuos son estimulados por la similitud de edades, medio social, educación, religión, estado marital y otros factores. Los intereses comunes, los objetivos, los temores, o la oposición a la administración, también contribuyen a la formación de organizaciones informales.

Influencia de la organización informal:

Los grupos informales tienden a desarrollar ciertos sentimientos, valores y formas de ser, a los cuales, los miembros se encuentran bajo presión de conformarse para permanecer en buenas relaciones con el grupo. La organización informal también puede desarrollar ciertos estándares de conducta o de desempeño del trabajo que se espera que observen sus miembros, ya sea para beneficio o en detrimento de las expectativas administrativas.

Junto con la influencia que pueden ejercer sobre sus miembros la organización informal puede proporcionar un sistema de comunicación informal, el cual puede funcionar mucho más efectivamente que el formal. El sistema de comunicación informal, o chismorreo, se va aumentando considerablemente cuando los canales formales dejan de funcionar apropiadamente. Si la administración no proporciona a sus empleados la información y la respuesta que ellos tratan de obtener, posiblemente los empleados encontrarán sus propias respuestas, las cuales pueden estar bien alejadas de las correctas.

La organización informal también proporciona una oportunidad a las personas que tienen habilidades potenciales-

de liderato, para hacer uso de su talento. El líder informal puede actuar en los papeles de policía, vocero, árbitro o --- consejero.

La administración puede beneficiarse con la presencia de una organización informal, utilizando el talento directivo que la organización ayuda a desarrollar. El uso de líderes informales puede permitir a la administración, en algunos casos, medir la reacción del grupo, u obtener el apoyo -- de este para las metas de la administración.

Tratos con la organización informal:

Es conveniente que la administración intente reconocer estas organizaciones y desarrollarlas en una fuerza que - sea benéfica, más bien que dañina para la organización formal.

Las actividades del grupo informal pueden servir -- para relevar la monotonía de cierto trabajo rutinario de producción, facilitando la interacción social, puesto que estos grupos pueden ayudar a satisfacer la necesidad que tienen los empleados de obtener seguridad y sentimiento de participación la administración puede, en ocasiones, encontrar conveniente -- crear o fortalecer estos grupos.

Ya que siempre existen causas detrás del comporta-- miento de un grupo informal, la administración, antes de to-- mar acciones para contraatacar cualquier comportamiento inde-- seable del grupo, deberá estar segura de que sus propias prác-- ticas no han contribuido al problema.

El desarrollo de un buen programa de personal, por-- consiguiente, representa uno de los mejores medios para que - una compañía cumpla con sus obligaciones con la sociedad, la-

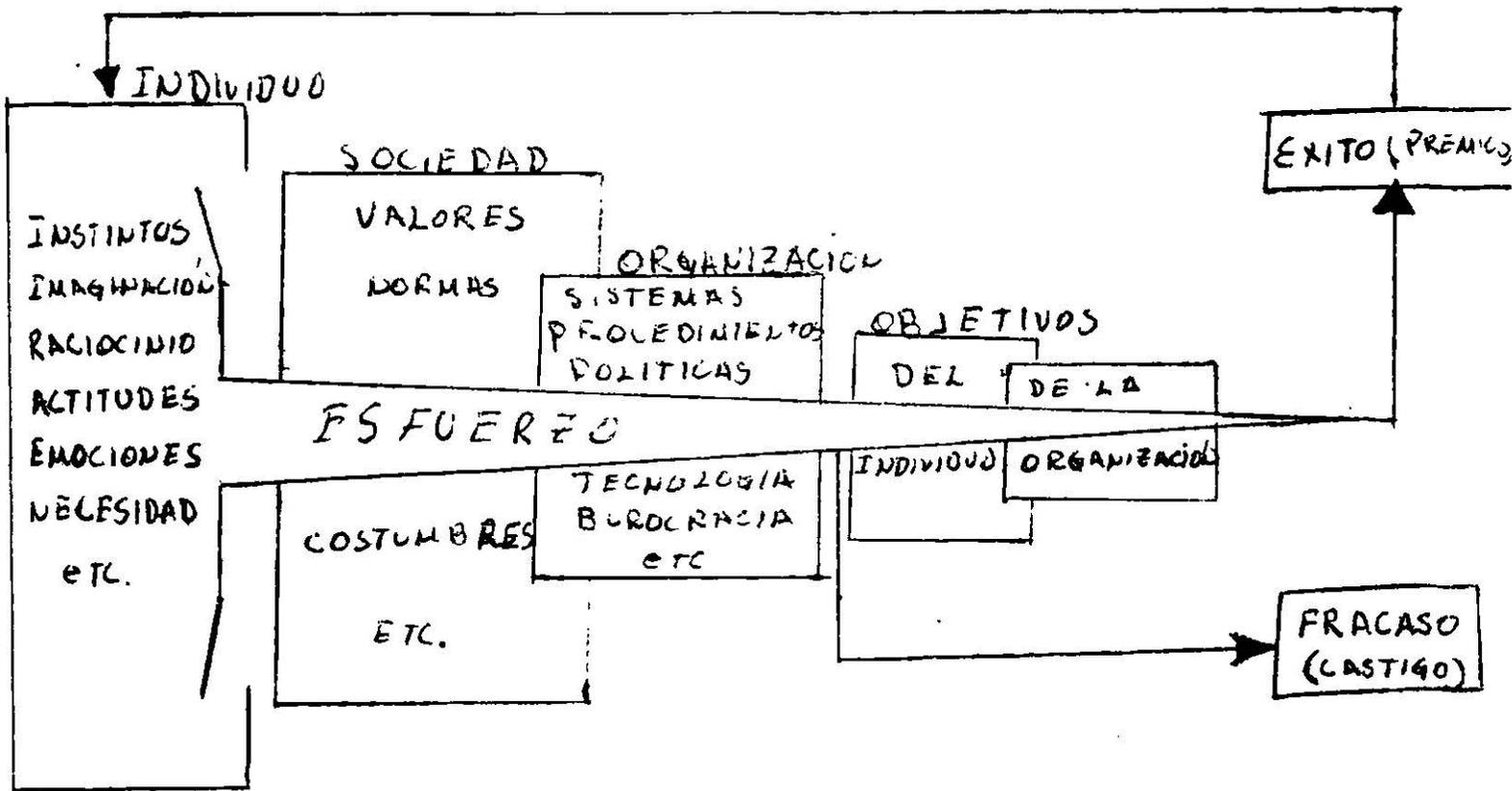
cual incluye la comunidad, los clientes, sus accionistas y --  
sus empleados.

#### LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO:

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia - - "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más" - frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el termino como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo" pero en está frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias, el trabajo en si mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en si mismo; por lo contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Por otro lado aún en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el -

error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan en motivar a sus - trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero la motivación es uno de los muchos elementos que es - necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, tal como se muestra en la figura:



El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionando en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no logrará esa producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no serviría de nada. Volviendo al esfuerzo este tiene por objeto alcanzar - dos tipos de objetación: los del individuo y los de la organización. Entre mas cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay) por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco solo por huir de los quehaceres domésticos, - su escaso esfuerzo contribuirá muy raquiticamente a alcanzar los objetivos de la organización: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización. el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en el caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencias de ascensos, etc.) tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motiva

ción. La organización emplea esos medios de recompensa o san  
ción para tratar de influir sobre la conducta de sus miem --  
bros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación  
adecuadas dentro de la organización a fin de desterrar a los  
inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados -  
contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la or  
ganización. La conclusión es lógica. Para que se realice un-  
aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resul--  
tar atractivos para los miembros dela organización, es decir  
deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para -  
lograr sus objetivos personales. Ahora bien ¿ Cuales son - -  
esos objetivos personales? evidentemente como su nombre lo -  
indica, los estrictamente individuales. Sin embargo yo tomando  
como base una "Naturaleza humana" común a todos los hom--  
bres o bien recurriendo al concepto de cultura, podemos pen-  
sar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pue-  
den reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en  
cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por -  
la individualidad.

Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, aquí-  
nos ocupamos de tres que están actualmente en boga y en rela  
ción a las organizaciones de trabajo.

- 1.- Teoría de Maslow
- 2.- Teoría de Herzberg
- 3.- Teoría de Mc Clelland

I.- Teoría de Maslow

El doctor Abraham Maslow (1945) postuló que el hombre posee una escala de necesidades a saber.

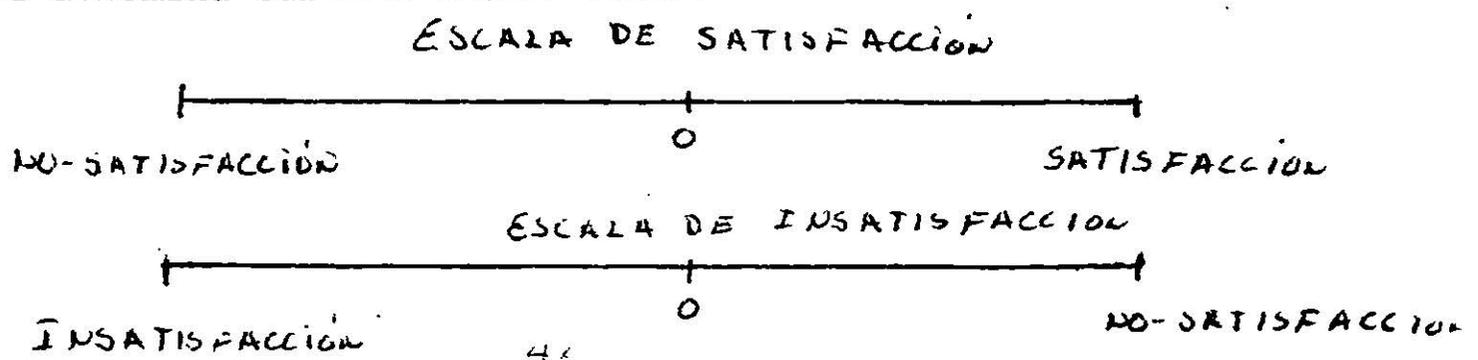
- a) Fisiológicas (primarias) las necesidades primarias son - las que son indispensables para la conservación de la vida: por ejemplo: alimentarse, respirar, dormir, etc.
- b) De Seguridad.- El hombre necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de los demás componentes de - sus grupos sociales.
- c) Sociales.- El hombre para sobrevivir necesita aliarse, re quiere vivir dentro de una comunidad y necesita sentir - que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- d) De Estima.- El hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro - del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa desta car, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen

status adscritos y status adquiridos.

- e) De autorrealización.- El ser humano, por su vida en sociedad requiere comunicarse con sus congeneres, verterce hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuando se en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentando en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

## 2.- Teoría de Herzberg

Esta teoría se basa en que las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causa satisfacción, esta teoría nos dice que por lo contrario satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual.



Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social ( seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas - así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tenderían a evitar la insatisfacción pero no lograrán la satisfacción, para llegar a ellos se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa etc.

### 3.- Teoría de Mc Clelland

Esta teoría sobre motivación de Mc Clelland es de que para él las personas están motivadas por tres factores: uno de realización (logro), otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales calidas. Las personas motivadas por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un equipo. Por ejemplo, un gerente quiere imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo, aun

que ello implicase ganarse algunas antipatías. Los realizados son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías acreditadas, en - fincar industrias etc., según esto las personas motivadas -- por el poder tratan de influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse, realizarse; según él, las condiciones geográficas y recursos naturales, son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él, factores tales como la confianza, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo del poder.

La situación en México:

En las breves descripciones anteriores se pone de manifiesto que las teorías en boga en el campo de la administración han surgidos en los Estados Unidos. Infortunadamente, muchos personas aceptan lo dicho en estas teorías, sin tratar de -

detenerse a pensar cual es la situación cultural en México - que sin duda, deberá ser considerada para un tratamiento serio de este problema.

En México no existe el cumulo de investigaciones que se han realizado en otros países, sin embargo, trataremos de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuales nuestra situación respecto a las teorías expuestas.

En primer lugar, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas en México indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obrero, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en sus actividades, y en tener oportunidad de poner práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y por lo tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad. En otro estudio hecho también en México con gerentes en 1969; estos mostrarón sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de Ejecutivos. En segu

do y tercer lugar de insatisfacción, estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente.

En estudios realizados con empleados de oficina y obreros, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para los empleados de oficina, mientras que los obreros acentuarán la seguridad de contar con su empleo - por otra parte en estudios realizados en la ciudad Industrial de Monterrey una muestra de 144 obreros de la industria del vestido, demostró, que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés. Otro ejemplo de estas motivaciones es un estudio realizado entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros en México demostrarán mayor satisfacción que los norteamericanos en mayores términos. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras los norteamericanos mostrarán mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios realizados aquí mencionados - parecen indicar que las necesidades válidas para México es diferente a la que propugna Maslow en Estados Unidos. Todavía-

falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, - pues el reducido número de investigaciones citadas hace impe- rioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Sin embar- go urge enfatizar dos aspectos importantes en los estudios: Los factores más importantes oscilan de acuerdo a las varia- bles personales (sexo y educación) y los factores psicológi- cos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre- que ésta sea suficiente para subvenir a las necesidades pri- marias.

Con respecto a la teoría de Mc Clelland parece que México re- presenta una excepción que contradice precisamente a la teo- ría. Muchos autores han encontrado que en México las perso - nas están notablemente mas motivadas por la afiliación que - en los E.E. U.U. aquí haremos mención de dos trabajos que -- hay al respecto según estudios realizados en 1964, en tres - bancos, en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos considerarán significativamente mas valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios Mexico-norteamericanos y que estos, a su vez, - considerarán mas valiosa la amistad que los norteamericanos. En estudios realizados con dos grupos de estudiantes prepa - ratorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara; los ele - mentos de Michigan mostrarón, al responder a un cuestionario,

una tendencia mayor que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellos. Los mexicanos en cambio diferón estar mas dispuesto a cambiar de opinión antes que romper las amistades; sin embargo, esta afiliación no ha sido obstáculo para que el desarrollo económico de México haya sido notable, aunque no suficiente en las últimas décadas.

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete en 1967 pidió a un grupo de supervisores de un banco que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después siguiendo la teoría de McClelland, pidió a los empleados que relatarán historias sobre láminas con escenas de trabajo. Esas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala. Según McClelland los empleados mas altos en la motivación de logro deberían ser los mas altos en rendimiento también sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

## II).- LA ORGANIZACION DEL PUESTO

### A).- Naturaleza y Función de los Puestos.

El puesto es la unidad más pequeña en que puede dividirse el trabajo para una mejor organización, y puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas de los de otros puestos.

Las obligaciones y responsabilidades de un puesto son:

La de los empleados que desempeñan el puesto y proporcionan el medio para que los empleados contribuyan a la obtención de los objetivos de una organización.

#### Contribución a la Organización:

El puesto es una unidad organizacional importante y básica, ya que constituye el segmento de una organización del cual es directamente responsable un individuo.

El puesto contribuye a la organización de la siguiente manera:

- a).- Definiendo las actividades organizacionales que desempeña un empleado y para eslabonar estas actividades con las que otros empleados desempeñan para contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- b).- Proporcionando el medio para dividir y asignar la autoridad y la responsabilidad que deben ser ejercidas por quienes poseen el puesto.
- c).- Estableciendo los fundamentos para seleccionar y entre-

nar a los empleados.

d).- Evaluando el desempeño de su trabajo.

e).- Determinando la proporción de sus salarios

Por lo tanto el puesto y sus requerimientos son importantes para la administración de personal; ya que la forma como se realizan las actividades pueden tener una influencia importante sobre la efectividad con la que el desempeño de estas actividades puede ser realizado y controlado.

Efectos sobre el individuo:

El puesto afecta el papel del empleado dentro de una organización ya que: La localización del puesto del empleado dentro de la organización, proporciona una medida de su valor relativo en comparación con sus compañeros de trabajo y proporciona también un medio para adquirir autoestima.

Relación con la Posición Relativa:

El nivel organizacional que ocupa un puesto, los deberes relativos al mismo y la naturaleza de la autoridad ejercida a través de el, puede tener un efecto significativo sobre la posición relativa acordada por el puesto y la que los empleados asignan a el.

Generalmente, mientras más alto sea el nivel que ocupa el puesto, o mientras mayor sea la autoridad que le haya sido delegada, mayor será la posición relativa del que desempeña el puesto.

B). La organización del trabajo y el puesto:

Para una organización mejor del trabajo han sido desarrollado los puestos consistentes en actividades de --

trabajo altamente especializados.

El objetivo de la especialización de los puestos, -- es que los empleados puedan desarrollar una mayor competencia al repetir un número limitado de operaciones.

Un ejemplo de la aplicación del principio de la especialización es el proceso de dilusión que consiste en: Diluir los deberes de un puesto en cierto número de puestos separados y así puede entrenarse a los individuos para desempeñar estos puestos separados en una fracción menor del tiempo requerido.

Por lo tanto una de las ventajas de la especialización del puesto sería:

Que se puede emplear a trabajadores que posean un mínimo de habilidad y entrenamiento.

Problemas relacionados con la especialización de trabajo:

Las desventajas de especialización son:

Que al efectuar un trabajo repetitivo el individuo - cae en el aburrimiento, fatiga y pérdida generalmente del interés.

La forma de resolver estas desventajas es invirtiendo la especialización y dilusión hacia el proceso de amplificación del puesto que consiste en:

Combinar las obligaciones de varios puestos en uno solo.

Actitudes hacia el trabajo

El trabajo debe proporcionar al individuo una fuente de orgullo satisfacción y motivación.

El hecho de que para muchos individuos el trabajo --

sea algo que deba realizarse únicamente para obtener un medio de vida se debe primordialmente a la falta de estimulación o reconocimiento a la destreza o capacidad para con su trabajo realizado. Y esta falta de estimulaciones se debe en parte a la influencia de nuestra tradición que hace hincapié en la dignidad y las virtudes del trabajo; así en algunas sociedades el desempeño del trabajo físico se considera degradante.

Otra de las causas a las cuales se deba esta pérdida del entusiasmo hacia el trabajo es: el desarrollo de los métodos de producción en masa, y no habrá el reconocimiento por una habilidad productiva.

Uno de los problemas de los métodos de producción moderna, es que la habilidad del trabajador ha tendido a ser transferida a la máquina y el individuo ha sido reducido a un simple operador de máquina.

Con objeto de que el trabajo de un empleado pueda proporcionarle una fuente de motivación, es importante que se organicen y estructuren los deberes de su puesto, para hacer el trabajo más interesante y satisfactorio.

#### C).- Descripción de puestos:

Los deberes de cada puesto deben estar determinados por las necesidades de la organización y deberá existir cierta forma de control para mantener sus actividades de trabajo dentro de los límites determinados.

Con objeto de contar con cierta base para mantener estos controles, es conveniente que los deberes y responsabilidades del puesto se establezcan en forma escrita.

La diferencia de opiniones que alguna vez se presenta entre un poseedor de un puesto y su supervisor, acerca de la naturaleza de los deberes, puede evitarse también mediante la declaración escrita.

Uno de los más importantes resultados que debe de alcanzar un programa de personal es la preparación de declaraciones escritas que cubran los requerimientos de cada puesto.

Recibe el nombre de descripción del puesto a la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto.

Recibe el nombre de especificación del puesto a las calificaciones personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades.

La descripción del puesto :

La descripción del puesto varía en su contenido y organización de una compañía a otra.

La figura 1B, ilustra la organización del contenido y el estímulo de redacción que pueden seguirse en la descripción del puesto de un oficinista de personal.

FIGURA 1B:

Deberes del puesto:

- 1.- Entrevista a los nuevos trabajadores después de que han recibido información de inducción tal como horarios, condiciones de trabajo, servicios, etc. para verificar la información personal y preparar registros; comprueba la información con la solicitud, declaración de disponibilidad

dad, conscripción, ciudadanía y cosas similares; obtiene la información necesaria para el pago de impuestos y determina la clasificación; prepara formas de hospitalización, seguro de grupo y deducciones por bonificación, asigna número de tarjeta de tiempo, prepara la tarjeta y la placa.

- 2.- Se comunica con el patrón anterior para obtener referencias mientras el solicitante está siendo entrevistado; puede comprobar referencias por correo después de que el empleado ha sido contratado y ocasionalmente registra información obtenida de la Dun & Bradstreet o de la Retail Credit Men's Co., en la tarjeta de personal.
- 3.- Telefonea al departamento o a la casa del empleado después de una ausencia prologada de este, para determinar cuando espera regresar, si es que va a hacerlo; sigue el mismo procedimiento al finalizar la ausencia.
- 4.- Maneja el trabajo de mecanografía del GERENTE DE EMPLEOS.
- 5.- Desempeña distintos trabajos de mecanografía; asigna números de tarjetas de tiempo y prepara tarjetas para los empleados transferidos entre departamentos; lleva registros del equipo prestado a los empleados, tal como micrómetros, lentes de seguridad, etc. mantiene al corriente el archivo de direcciones de los empleados en servicio; desempeña otros trabajos de oficina que se le asignen.
- 6.- Puede ser substituído por el RECEPCIONISTA por períodos cortos; proporciona información de inducción a los nuevos empleados en ausencia del oficinista de INDUCCION AL PER-

SONAL, escoltando a los nuevos trabajadores a los departamentos; administra pruebas.

Esta descripción contiene un patrón de organización que consiste en:

a).- Sección de identificación del puesto.

Esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

b).- Sección del resumen del puesto o "Establecimiento del Puesto".

Sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos.

c).- Sección de deberes del puesto.

Los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican:

- + Lo que hace el trabajador
- + Como lo hace
- + Por que lo hace

La descripción de los deberes deberán indicar también las herramientas y equipo usado, los materiales empleados los procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerida. Una sección adicional de varios, puede también incluirse en algunas descripciones del puesto para indicar cosas tales como la relación del puesto con otros a los cuales puede el poseedor ser transferido, ascendido o descendido.

La especificación del puesto:

El contenido y la organización de una especificación del puesto, varía entre las distintas compañías.

La especificación del puesto se divide en dos grupos:

- + Los que cubren los requerimientos de habilidades para un puesto.
- + Los que cubren sus demandas físicas.

Requerimientos de habilidades:

Los requerimientos de habilidades indican las habilidades mentales y manuales, así como las cualidades y características personales que quien sustenta el puesto debe de poseer para desempeñarlo efectivamente.

a).- Requerimientos educacionales

Pueden incluir la información formal mínima, incluyendo cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario para desempeñar el puesto.

b).- Experiencia

La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto.

c).- Requerimientos de conocimientos específicos

Estos requerimientos pueden incluir un conocimiento sobre ciertos materiales, procesos, equipo, sistemas u otros asuntos.

d) Características o habilidades personales.

La información relativa a estas calificaciones puede cubrir asuntos tales como cualidades sociales, criterio, i

niciativa, cooperación y habilidad creativa.

e).- Responsabilidad.

Aquí consiste en señalar todos los tipos de responsabilidad que el empleado puede requerir y asumir, incluyendo -- responsabilidad por el trabajo de otros, por equipos, por procesos de producción, por fondos de la compañía, por calidad -- del producto, por seguridad y por reducción de costos.

f).- Requerimientos de habilidad manual.

Las habilidades manuales pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad, ó naturaleza del trabajo que debe desempeñarse.

Las habilidades manuales, incluyendo habilidades para trabajo de oficina, tales como mecanografía y habilidades de taller, tales como los requeridos para fabricar una plantilla o un escantillón.

Demandas físicas:

Las demandas físicas tienden a ser más importantes - en el caso de los puestos de taller que en el caso de los puestos de oficina.

Las demandas físicas de un puesto incluyen términos- tales como:

a).- Esfuerzo Físico:

El esfuerzo físico implica actividades tales como caminar, mantener de pié, cargar manejar o hablar. Incluyen no solamente la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, sino también la duración del tiempo que debe mantenerse tal esfuerzo.

b).- Condiciones de trabajo.

Esta parte de la sección de demandas físicas se refiere al medio físico en general dentro del cual debe desempeñarse el puesto.

Indica si la iluminación es adecuada, si el trabajo se hace aisladamente y si las condiciones son calurosas, --- frías, hay polvo presente o se trabaja con estrechez.

c).- Riesgo del puesto

Los riesgos que puedan causar daño físico deberán ser eliminados ya que además de prevenir los gastos y sufrimientos que resultan de los accidentes, la eliminación de --- riesgos puede reducir la necesidad de pagar salarios extra a los trabajadores por enfrentarse a tales riesgos.

Ciertos trabajos pueden seguir siendo peligrosos a pesar de todos los medios de seguridad que puedan tomarse.

Las personas asignadas a puestos peligrosos deberán contar con calificaciones mentales y físicas necesarias para desarrollar el trabajo en forma segura.

Estilo para redactar las descripciones y especificaciones de un puesto:

Las descripciones y especificaciones de un puesto - deberán escribirse en forma que permita que toda la información necesaria se recopile con precisión, claridad y brevedad. De acuerdo con una autoridad en la materia:

- 1.- Las declaraciones deben ser concisas, y directas, usando las palabras más sencillas posibles.

- 2.- Todas las palabras y frases que no contribuyan a la descripción debe omitirse.
- 3.- Cada frase debe empezar con un verbo funcional, en tiempo presente, en el que el sujeto implicado sea el trabajador que desempeña el puesto.
- 4.- Debe darse énfasis a las habilidades involucradas y a las herramientas y equipo usados en particular.
- 5.- Las letras mayúsculas deberán utilizarse para resaltar cualquier título de puesto que aparezca en la descripción. Los nombres de todos los departamentos, del equipo especial y cosas similares deberán llevar mayúscula en la letra inicial.
- 6.- El término "ocasionalmente" deberán usarse para describir los deberes desempeñados de "vez en cuando" y el término "puede" deberá usarse para describir algunos deberes que son desempeñados solamente por alguno de los trabajadores.

La especificación del puesto de un oficinista de personal que se muestra en la figura siguiente (fig. 2B), ilustra como pueden resumirse las calificaciones personales necesarias para desempeñar un puesto.

FIG. 2B

Título del puesto: Oficinista de personal      Clave No.  
 Departamento: Personal      Total de puntos: 165      Clasificación 4

## OPERACIONES MANUALES O MOTORAS (MAQUINAS)

Debe de operar una máquina de escribir hasta cierto grado, pero la velocidad no es elemento importante en el puesto; la mecanografía debe ser precisa, sin embargo.

12

## CAPACIDAD PARA LLEVARSE BIEN CON OTROS

Trabaja en secuencia cercana con otros tres-empleados en el departamento. Debe evitar fricciones. Son importantes sus contactos con los nuevos empleados así como con los capataces

15

## CAPACIDAD DE AUTOEXPRESION

Uno de los aspectos más importantes del puesto; se ocupa de explicar y conseguir hechos de los nuevos empleados, antiguos empleados, CAPATACES etc.

20

## SUPERVISION

Casi siempre cuenta con supervisión disponible, consulta con sus superiores en situaciones poco-usuales. No supervisa a otros.

10

## RESPONSABILIDADES POR BUENA VOLUNTAD Y BUENAS RELACIONES PUBLICAS:

El puesto representa un contacto clave con los nuevos empleados al afectar su impresión inicial sobre la compañía. La responsabilidad primordial de este trabajador, sin embargo es presentar clara, cuidadosa y amablemente los hechos que el nuevo empleado debe aprender en este punto del procedimiento de inducción.

## EDUCACION

PUNTOS

Educación secundaria con entrenamiento en taquigrafía y mecanografía.

20

## EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

Requiere dos a tres semanas para aprender detalles del puesto. Tres meses para desempeñar el puesto -- con supervisión mínima. Experiencia en el trabajo -- necesaria para aprender localización de todos departamentos, conocer a todos los capataces y aprender -- los deberes de otros trabajadores del departamento a quienes sustituyen ocasionalmente.

30

## HABILIDADES

Planear en la escala limitada necesaria para regular y programar el trabajo en período de sobrecarga de trabajo y para adaptar la rutina a los cambios o a los nuevos procedimientos. Cierta ingenio -- para obtener la información de los nuevos trabajadores y para manejarlos efectivamente con objeto de dar les una buena primera impresión de la compañía y para explicar las ventajas de los servicios otorgados a -- los empleados.

## HABILIDAD PARA EFECTUAR TRABAJO DE RUTINA

Este puesto es muy variado, es necesario -- que el trabajo de escritorio sea preciso con objeto -- de evitar errores en el registro de horas trabajadas, información de nominal deducción en las nóminas.

No requiere técnicas altamente desarrolladas de vendedor. Son importantes los contactos telefónicos con los departamentos de empleos en otras compañías. 16

#### CONDICIONES DE TRABAJO

Trabaja en una gran oficina con tránsito considerable, interrupciones frecuentes y ruido de fábrica cercano. 18

TOTAL 165

#### Usos de las Descripciones y Especificaciones de los Puestos

El valor que se obtiene de las descripciones y especificaciones de los puestos, está determinado considerablemente por el número de personas que hacen uso de ellas y por el grado de dicho uso. Inclusive los registros más cuidadosamente preparados para un puesto, son de poco valor si permanecen guardados en los legajos del departamento de personal. Los datos relativos a cada puesto deben ser fácilmente accesibles a quien sustenta el puesto y a su supervisor.

Las descripciones de puesto pueden utilizarse no solo para informar y recordar a los empleados los detalles de sus deberes, sino también para proporcionarles una guía para mejorar su desempeño y prepararse para su ascenso. Las descripciones de puestos pueden servir como importante herramienta de personal para supervisores, como ayuda para orientar y entrenar a los empleados, para reconciliar las quejas de estos y para apoyar la acción disciplinaria.

Las especificaciones de puesto, como las descripciones pueden permitir que los empleados comprendan mejor las calificaciones y el comportamiento que se espera de ellos. Dicho conocimiento puede contribuir al sentido de seguridad y cumplimiento de los empleados.

D).- El programa de análisis de puestos:

El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos.

El análisis de puestos ayuda a revelar, en términos más bien amplios, lo que hace el empleado y las calificaciones que debe tener. Los resultados del análisis de puestos se recopilan en forma narrativa y descriptiva.

Responsabilidad por el análisis de puestos:

El principal responsable del programa de análisis de puestos es el departamento de personal, pero para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de otros departamentos. Son los supervisores y los empleados de cada departamento quienes deben de suministrar la mayoría de los datos del puesto.

Las personas especializadas en recopilar datos sobre puestos y en preparar y mantener las descripciones y especificaciones de los mismos, reciben, generalmente el título de Analista de puestos o bien, en algunos casos analista de personal.

El puesto de Analista de puestos lo detalla de la forma siguiente El Diccionario de Títulos Ocupacionales.

## Analista de Puestos. e      Analista Ocupacional

Recopila, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los puestos, calificaciones de puestos y características de los trabajadores, que sirven como base para orientación vocacional, evaluación de salarios, puestos desarrollados en organizaciones industriales, comerciales y otras, y escribe la descripciones de los elementos de los puestos y de los requerimientos físicos y mentales necesarios para el trabajador. Define, clasifica y correlaciona los datos ocupacionales. Desarrolla ayuda para consejos a los trabajadores sin experiencia o a los trabajadores que desean cambiar de puesto y prepara ayudas de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de valuación de salarios y para recomendar cambios en las clasificaciones de escala de pagos de puestos. Traza gráficas del estado de la organización, escribe monografías que describen patrones o tendencias industriales, desarrolla dispositivos de prueba para medir el conocimiento ocupacional y la habilidad de los trabajadores y desempeña investigaciones relacionadas con el campo ocupacional.

### Recopilación de Información sobre los Puestos:

El analista puede obtener información sobre el puesto entrevistando a los empleados y/o sus supervisores, haciendo que estos grupos llenen cuestionarios sobre sus puestos, observando los puestos al ser desempeñados y comprobando los registros de producción.

Los cuestionarios tienen la ventaja de permitir la obtención rápida de información relativa a varios puestos diferentes. Para usar con éxito el cuestionario, quienes lo llenan deberán tener habilidad para leer o interpretar correctamente las preguntas y para suministrar la información requerida en forma escrita y comprensible.

Por lo tanto el método de cuestionario se usa mejor con empleados de corbata que con el grupo de camisa de mezclilla ya que los primeros tienden a poseer mejores habilidades para el lenguaje.

El analista deberá recopilar por sí mismo los datos y así ahorrará tiempo dependiendo de el grado en que deba corregir, revisar y complementar la información dada por los empleados.

La precisión de los datos del puesto:

Para que el análisis de puestos llene los objetivos intentados, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir o revisar los datos necesitan prevenirse continuamente contra la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas o la tendencia de cierto personal hacia exagerar la dificultad o importancia de sus puestos, con objeto de inflar su ego o sus cheques de salario.

Si existe alguna duda sobre la precisión de la información obtenida, el analista necesita buscar información adicional del empleado, o comprobar sus declaraciones contra las de otras personas que tengan el mismo puesto.

Muchos de los cambios que ocurren en los puestos son llevados a la atención del departamento de personal, a través de solicitudes de empleados y supervisores, para realizar los puestos y preparar nuevas descripciones. Las descripciones pueden también ser revisadas si han ocurrido cambios significativos en los deberes o requerimientos del puesto. Las quejas sobre clasificación o salario asignado a un puesto en particular, pueden obligar, también, a reanalizarlo y a revisar su descripción. Para asegurarse de que no dejan de reconocerse ciertos cambios en los puestos, algunas compañías sustentan la política de revisar anualmente todos los puestos. Este procedimiento puede ayudar a asegurar que las descripciones de puestos permanezcan al día y precisas.

### III).- POLITICA Y PROCESO EN LA INTEGRACION DE PERSONAL

La integración de personal, o provisión de personal, ha sido considerada por mucho tiempo como una función básica, interminable, en las relaciones industriales. Es el proceso continuo de determinar las necesidades de energía humana, descubrir a los trabajadores, interesarlos a unirse a la organización de trabajo, seleccionar a los que se consideran más adecuados para ser miembros de la organización, prepararlos para su participación efectiva y conservarlos a través de un período largo o corto, en el cual su colaboración continua es mutuamente ventajosa. Esta es, entonces, la más antigua de las actividades especializadas en la administración de energía humana. Es también la más universal; cada organización de trabajo se enfrenta y debe resolver sus problemas de formación y sumi-

nistro de personal.

El proceso de formación de personal incluye cierto número de pasos o etapas. Un paso preliminar implica la determinación e identificación de las necesidades presentes y la predicción de los requerimientos futuros de energía humana. Dentro de los disponibles, deberán seleccionarse el número y tipo correctos. Los que son seleccionados deben ser empleados o contratados y colocados en las posiciones para las cuales están calificados. Deben ser informados y orientados con respecto a la parte que desempeñarán en la operación total de la organización de trabajo. Posteriormente pueden ser promovidos, transferidos, y en el caso de los empleados que encuentren las relaciones de trabajo insatisfactorias o que ya no sean necesarios, deben ser suspendidos. Bajo ciertas circunstancias, pueden ser descendidos de categoría. El proceso de formación de personal generalmente incluye estas siete actividades o acciones de personal; la determinación de los requerimientos de personal, el reclutamiento, la selección, la colocación, la orientación, la promoción y la transferencia. Los descensos de categoría y las suspensiones también son consideradas generalmente como partes esenciales del proceso de formación de personal.

Todos los administradores tienen un interés directo en el proceso de formación de personal; su éxito depende considerablemente del éxito de este proceso. Los trabajadores tie-

nen un interés especial y responsabilidades especiales; se espera que ellos desarrollen prácticas y políticas de formación de personal sólidas y que ayuden a todos los otros administradores a mantener los programas apropiados. Las sociedades industriales tienen un interés claro y directo en este proceso de formación de personal. La forma en la cual se lleva a cabo, afecta no solamente la aplicación eficiente de los recursos humanos sino la forma de vida para la mayoría de los ciudadanos. El proceso de formación de personal inevitablemente ejerce una influencia importante sobre las escalas de vida material, así como sobre la satisfacción de otras necesidades no materiales de los trabajadores y de sus familias. El tipo de puesto que detenta cada trabajador determina en grado considerable los bienes y servicios, las necesidades y los lujos que el o su familia pueden disfrutar.

Al mismo tiempo, las actitudes de los trabajadores hacia su carrera influyen en sus relaciones con la familia y con la comunidad. El status y el prestigio social están asociados con la ocupación y posición en la organización de trabajo. Entre la amplia gama de influencias de un puesto, se encuentra determinado también donde vivirá la familia, no solamente con respecto a que lado de la vía del ferrocarril, sino también si será en la ciudad de Nueva York, o Chicago, o en un rancho del oeste. Las horas que el trabajador dedica a sus tareas tienen una influencia importante en su disponibilidad para los servicios a la comunidad y la vida comunal. La formación de personal es, pues, un proceso multilateral que concierne no solamente

a la firma o dependencia y al trabajador individual, sino también a su familia, a la comunidad y a la sociedad completa -- de la cual el y su familia forman parte.

Una dimensión burda del volúmen de la formación de personal puede observarse en el tamaño de la fuerza de trabajo nacional. En los Estados Unidos, alrededor de 75 millones de ciudadanos adultos están actualmente trabajando o buscando trabajo. El número crece cada año; para 1970, el total será de alrededor de 87 millones.

Una segunda dimensión, quizá más significativa, es la que mide los cambios de empleo. Los estudios con un muestreo de amplitud nacional sobre la movilidad de los trabajadores norteamericanos indican que, en promedio, cada miembro -- de las fuerzas de trabajo cambia de empleo una vez cada cuatro años. Dicho en otra forma, un promedio de alrededor de una cuarta parte de la fuerza de trabajo cambia de empleo cada año.

Los cambios de empleo resuelven algunos de los problemas de formación de personal. La mayoría de ellos también crean nuevos problemas.

#### CARACTERISTICAS DE LOS MERCADOS DE TRABAJO:

Descripción de la naturaleza de los Recursos Humanos, desde el punto de vista del mercado económico, los mercados de trabajo, dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel de capital importancia. Desde este punto de vista, los recursos humanos destinados a la producción de los diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad, son considerados como una mercancía mas aunque con ciertas características distintivas y expuestas a las fuerzas económicas y sociales propias de cada país. El efecto de tales fuerzas trasciende al ámbito de la administración de los recursos humanos en la medida en que, afecta los niveles de salarios, y ligado a otros fenómenos sociales, actúa sobre los índices ocupacionales y la movilidad de los individuos. Todo esto debe ser del conocimiento del administrador, cuya meta consiste en conseguir, en este caso particular, el mejor aprovechamiento de esos recursos humanos, sujeto a restricciones mencionadas.

La definición de lo que es un mercado desde el punto de vista económico significa el ámbito geográfico dentro del cual concuerdan compradores y vendedores de una mercancía para celebrar múltiples transacciones, estos deben estar constantemente comunicados entre si para discutir precios, cantidad-

es, etc. y convenir, finalmente, en un "precio de equilibrio" ésta oferta de la mercancía por parte de los vendedores y esa demanda por parte de los compradores determinan conforme a la teoría económica los precios de los bienes y contribuyen, dentro de un determinado marco de referencia, a las variaciones de las mismas y al hecho de que unos nos parezcan "caros" y otros "baratos" de esta definición se puede deducir:

- a) que se trata de una sola mercancía tipificada y no de una variedad de ellas, se habla por tanto del mercado del azúcar, del mercado del algodón del mercado de Capitales.
- b) que las transacciones pueden llevarse a cabo en locales fijos o no (cuando se habla, por ejemplo, del mercado de capitales, se hace referencia a un conjunto de instituciones financieras más o menos dispersas que realizan abundantes transacciones de recursos financieros sujetas a plazos, más o menos largos; pero no se forma la imagen de esas instituciones financieras necesariamente agrupadas en un lugar determinado-
- c) que habrá tantos mercados, como ramas comerciales existan, y su tamaño o extensión geográficas, dependerá de la naturaleza de cada mercancía.

#### Estructura Económica de los Mercados de Trabajo:

La estructura económica de un mercado está determinada por el número de oferentes y demandantes cuyas decisiones afectan -

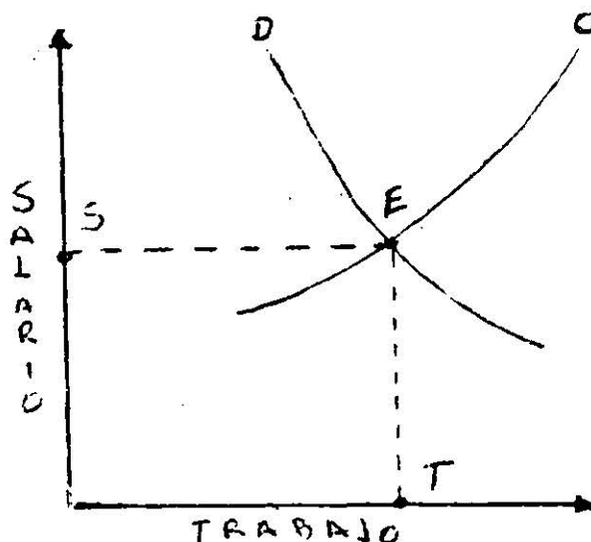
los precios del bien llamado trabajo, objeto del mercado o sea el precio de la fuerza del trabajo. En este caso, la oferta de trabajo se encuentra por el lado de los individuos es decir, la fuerza de trabajo esta ligada a éstos; que desean alcanzar supuestamente el precio más alto por unidad de trabajo realizado (hora, día, pieza, etc.) y la demanda se halla por el lado de las empresas o empleadores, que desean pagar el precio más bajo posible por esa unidad.

Si la cantidad de empleos disponibles es más grande que el número de individuos aptos para ocuparlos, los niveles de salario serán altos; o sea, que habría muchas empresas que soliciten el trabajo de un mismo individuo y viceversa. En un mercado de productos de consumo por ejemplo, el individuo en su carácter de consumidor actúa como demandante y la empresa, en su carácter de productos como oferente, es decir, los papeles son inversos. Obviamente, si un individuo es un asalariado, lo que ocurre en un importante sector de la economía tendrá que actuar dentro de las estructura del mercado con un doble papel, el de demandante dentro de las bienes de consumo y el de oferente en el mercado de trabajo. Es importante esta idea para poder ubicar en el contexto de los mercados de trabajo, concepto de oferta y demanda que generalmente son referidos a bienes de consumo, como ejemplo caracterís-

tico para su descripción. Conviene insistir en que los términos oferta y demanda de trabajo deben ser entendidos contrariamente a como se quieren dar a entender en el lenguaje vulgar, pues , frecuentemente se escuchan las frases "fulano de tal me ofrece trabajo", "me ofrecen chamba en una fábrica", - etc., la oferta de trabajo la hace el trabajador, la demanda los empresarios o quienes utilizan el trabajo.

La Competencia Perfecta en los Mercados de Trabajo:

Esta forma de mercado es basicamente ideal, teórica, muy difícil de darse cuenta en la realidad; supone la existencia de libertad, tanto de oferta de trabajo, como de contratación e implica, pues, a un considerable número de personas que ofrecen su trabajo, pero también una diversidad de puestos vacantes, en diversas unidades económicas, capaces de absorber el trabajo ofrecido. Este es un caso de mercado de carácter temporal, difícil de darse en nuestros días, y cuya representación quedaría como se muestra en la gráfica:



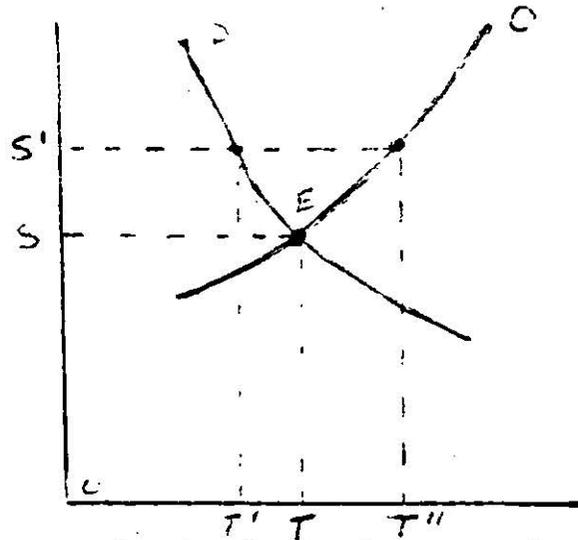
- D.- Demanda de Trabajo, el empleador disminuye el salario a medida que aparece mayor oferta de trabajo.
- O.- Oferta de Trabajo, significa la cantidad de trabajo ofrecida que tiende a variar a medida que varia la tasa de salario ante una tasa de salario mas atractivo, mayor cantidad de trabajadores ofrecen su trabajo o viceversa.
- E.- Punto de intersección de la cantidad de trabajo ofrecido, y demandada a cambio de un salario coincidente por ambas partes, el salario se halla en equilibrio.

#### La Competencia Imperfecta en los Mercados de Trabajo:

Dada la escasez de una competencia cien por ciento perfecta, lo normal es que exista cierto poder por el lado de la oferta y/o de la demanda, o por ambos, que influyan en los niveles de precios prevalecientes o en la cantidad de fuerza de trabajo ocupada. Un ejemplo de estos tres casos sería:

- 1.- El Monopolio en la Fuerza de Trabajo.- Esta clase de mercado, bajo coacción se ofrecen los servicios de trabajadores. Este caso ocurre cuando hay organizaciones sindicales poderosas y agresivas ante diversos contratadores individuales. No es muy frecuente ésta forma de mercado; sin embargo se da, como el sindicato de estibadores en algunas partes del mundo, en el que estos fijan o son capaces de fijar diversas condiciones de trabajo, entre ellos el salario que deben percibir los trabajadores agremiados. Se puede presentar esta clase de

de mercado según lo muestra la gráfica:



SS'.- Incremento de salario logrado por el monopolio de la fuerza de trabajo.

T.- Reducción de la cantidad de trabajo empleada con motivo del crecimiento de salario al nivel S' segmento TT'.

T'.- Nueva cantidad de trabajo empleada con motivo del incremento de salario al nivel S' segmento OT.

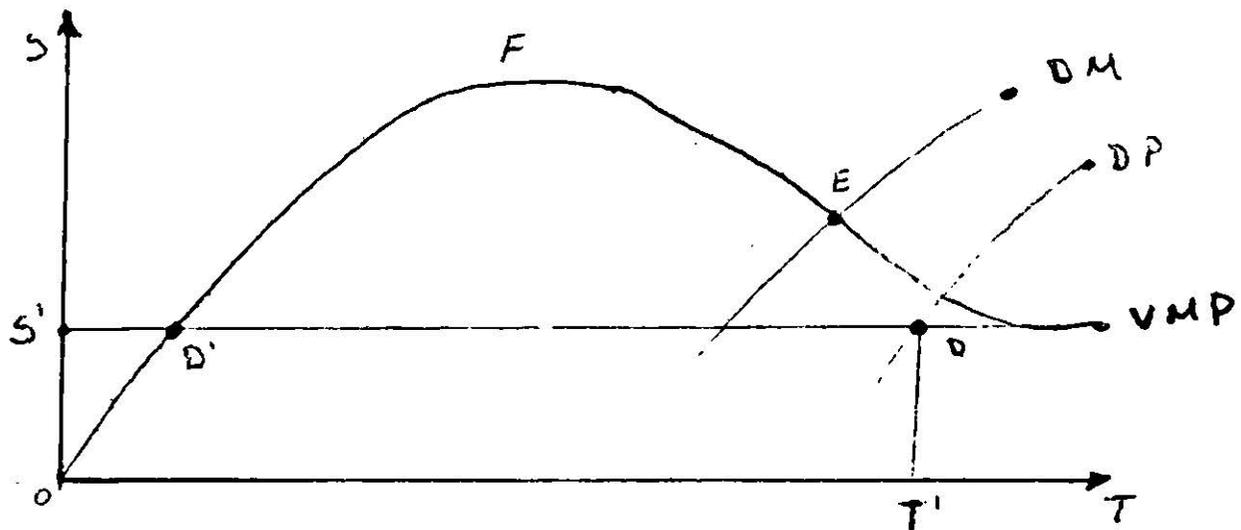
T''.- Nueva cantidad de trabajo ofrecida con el incremento de salario al S' segmento TT''.

2.- El Monopsonio en la Fuerza de Trabajo.- Este mercado permite apreciar, por el lado del contratador, los aspectos siguientes:

- a) que la movilidad de los trabajadores es muy limitada.
- b) que los contratadores condicionan la oferta de trabajo a las circunstancias que a ellos conviene; de ellos las mas importantes es el monto de Salario que pagan a los trabajadores, mismos que estos se ven obligados

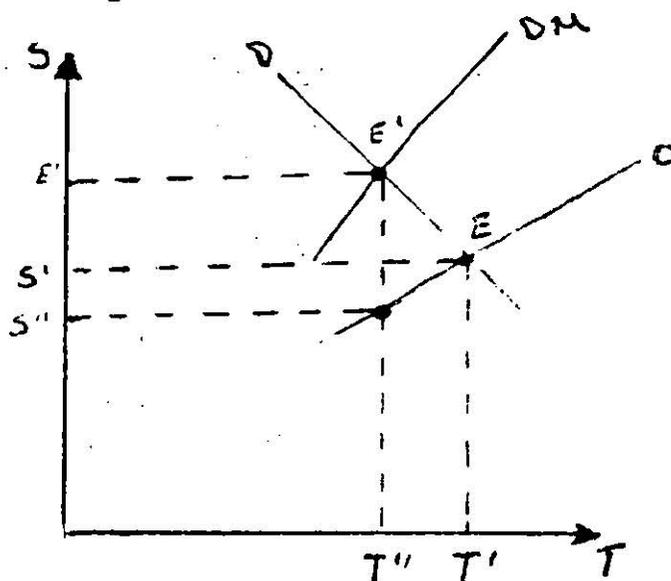
a aceptar.

- c) que no deben estar organizados los trabajadores, y su oferta la deben hacer bajo la forma de Contrato Individual de Trabajo esto se ilustra en la figura siguiente:



En este caso la curva DP representa la oferta de trabajo. El punto de Intersección E, de las curvas VMP y DM señala la cantidad optima de trabajo que la empresa debe contratar, pero el nivel de salario está mas bajo, en el punto de intersección D con la curva de desembolso promedio.

3.- El Monopolio Bilateral de la Fuerza de Trabajo.- Se trata ahora de una forma de mercado en que tanto la oferta de trabajo como la demanda, son reguladas por dos organizaciones contrapuestas, en cuanto a los términos en que el empleo de la fuerza de trabajo se determina y administra, este caso se da cuando hay, por tanto, un fuerte sindicato que "abastece" de trabajadores a una poderosa organización empresarial, a grado tal que la determinación y administración de las condiciones de trabajo se desarrollan, de ambos lados, en circunstancias de equilibrio de fuerza tal y como se muestra en la figura:



Si el sindicato es mas fuerte, el salario tendería a fijarse -  
arriba del nivel S' en E' haciendo disminuir la ocupación OT'.

S'.- Nivel de Salario en competencia perfecta.

T'. Nivel de Trabajo en competencia perfecta.

Si el patrono es mas poderoso, el nivel de Salario tenderá a -  
fijarse abajo del nivel S' por ejemplo S", y en tal caso la -  
ocupación será solo de OT".

Es interesante descubrir alguna manifestación de las clases -  
de mercado mencionados, aún cuando solo sea de una manera in-  
tuitiva, en el sistema económico del país, por ejemplo, es di-  
fícil encontrar actualmente situaciones de un mercado en com-  
petencia perfecta no solo para el trabajo, sino para muchos ti-  
pos de bienes. En el caso del trabajo, la cada vez mas inten-  
sa participación gubernamental en la regulación de los nive-  
les de salario y otros instrumentos económicos que influyen -  
las tarifas de Salarios y por otra parte la creciente institu-  
cionalización de la oferta de trabajo a través de los sindica-  
tos, hace poco probable encontrar situaciones de mercado en -  
competencia perfecta y por lo contrario, es fácil predecir -  
una orientación hacia el establecimiento de "mercados institu-  
cionales" o "reglas institucionales" cuyas características es-  
tán mas acordes con las estructuras de mercados en competen-  
cia imperfecta, tal es el caso de algunos sindicatos que, en-  
ocasiones, llegan a imponer determinadas condiciones de emple-

o y salarios, como el sindicato que afilia a trabajadores - de los servicios aéreos, que por la misma calidad de educación de sus miembros y la naturaleza del "terreno que pisan" cuenta con determinadas ventajas que les favorecen en las negociaciones de trabajo celebradas con firmas empresariales, - este es un ejemplo de "monopolio bilateral". Igualmente se presenta este mismo fenómeno en una gran parte de la fuerza de trabajo contratado por PEMEX una empresa única y un sindicato único que fijan de común acuerdo un alto nivel de salarios.

En otras ramas de actividad, el fenómeno de negociación bilateral se realiza a través de las agrupaciones formadas tanto por trabajadores como por empleados; por ejemplo los "contratados ley" de la industria textil y de la industria huleira, - se celebran por conducto de las respectivas cámaras patronales y los correspondientes sindicatos. El de la teoría económica es solo uno de los enfoques para llegar a comprender -- los mercados de trabajo su principal objetivo consiste en la "determinación de salarios y empleos" es decir, existe un patrón de Oferta-demanda representativo de la respuesta, por parte de los individuos y de los empleadores, a incentivos económicos; de tal modo que la cantidad demandada a un precio y la cantidad ofrecida a otro, llegan a un punto coinci-

dente de "equilibrio" que determina el empleo y salario, en un mercado en particular.

Este enfoque ha sido muy criticado en los últimos años, debido a que la teoría supone que los individuos tienen un conocimiento perfecto y completo de todos los empleos y precios que, en un momento dado prevalecen en el mercado. Igualmente supone que el único incentivo para el individuo, al ofrecer su potencial de trabajo, es el nivel del salario, sin considerar otros aspectos sociales que entran en juego tales como los deseos de seguridad, las costumbres, etc.

NOTA: Dada una competencia libre e informada, entre los trabajadores y los empresarios, a cada trabajador se le debe pagar el valor de su contribución al proceso productivo. No se le puede pagar mas, porque el empresario no podría seguir operando. No se le puede pagar menos, porque el empresario tendría utilidades anormales y algún otro hombre de negocios más despierto entraría a la industria y haría subir el precio del Trabajo.

Cabe mencionar en este tema la Movilidad Ocupacional que impera en la Reforma Agraria en México; producto a su vez de una Revolución existen muchas formas de como se presenta la movilidad y lo mas importante, desde un punto de vista psicológico, son los motivos que inducen a cambios, provocados a -

veces deliberadamente por el trabajador o por los patrones. Surge un serio problema cuando las razones de movilidad son propiamente tanto por deseos de logro y autorrealización, como por la necesidad de satisfacer la mas elemental forma de vida, como ocurre a los trabajadores del campo, en México -- que se desplazan al extranjero en busca de una mejor remuneración o a la periferia de la ciudad de México, en busca de un aparente nivel de vida superior, deslumbrados por las luces, los ruidos y el esplendor de la ciudad y contaminado ambiente urbano. Hay tres aspectos diferentes de movilidad:

- a) Movimiento de una empresa a otra del mismo pueblo o ciudad
- b) Migración de una región geográfica a otra.
- c) Desplazamiento ascendente y descendente por la escala -- ocupacional.

Las razones de estos tres tipos de movimientos, y los efectos que producen en los mercados de trabajo y en la oferta y demanda de trabajadores es bien diferente, por ejemplo, es frecuente encontrar trabajadores que arraigan con facilidad en una empresa. Se trata de personas de baja calificación -- educativa que han batallado mucho para encontrar trabajo y no se sienten capaces de afrontar la misma lucha para alcanzar otro. El sentimiento de seguridad en la empresa es la razón mas poderosa para permanecer atado a la misma, igualmen-

te en la falta de confianza en los potenciales de trabajo impiden la búsqueda de un nuevo empleo mejor remunerado. Aún - cuando a veces se puede presentar la ocasión, es muy proba - ble que la incertidumbre, o la expectativa de un posible fra - caso, haga desistir al individuo de cualquier intento de auto - rrealización cambiando de empleo. Y mas aún cuando el indivi - duo cuenta con cierta antigüedad en la empres y por no perder ciertas ventajas al pasar a otra empresa en donde se dice - comunmente tendría que "empezar de nuevo" otros trabajadores por otra parte, deseosos de cambiar de puesto dentro de una - misma zona, cualquiera que sea la causa, tienen que enfrentar una serie de obstáculos que dificultan la movilizaciñ. En - primer lugar su cambio estará condicionado por el hecho de - que en alguna empresa exista vacantes. Si el trabajo es de - cierta especialización por ejemplo, el de un obrero especia - lizado en la industria automotriz, su campo de acción para - la búsqueda de empleo es mas limitado; por lo mismo, es mas - remunerado, pero la mayor demanda de un trabajo especializa - do da como resultado mayor competencia y menores oportuni - dades de empleo. A medida que el nivel de especialización y - de sueldo ligado a esa especialización progresa, el número - de vacantes se vuelve mas limitado.

La migración de una región geográfica a otra, reviste cada - vez mas importancia en nuestro país, requiere la adaptación-

de medidas adecuadas para evitar la aglomeración y concentración de fuerza de trabajo exclusivamente en la capital, misma que provoca desequilibrio entre oferta y demanda de trabajo. Una situación semejante a la señalada en las áreas rurales del sur y medio Este de los E.E. U.U. es la que espera alcanzar México con su apertura de zonas industriales que estimulen las inversiones en diversos estados de la República, creando apropiadas fuentes de trabajo. Desde el punto de vista del desarrollo del país, un movimiento geográfico importante es la movilización de la población rural, alas Zonas Urbanas mas concretamente la población rural moverla a trabajos Industriales.

NOTA: La Reforma Agraria tuvo dos efectos principales, Redistribución y Movilidad, la Reforma Agraria puede interpretarse como un cambio de la estructura del mercado de producción y factores a un modelo más próximo a la competencia libre, - el cambio en la estructura de mercado elimina las condiciones monosónicas en el mercado de trabajo y permite movilidad a la mano de obra, después de algunos años, el aumento de la población, las obras en comunicación y los gastos de educación apoyarán la movilidad de mano de obra, lo que sirvió -- para acelerar el crecimiento urbano.

En México como en otros países en vías de desarrollo, uno de

los puntos de interés en materia de planeación económica y social, lo constituye el problema ocupacional, considerados sus dos ángulos fundamentales: A) la existencia de oportunidades de trabajo productivo de acuerdo con las necesidades y B) la adaptación cuantitativa y cualitativa entre la oferta y la demanda de Trabajo.

Uno de los factores mas importantes que influye sobre la localización industrial es el nivel de las tasas de salarios. No cabe duda que los niveles relativamente bajos de salario han estimulado la industrialización de las áreas del Sur y medio Este en décadas recientes.

## A).- POLITICAS EN LA FORMACION DE PERSONAL

1.0 El desarrollo y mantenimiento de políticas sólidas sobre formación de personal requiere decisiones difíciles. -- La guía básica es lo que se ha descrito anteriormente como política general de energía humana o política general de administración de energía humana. Las decisiones sobre las intenciones totales y los cursos a seguir en una organización, tienen claras implicaciones con respecto a sus relaciones con -- los empleados.

Establecen el modelo amplio al cual deben conformarse las políticas de formación de personal. Toda política general, requiere modificaciones y desarrollos continuos, los cuales necesitan cambios apropiados en las políticas de formación de personal.

Las políticas de formación de personal deben tomar en cuenta también, los cambios en las políticas públicas sobre empleos y aplicaciones de los recursos humanos . En ninguna parte es más evidente lo anterior que en las economías recientemente industrializadas en el mundo. También dentro de la propia sociedad de los Estados Unidos y en las de otras economías altamente industrializadas, las actitudes y opiniones públicas han cambiado y siguen cambiando,

### 1.1 Implicaciones de la política general.

La política general de formación de personal describe un amplio marco de intenciones. Define amplios cursos de-

acción que la firma o dependencia ha seleccionado para definir las relaciones propuestas con los miembros de su grupo de trabajo. La forma en que las selecciones en las políticas generales de energía humana conforman o describen un modelo para las políticas de formación de personal puede mostrarse con un ejemplo simplificado. Supongamos que la Compañía de Projectiles Atlas ha decidido dar énfasis a las siguientes instrucciones en su política general de energía humana.

1. Mantener una conformidad estricta, tanto con la letra como con el espíritu de las políticas públicas pertinentes.
2. Intentar el aprovechamiento de las más altas habilidades y aptitudes de todos los trabajadores.
3. Asegurar oportunidad para el desarrollo personal
4. Facilitar la satisfacción individual en el trabajo.
5. Impulsar la participación individual en las decisiones.
6. Impulsar la identificación personal con las metas de la organización.
7. Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
8. Asegurar la competencia del liderato.
9. Proporcionar un alto nivel de seguridad económica.
10. Mantener la estabilidad de los empleos.

Es evidente que cada una de estas políticas generales, tiene implicaciones para la política de formación de personal. Cada una de ellas prescribe una gama más bien estrecha a un curso de acción para la satisfacción de los requerimientos de energía humana, para el reclutamiento, para la selección y para la colocación. Inclusive la décima de las políticas generales, el mantenimiento de la estabilidad de los empleos, requiere que la formación de personal se sostenga a un mínimo que pueda mantener continuamente su empleo que los individuos seleccionados puedan ser hasta cierto punto versátiles y que puedan ser considerados como miembros a largo plazo del grupo, más bien que como miembros temporales. Algunas de las mismas implicaciones se hacen evidentes en la política general (punto 9), sobre seguridad económica. El punto 4, que propone facilitar las satisfacciones del trabajo, requiere una política específica para descubrir que cualidades son características de las personas que pueden satisfacer los puestos disponibles y los futuros. Esto introduce entonces una consideración adicional en el desarrollo de las especificaciones de puestos.

Como se hará notar en temas futuros, cada elemento en esta política general de energía humana de 10 puntos, prescribe también políticas para otras actividades o funciones principales: para el entrenamiento y el desarrollo para la motivación en el trabajo o los incentivos, para el mantenimiento de una auditoría continúa sobre la administra-

ción de energía humana y para la investigación en relaciones industriales.

La política general prescribe solamente la descripción amplia de las políticas de formación de personal. Las políticas específicas de formación de personal buscan alcanzar el mejor balance posible entre los diferentes elementos de la plataforma general. Algunas políticas de formación de personal que parecen apropiadas para uno u otro de estos elementos, pueden interferir en la obtención de otros. Para maximizar la calidad de las contribuciones individuales, por ejemplo, puede sugerirse el empleo de individuos que hayan aprendido un oficio y cuenten ya con habilidad y experiencia. Tales individuos, sin embargo, pueden tener calificaciones mínimas para su continuo desarrollo y versatilidad. Pueden conocer muy bien un trabajo, pero no estar calificados para prepararse a ocupar nuevos puestos.

## 1.2 CAMBIOS EN LAS TEORIAS

Los administradores traducen las políticas generales de personal en políticas de formación de personal usando los puentes de teoría discutidos anteriormente. Se basan en teorías para sugerir como las políticas generales pueden ser implantadas en la política de formación de personal.

La teoría primaria en todos los programas de formación de personal es la teoría de las diferencias individuales.

La teoría está expresada concisamente en la declaración usualmente acreditada a William James: "Existe muy poca diferencia entre un hombre y otro", dice, "sin embargo, por pequeña que sea, es muy importante". Las teorías sobre la personalidad han sufrido y están sufriendo grandes cambios. Las teorías iniciales tendían a suponer una mayor simplicidad en la personalidad. Consideraban los instintos a las necesidades básicas como los resortes principales del comportamiento. Frecuentemente proponían una clasificación sencilla comparativa de tipos de personalidad. El análisis del carácter, la frenología y la grafología, eran aceptados como indicadores de estos tipos, y los solicitantes eran contratados sobre la base de tales calificaciones. Las teorías modernas presentan un punto de vista mucho más complejo con respecto a la personalidad, que hace hincapié en las actitudes, intereses, carácter y temperamento.

### 1.3 POLITICAS PUBLICAS

Algunas de las fronteras de las políticas de formación de personal, están establecida por las políticas públicas. El reporte de la Comisión Presidencial sobre Metas Nacionales, proporciona un resumen excelente de las políticas públicas. Hace notar la necesidad de igualdad de oportunidades en el trabajo, la utilización eficiente de los recursos de energía humana, la selección máxima en los puestos, la negociación colectiva, la limitación de la influencia de la administración y el sindicato sobre las vidas de los individuos la seguridad económica creciente, los bajos niveles de desem-

pleo, el aumento de investigaciones y la amplitud de las oportunidades educacionales dentro de las firmas. Cada una de estas metas tienen para las políticas de formación de personal.

La política de formación de personal debe dar una cuidadosa atención al creciente interés del público con respecto a los trabajadores de edad madura o avanzada, el trabajo de las mujeres, de los miembros de grupos minoritarios, de aquellos que están disponibles solamente sobre una base de tiempo parcial y de los parcialmente incapacitados. Las políticas públicas pueden prescribir reglamentos detallados, como se ilustra en la legislación de prácticas de trabajo justas. El gobierno federal, alrededor de 20 estados y más de 40 ciudades tienen ahora tales reglamentaciones. A pesar de que las leyes varían en sus cláusulas específicas, son similares en el hecho de que prohíben la discriminación por parte de los patronos, los sindicatos y las agencias de empleos. Algunas leyes van más allá y prescriben la discriminación en etapas más avanzadas del empleo. Por ejemplo, en las promociones, en las asignaciones de trabajo y en las transferencias. Trece estados prohíben actualmente la discriminación basada en la edad. La primera de estas leyes fué aprobada en Nueva York en 1945. Generalmente exceptuando a la agricultura, al servicio doméstico y las instituciones religiosas y educativas. Para implantar esta legislación, varias jurisdicciones han desarrollado reglas que prohíben solicitar información acerca de cambios de nombre, lugar de nacimiento, domicilios-

de los padres, certificados de nacimiento, registros de bautismo, filiación religiosa, asistencia a la iglesia, comple--  
xi3n, o color, ciudadanía, fecha de llegada a los Estados Uni--  
dos, nombres de soltera, usos de lenguajes extranjeros, nom--  
bres y direcciones de parientes y membresía en organizacio---  
nes o clubes. Pueden presentarse objeciones a la solicitud--  
de fotografías como parte de las formas de solicitud.

La discusión popular sobre políticas de formación--  
de personal con respecto a los trabajadores ancianos, ha sido  
estimulada por el aumento en la edad promedio de la fuerza --  
de trabajo en los Estados Unidos. En buena parte, debido a -  
la baja proporción de nacimientos en los años 1930, la fuerza  
de trabajo ha incluido proporciones crecientes de trabajado--  
res de edad madura o avanzada. Esta tendencia disminuyó a --  
través de la década iniciada en 1960, conforme un mayor núme--  
ro de jóvenes ingresaron a trabajar. El interés popular pue--  
de reducirse hasta cierto grado, debido a este cambio.

#### 1.4 POLITICAS MODERNAS DE FORMACION DE PERSONAL

La formación de personal moderna empieza con una perspectiva lejana, la contratación para carreras más bien que para puestos. Reconoce la complejidad de las personalidades y el problema de definir los requerimientos de energía humana en términos que faciliten la identificación de los mejores candidatos. Propone la colocación selectiva para los miembros parcialmente incapacitados de la fuerza de trabajo. Reconoce los peligros del estancamiento originado por la conformidad, cuando el reclutamiento busca nuevos elementos que parezcan a los que ya existen en la organización. Relaciona la formación de personal con la planeación de la organización para entrenamiento y desarrollo, y con los programas diseñados para mantener la moral de los empleados.

Las restricciones actuales sobre los derechos de la administración para contratar y despedir con un factor. La política reconoce que la contratación es mucho más "para siempre" que lo que era en los días en que se contrataba a los trabajadores sobre bases a corto plazo y se les suspendía siempre que el trabajo escaseaba. La calificación por méritos en el seguro de desempleo también ha contribuido a un mejoramiento, cargando los beneficios a las cuentas de los patrones. La negociación colectiva ha influido sobre la formación de personal protegiendo a los empleados contra despidos arbitrarios.

Quizá lo más importante, sin embargo, es el hecho de que los administradores se han enfrentado y han anticipado una escasez continua de trabajadores técnicamente entrenados. Las organizaciones en expansión raramente pueden encontrar -- suficientes reclutas calificados para llenar las especifica-- ciones de los nuevos puestos. Deben desarrollar trabajadores y quizá redesarrollarlos para llenar los requerimientos cam-- biantes de energía humana. Mientras tanto, los reclutas es-- tán recibiendo la promesa de una oportunidad para continuar - su desarrollo personal, para experimentar la apreciación per-- sonal; como un medio de impulsar su identificación con las m\_-- tas de la organización. La contratación para carreras más -- bien que para puesto es, por consiguiente, una diferencia --- principal de la política moderna.

La política moderna relaciona así el reclutamiento y la selección con la promoción y la transferencia. Encadena la selección para las carreras de los trabajadores con una p\_-- lítica que considera los ascensos desde dentro. Busca obte-- ner un balance entre dos objetivos; encontrar el mejor hom--- bre posible para cada vacante y proporcionar la máxima oportu-- nidad de avance para todos los miembros de la organización. - Combina la transferencias, o promociones horizontales, con - las promociones verticales que crean oportunidades adiciona-- les para el desarrollo personal.

Dentro de la organización, la política de formación

de personal reconoce la amplia aceptación del principio de antigüedad; sin embargo, busca moderar este con el reconocimiento de las diferencias en competencia y promesa de los individuos. Propone una aplicación compleja, más bien que sencilla, del principio de antigüedad. Intenta asegurar que cada empleado obtenga una consideración justa e imparcial cuando aparezcan oportunidades para su avance y, sobre todo, busca evitar el favoritismo y el nepotismo. La política propone que todos los empleados deben estar completamente familiarizados tanto en las políticas como con las prácticas en uso para llenar los puestos.

La política moderna reconoce que los administradores y los miembros del grupo se enfrentan a problemas difíciles al tratar de evitar una conformidad demasiado grande por parte de todos los miembros. En parte, la tendencia hacia la conformidad, con los riesgos correspondientes de que se pierdan la iniciativa y la creatividad individuales, se origina de las presiones de la organización sobre sus miembros. Los miembros del grupo a la larga posiblemente concluirán que la trayectoria más sencilla es la que sigue precisamente el modelo de aquellas personas que se encuentran en posiciones altas. Las presiones para vestir en la misma forma para hablar en la misma forma y pensar en la misma forma son muy grandes. En adición, el proceso de formación de personal particularmente el reclutamiento y la selección puede tender a favorecer a quienes se parezcan a los miembros actuales de la organización.

Los entreyistadores comparan a los solicitantes con personas que detentan con éxito el puesto. Las pruebas se verifican con las puntuaciones de las personas que actualmente detentan un puesto. Las normas se establecen con referencia a las calificaciones de los empleados.

Los administradores están conscientes de este riesgo. Una reciente caricatura muestra a un administrador diciendo a un solicitante: "No es debido a su falta de aptitudes o de experiencia anterior, o a su posible inadaptabilidad. Es simplemente que usted no me gusta".

#### B).- DEFINICION Y PREDICCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE ENERGIA HUMANA.

2.0 Las políticas de formación de personal generalmente propone que las necesidades actuales y futuras de la organización en lo que se refiere a energía humana deben ser definidas tanto en términos de calidad como de cantidad. Las necesidades deben de predecirse dentro de lo posible, en tal forma que la energía humana se encuentre disponible cuando sea necesaria. La práctica moderna proporciona una variedad de técnicas y procedimientos para este propósito. Las calificaciones o especificaciones de personal son definidas mediante el análisis de puestos y registradas en las descripciones de puestos y en las especificaciones de puestos. Los requerimientos cuantitativos se desarrollan a través de varios métodos de estudios de tiempos y medición del trabajo. Las predicciones sobre los requerimientos futuros dependen de la planeación de organización y de cuidadosos cálculos --

El análisis del trabajador enfoca la atención a la apreciación de las características de los empleados, usando exámenes físicos, pruebas, entrevistas y otros procedimientos para este propósito. El análisis del trabajador es una técnica usada principalmente por el servicio de empleos públicos como una base para la colocación.

Una descripción del puesto es una descripción sistemática de la información obtenida a partir de las notas tomadas y registradas en el reporte del análisis del puesto. Describe el trabajo desarrollado, las responsabilidades involucradas, la habilidad o entrenamiento requeridos, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo, las relaciones con otros puestos y los requerimientos personales para el puesto.

La especificación del puesto también es un producto del análisis de puesto. El término ha venido siendo popularizado por el Servicio de Empleos de los Estados Unidos, quien lo usa para referirse a un resumen de las características personales requeridas para un puesto. La especificación del puesto, describe el tipo de empleados requeridos (en términos de habilidad, experiencia, aptitudes especiales y quizá calificaciones de pruebas de varios tipos) y describe las condiciones de trabajo particulares que se encuentran en el puesto.

Una ocupación es un puesto que es común a muchas -

firmas y áreas; es un puesto generalizado. Así pues, el -- puesto de matricero se encuentra tan frecuentemente en las - industrias de manufacturas metálicas, que puede ser descrito como una ocupación. Las descripciones de puestos generalizados para matriceros pueden ser llamadas descripciones ocupacionales. Una recopilación nacional de títulos de puestos y breves descripciones de puestos, recibe el nombre de Diccionario de Títulos Ocupacionales (Dictionary of Occupational - Titles o D.O.T., en el lenguaje de personal). Las familias- de puestos o las familias ocupacionales son grupos de pues-- tos u ocupaciones que tiene requerimientos de personal simi-- lares.

También se hace referencia frecuentemente a los -- puestos en términos de niveles de habilidad requerida. Así-- pues, puede decirse que un puesto requiere mano de obra calificada, semicalificada, no calificada o común. La mano de- obra calificada es la ejecutada por operarios que han tenido largos períodos de entrenamiento formal (a menudo en progra-- mas de aprendizaje), poseen un amplio conocimiento del proceso involucrado, son capaces de ejercer un criterio indepen-- dientemente y cuentan con un alto grado de habilidad manual- en las operaciones ejecutadas. La mano de obra semicalificada presenta un alto nivel de habilidad manipulativa la cual, está, sin embargo, limitada a una rutina de trabajo bien de- finido. No se espera que tal mano de obra ejerza mucho cri- terio independiente. El entrenamiento es generalmente corto y limitado en su extensión. La mano de obra no calificada -

es la que ejecuta operaciones manuales sencillas que se aprenden fácilmente en un corto tiempo y que requieren poco o ningún criterio independiente. En adición, se ha hecho referencia en ocasiones a los trabajadores novatos, que no tienen experiencia en otro trabajo.

El análisis de puestos a menudo se describe como fundamental para el programa de administración de fuerza de trabajo, debido a que los resultados del análisis de puestos son tan ampliamente usados. La información del puesto, proporcionada por un análisis de puestos, se utiliza en:

- 1.- Organización e integración de la fuerza de trabajo completa y en la planeación de organización.
- 2.- Reclutamiento, selección y colocación.
- 3.- Transferencias y promociones.
- 4.- Programa de entrenamiento.
- 5.- Administración de sueldos y salarios.
- 6.- Ajuste de quejas.
- 7.- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- 8.- Establecimiento de estándares de producción.
- 9.- Mejoramiento de la productividad de los empleados a través de la simplificación del trabajo y el mejoramiento de métodos.

Los propósitos y usos del análisis de puestos determinan el procedimiento de ser seguido en el programa de análisis de puestos. Con respecto a cada puesto, el análisis de puestos busca descubrir:

(1) Lo que se espera que haga el trabajador en su puesto. -- El asunto se refiere aquí a las operaciones específicas y tareas que forman la asignación de trabajo incluyendo cualquier talento, conocimiento y habilidad que se requieran para estas tareas. Por ejemplo, el puesto puede requerir empleados que carguen o transporten materiales, los doblen, los corten y esmerilen, los pulan y los armen. Puede requerir empleados -- que tomen medidas, calculen o planeen.

(2) Cómo se lleva a cabo el trabajo. Aquí la atención se enfoca hacia los métodos, incluyendo el uso de herramientas o equipos particulares y la secuencia de los pasos involucrados.

(3) Habilidades requeridas para la ejecución efectiva.- Este punto está dirigido a la identificación de las habilidades requeridas y ciertas medidas de su nivel. Necesita el trabajador las habilidades de un oficial maquinista o de un matricero. Requiere el puesto habilidad para teneduría de libros o contabilidad profesional?

(4) Relaciones del puesto.- En su forma más sencilla, tal -- información indica la experiencia requerida y las oportunidades de avance. Hace notar que los trabajadores satisfactos -- rios generalmente llegan a su puesto a partir de otra o de una secuencia de asignaciones más bajas. También hace notar -- los modelos usuales de promoción a partir del puesto. Con in

terés creciente hacia las carreras de los trabajadores a largo plazo, la atención puede dirigirse a las aptitudes que requerirá en sus asignaciones subsecuentes.

2.2 REQUERIMIENTOS CUANTIFICADOS.- Para usarse en la formación personal, lo que algunas veces ha sido descrito como análisis de puestos ideal, busca describir las necesidades del personal para cada puesto en términos mensurables e indicar las mediciones o niveles apropiados. Por ejemplo, si el análisis de puestos identifica una gama aceptable de inteligencia o de aptitudes mecánicas, este requerimiento medido o cuantificado puede ser usado para identificar a los candidatos apropiados para el puesto.

La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo por los departamentos modernos de relaciones industriales y de personal, se han efectuado para aproximarse a estas descripciones de puesto ideales y en esta forma facilitar las formas de personal. Bajo un enfoque se analizan los puestos para descubrir los atributos del puesto y los atributos del trabajador. Ambos pueden ser cuantificados. Los atributos del puesto y de su medio ambiente incluyen las tareas ejecutadas, las responsabilidades, los movimientos involucrados, el equipo y material usados y las condiciones del trabajo. Los atributos de los trabajadores incluyen aptitudes, interés, variantes de la personalidad, características físicas, conocimientos, entrenamiento requerido y otros factores. El análisis de factores se usa para revelar los factores más significativos en los puestos y en los individuos --

bajo observación.

Los estudios buscan descubrir los niveles de resultados de pruebas que estén correlacionados con una ejecución del trabajo de alto nivel. Dunnette y Kirchner, por ejemplo, identifican las diferencias en las pruebas hechas a vendedores industriales y vendedores detallistas. Dunnette ha medido las diferencias de intereses entre los ingenieros en diferentes tipos de puestos. Guerin ha repetido los estudios -- iniciales sobre niveles típicos ocupacionales de inteligencia.

## IV LAS FUENTES DEL RECLUTAMIENTO Y EL RECLUTAMIENTO EN SI

El análisis de puestos, suplementado por los estudios de tiempos, las tablas de personas y los programas de formación de personal, establecen el problema para la formación personal. La administración utiliza estos dispositivos y técnicas para definir sus necesidades de energía humana y para predecir sus necesidades futuras. Estas proporcionan entonces una guía esencial para el proceso continuo de reclutamiento.

El reclutamiento, incluyendo la identificación y aprobación de fuentes, es entonces un segundo paso en el proceso total de formación de personal. Este proceso se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización. Se continúa con el reclutamiento, la selección, la colocación y la orientación. El proceso de formación de personal no puede divorciarse completamente del proceso de desarrollo y entrenamiento.

El reclutamiento puede ser relativamente sencillo, como es el caso de una pequeña tienda o de una estación de servicio de gasolina que identifique a alguna persona para ayudar en los períodos ocupados o para aceptarla en un empleo a largo plazo como oficinista o encargado. Puede, por otra parte, ser una actividad compleja y costosa, implicando promociones desde dentro de la organización, así como publi-

cidad, colocación de ordenes en las oficinas de empleos, quizá el envío de reclutadores a naciones extranjeras para descubrir a los científicos o ingenieros necesarios.

El presente tema está relacionado con los problemas a los que se enfrentan los administradores al reclutar la energía humana que necesita. Sugiere las selecciones abiertas a los administradores; la gama de posibles fuentes y de prácticas y técnicas de reclutamiento. Algunos administradores pueden pasar por alto o ignorar importantes posibilidades; pueden haber caído en el hábito de seguir un modelo sencillo, no reconociendo alternativas importantes. Otros pueden haber hecho muy poco para comprobar el valor y la utilidad de las fuentes y las prácticas. Pueden continuar reclutando en las universidades, aún cuando su experiencia con los empleados de estas fuentes haya sido insatisfactoria. Pueden emplear prácticas de reclutar en colegios que no son efectivas. Pueden ignorar las posibilidades de reclutar desde dentro de sus organizaciones.

Tales prácticas equivocadas son generalmente sintomáticas de problemas mucho más serios que implican selección satisfactoria entre políticas de reclutamiento. Su solución satisfactoria requiere una consideración cuidadosa de las metas de reclutamiento en términos de políticas generales de energía humana. Una pregunta preliminar por ejemplo; concierne al énfasis que debe darse a la cantidad, com

parada con la calidad. Recalca el reclutamiento el número de candidatos que pueden estar interesados en un posible empleo en la organización, o bien se concentra en recurrir un número pequeño de prospectos más adecuados. Otros problemas están relacionados con las actitudes en las cuales se conduce el reclutamiento. Debe cada candidato con las calificaciones mínimas ser reclutado? Que consideración debe darse a la guía de carreras? Que tan importantes son las opiniones y preferencias de los supervisores? Que política pública debe ser considerada? Que hay acerca de proporcionar empleo a los parcialmente incapacitados? Deberá toda organización grande contratar a una proporción fija de empleados usando personas parcialmente incapacitados, como una contribución para su rehabilitación?

#### A).- POLITICA DE RECLUTAMIENTO

Antes que puedan darse pasos para identificar y contratar los recursos humanos apropiados para la nueva organización, o para desarrollar un programa efectivo de contratación y selección, es necesaria una política adicional como guía para la práctica en estas funciones de formación de personal. La gama de selección con respecto a tal práctica es muy amplia. Algunas políticas y prácticas pueden resultar apropiadas para una firma de servicios públicos en el norte de la Montaña, la misma política y prácticas pueden ser bastante inapropiadas para una firma constructora en San Francisco o una refinería de petróleo en Houston, Texas.

Una política sólida es esencial como guía para ha--

cer selecciones entre lo que puede ser considerado como prácticas de operación estándar. Como se ha hecho notar frecuentemente, las decisiones sobre una política general sólida -- requerirán una evaluación cuidadosa, tanto de la política general como de la teoría administrativa. Estos requerimientos pueden quizá hacerse más tangibles describiendo algunas de las cuestiones que merecen respuestas cuidadosas, como una base para la política de reclutamiento en una firma o dependencia. Será útil, al hacer notar estas cuestiones, considerar, como , respuestas diferentes, resultaría apropiadas -- para la compañía de servicios en el norte, la compañía constructora en el oeste, la refinería de petróleo en Texas y una gran tienda detallista en Atlanta.

- 1.- Cual es la naturaleza general de los requerimientos actuales y el prospecto? Hasta que grado pueden -- ser éstos, profesionales, técnicos, especializados, semiespecializados? Aquí como en toda política y - práctica, en el reclutamiento, las descripciones -- de puestos proporcionan el punto de partida natural. La información que proporcionan es esencial para -- que el reclutamiento resulte sistemático.
- 2.- Que tan importante en términos de costos es la energía humana para la firma o dependencia? Los costos de mano de obra como una proporción de los costos - totales pueden ser, por ejemplo, mucho menores en - la refinería que en la tienda detallista..
- 3.- Cuales son los planes de carrera a largo plazo ---

para los administradores y los empleados? Ofrece la firma carreras para todos o parte de los contratados Como pueden predecirse los requerimientos futuros?

- 4.- De que facilidades de reclutamiento y de selección dispone la firma? Existe dentro de la organización una división especializada que esté preparada para proporcionar estos servicios? Deberá dependerse considerablemente de los servicios de empleos públicos y privados?
- 5.- Que limitaciones sobre el reclutamiento y la selección han sido impuestas por la política pública? Es la situación tal, que prescribe el empleo de mujeres por ejemplo? Debe darse una consideración seria al empleo de minorías, esto no es un problema a considerar? Debe la firma esperar proporcionar empleo para algunos o quizá muchos trabajadores a tiempo parcial?

Algunas respuestas a estas preguntas dependerán de la experiencia. Otras preguntas pueden solamente contestarse en términos de actitudes, suposiciones y teorías. Por ejemplo, podemos concluir que es posible entrenar trabajadores sin experiencia para la mayoría de nuestros puestos, en un corto período. Podemos suponer que nuestros puestos proporcionarán el desafío y la oportunidad que mantendrán a los empleados, por lo que puede ser valioso llevar a cabo un reclutamiento costoso. Podemos, por otra parte, concluir que es posible obtener y mantener a los empleados, con entrenamiento

especializado ofreciendo salarios ligeramente más altos que nuestros competidores, en esta forma, podemos contratar a sus empleados.

Podemos suponer que ninguna otra persona que no tenga un talento especial y un entrenamiento llenará nuestras necesidades, o bien, por otra parte, podemos concluir que los trabajadores comunes pueden ser adaptados a la mayoría o a todas nuestras necesidades.

Estas y otras opiniones merecen un examen crítico. Que indica nuestra experiencia y la de otros acerca de su confiabilidad? Existe una evidencia pertinente a partir de las investigaciones?

Los gerentes generalmente toman por concedido -- que los candidatos potenciales para el empleo, por su propio interés, están dispuestos a ocupar su tiempo en los -- procedimientos de reclutamiento y selección sin recibir -- compensación. Las actitudes de los solicitantes, pueden - cambiar; especialmente en el caso de trabajadores técnicos y profesionales, los administradores pueden encontrar re-- sistencia a este punto de vista.

Para todo reclutamiento, una pregunta preliminar sobre la política considera el grado hasta el cual se dará importancia a las fuentes internas y las externas. Deberá depender la organización considerablemente de los emplea--

dos actuales como posibles candidatos para las oportunidades que aparezcan en el futuro? O bien, en general, buscarán en otras fuentes fuera de la organización? Para la mayoría de las organizaciones grandes, la cuestión no es de "si o no" - sino algo relativo. La cuestión es: Bajo que circunstancias y hasta que grado deberá buscarse la energía humana requerida dentro de nuestras propias filas? Cuando buscaremos externamente?

Hasta el grado en que los nuevos reclutas sean atraídos a la organización, deben considerarse cuestiones adicionales de política. Como definirá la organización sus intenciones con respecto a estos reclutas? Que deberá buscar en ellos? Habilidades refinadas, experiencia en la ejecución, o aptitudes y potencial de desarrollo? Como pueden identificarse las mejores fuentes? Que política de reclutamiento es esencial para concordar con las políticas públicas? Como se considerará en el reclutamiento a los grupos minoritarios, a las mujeres trabajadoras, a los trabajadores ancianos, a los particularmente impedidos y a los que se encuentran disponibles solamente parte de su tiempo? Deberá la política favorecer el empleo de amigos y parientes de los empleados actuales?

Para que las respuestas a todas estas preguntas, sean confiables, la política deberá considerar cuidadosamente la evidencia de la efectividad del reclutamiento, proporcionada por la experiencia dentro y fuera de la firma indi-

vidual. Pueden efectuarse estudios para descubrir la experiencia de los ascensos desde adentro. Los estudios de las actitudes de los empleados, pueden descubrir las reacciones de los empleados actuales tanto en la contratación interna como externas. Los registros de empleo por fuente permiten cálculos del éxito relativo a estos empleados. Una medida burda del reclutamiento calcula una razón de contratación -- como el número de personas actuales contratadas por cada --- cien solicitudes. La investigación puede medir los resultados de las entrevistas de contratación, de la publicidad, y de otras técnicas. Los estudios en otras firmas, pueden proporcionar evidencia para apoyar o rebatir las suposiciones en la teoría sobre la cual descansa la práctica. Una política sobre contratación sólida, como en toda administración de energía humana, requiere tales pruebas, así como auditorías e investigaciones.

#### B).- RECLUTAMIENTO INTERNO

Muchas declaraciones actuales de las políticas generales de energía humana expresan la intención de dar a los empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes que se presenten en la organización. Los ascensos desde dentro son una política ampliamente aceptada y desde hace -- tiempo establecida en muchas organizaciones, tanto grandes como pequeñas. Inclusive cuando no se ha establecido formalmente dicha política, la práctica, a menudo indica su aceptación general. En algunas organizaciones, tal política, -- se establece en los contratos, en la negociación colectiva -

con uno o más sindicatos. Como tal, esta es una gufa contínua para la práctica dentro de estas unidades de negocia---ción.

La observación sugiere que en muchas organizacio---nes la política es al menos tan generalmente aceptada en -- las filas de oficinistas, supervisores, e inclusive geren---tes. Las agencias públicas generalmente siguen un patrón -- similar en el cual, sin embargo, los exámenes del servicio -- pueden ser requeridos como evidencia de competencia para el ascenso.

Los administradores consideran distintas varian---tes al decidir sobre el grado hasta el cual dependerán de -- fuentes internas o externas. Entre las más importantes se -- encuentran las siguientes:

- (1) El efecto de esta política sobre las actitudes y -- acciones de todos los empleados. Esto es quizá -- lo más frecuentemente notado; a menudo se cita co---mo la razón principal para una política de ascen---tos desde dentro. La mayoría de los empleados pro---bablemente se sentirán más seguros y se identifi---carán más con los intereses a largo plazo de la -- firma cuando puedan anticipar la primera oportuni---dad en las vacantes que se presentan. Por otra par---te, es razonable esperar poco menos interés acer---

da de un alto nivel de trabajo en estas circunstancias. La aplicación general de la política de ascensos desde dentro puede impulsar un trabajo mediocre.

- (2) El nivel de la especialización requerido por los empleados. En muchas organizaciones la fuente principal de trabajadores calificados puede estar en las filas de los actuales empleados que han recibido entrenamiento especializado. En las nuevas industrias la electrónica por ejemplo, ninguna otra fuente puede resultar más satisfactoria.
- (3) El énfasis en la política general de energía humana sobre la participación de los empleados en todos los niveles. Los nuevos empleados tomados de fuera, sin experiencia en la firma, no pueden conocer lo suficiente acerca de sus productos o procesos para participar efectivamente.
- (4) La necesidad de originalidad e iniciativa.- Si la administración considera que está dando un entrenamiento para estas cualidades, puede preferir a su propia gente. Si, por otra parte, no tiene esta seguridad, el hecho puede pesar para la importancia de nuevas personas con diferentes ideas.
- (5) Aceptación del principio de antigüedad: En la mayoría de las organizaciones, se da énfasis a la promoción desde dentro, la antigüedad jugará una parte importante. Esta es la base más sencilla sobre la cual decidir quien amerita el avance. Pocas organizaciones han desarrollado métodos de a--

preciación que tengan una aceptación general y pueden ser usados en lugar de la antigüedad.

- (6) La movilidad de los gerentes.- En muchas organizaciones, los ascensos desde dentro son una recompensa por unirse a la organización. Muchos administradores pueden no desarrollar y mantener un nivel profesional de competencia, como resultado no pueden moverse a otras organizaciones sin gran sacrificio. Conforme los gerentes se vuelven más profesionales, esta consideración tiene menos peso.

El reporte de Políticas y Prácticas de Personal concluye que: "Las compañías están alejándose de las promociones desde dentro". Se citan dos causas: (1) El movimiento hacia apartarse del paternalismo que ha acompañado a la creciente sindicalización; y (2) la tendencia a descentralizar las grandes organizaciones.

TERMINOLOGIA DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.- El reclutamiento interno se implanta a través de ascensos y transferencias.- En acciones de personal menos frecuentes, los empleados pueden ser descendidos. Algunos pueden eliminarse de las filas de fuentes internas renunciando. Unos cuantos pueden ser suspendidos o despedidos. El ascenso se define como un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores. Inversamente, un descenso es un cambio a una posición en la cual las responsabilidades disminuyen. El ascenso involucra un aumento en categoría y el descenso una disminución en categoría. Generalmente, el ascenso es

considerado como un cambio que origina mayores ingresos. Pero el aumento de ingresos no es esencial en un ascenso. Presumiblemente, el ascenso coloca a los empleados en posiciones que implican mayor prestigio, así como mayores responsabilidades.

Los ascensos pueden o no estar acompañados de aumentos de salarios. De hecho, las promociones secas algunas veces se conceden en compensación por no proporcionar un aumento de ingreso.

El hecho de que las promociones no puedan encadenarse tan estrechamente a los ajustes de sueldos y salarios se hace evidente cuando todas las compensaciones se ajustan hacia arriba para mantener el ritmo del costo de vida. En tales aumentos no puede considerarse ningún elemento de ascenso.

Muchas organizaciones mantienen planes de ascensos sistemáticos. Las características esenciales de todos ellos son sus cláusulas que definen canales previamente descritos en términos de los cuales se planean las promociones. La mayoría de los sistemas hacen uso de cierta clase de línea gráfica promocionales y de oportunidades con cada condición. Tales "gráficas promocionales", "gráficas de oportunidades" o bien "hojas de fortuna", como se les ha llamado indistintamente, distinguen claramente a cada puesto y mediante líneas y flechas que conectan a varios puestos,

muestran las líneas de ascenso.

La mayoría de los planes actuales para ascensos sistemáticos representan adaptaciones de dos ordenaciones antiguas, bien establecidas. Una de estas, generalmente, a creditada a los Gilbreths, es llamada el "plan de tres posiciones": Cada posición se relaciona con otras dos posiciones, una a partir de la cual son ascendidos los empleados, y otra hacia la cual se hacen los ascensos. Existen tres niveles de obtención para cada posición: La de estudiante, la de operario actual en la posición y la de instructor.

Otro sistema ampliamente conocido implica lo que se ha llamado "Plan de ascensos con cadena múltiple" Proporciona un encadenamiento sistemático de cada posición --- con otras varias a través de las cuales se hacen los ascensos y aún con otras a las cuales los detentantes pueden ser ascendidos. Permite oportunidades de ascensos múltiples, a través de avenidas claramente definidas de llegada y de salida a través desde una determinada posición en la organización. Cada una de estas avenidas está preordenada y todas están claramente indicadas en la gráfica general del --- plan promocional sistemático completo.

Una transferencia implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia especial a un cambio de

responsabilidades o de compensación. Las transferencias -- pueden y generalmente ocasionan cambios en las responsabilidades y obligaciones. También pueden implicar cambios de salario.

Pueden distinguirse dos tipos principales de transferencia. El tipo más frecuente de transferencia aparece -- cuando la necesidad de energía humana en un puesto o departamento se reduce o se aumenta. Los empleados pueden entonces ser transferidos desde otros puestos o departamentos para -- llenar el cambio en la demanda. Tales cambios con transferencias de personal, implica cambios efectuados para llenar --- las peticiones o necesidades de los empleados. A pesar de - que muchos de ellos pueden tener sus raíces en una selección y colocación erróneas, otros se presentan debido a que los - individuos encuentran un cambio en sus intereses o a que consideraciones familiares les sugieren un cambio de residen---cia, o bien porque los empleados se encuentran insatisfechos con sus compañeros de trabajo por creer que podrían ser más-felices con otras cuadrillas. También puede tomarse en cuenta la salud: las lesiones o enfermedades pueden haber cam--biado las calificaciones o aptitudes del empleado.

Generalmente se hace una distinción aguda entre -- transferencia temporales y transferencia permanentes, debido a que la práctica enla administración de sueldos y salarios, considera las dos en forma diferente. Algunos contratos co--lectivos preveen límites específicos en la duración de las -

transferencias temporales.

Las suspensiones y terminaciones representan una-  
medida severa en las relaciones con el empleado. La forma-  
más común de suspensión es la suspensión por parte de la em-  
presa. En esta, el empleado es separado temporalmente de la  
empresa por iniciativa del patrón sin perjuicios contra el-  
empleado. Estas suspensiones son ocasionadas por falta de-  
trabajo. Tanto el patrón como el empleado comprenden que -  
el empleado será llamado nuevamente cuando se cuente con --  
trabajo. El trabajador puede continuar considerándose como  
un empleado, a pesar de que este<sup>1</sup> temporalmente fuera del --  
trabajo. En alguno de los casos, la suspensión es por un -  
período definido; en otros, el patrón puede no estar en --  
posibilidad de estimar en que tiempo volverá a llamar al --  
empleado. Unas pocas suspensiones son del tipo disciplina-  
nte. En este caso la suspensión se impone como una pena le-  
gal.

Las renunciaciones y despidos o terminaciones represen-  
tan separaciones finales y concluyentes. Las renunciaciones ter-  
minan con las relaciones de empleo por iniciativa del emplea-  
do. Los despidos y terminaciones son iniciados por el pa-  
trón con o sin perjuicios hacia el empleado. Algunos despi-  
dos son ocasionados por la eliminación de puestos y no indi-  
can perjuicio.

ANTIGUEDAD.- La política de promoción desde den-

tro es la más comunmente implantada a través de la práctica de antigüedad. Esta práctica puede tener una variedad de aplicaciones. La más común, en su uso es, suspensiones y recontrataciones. La antigüedad también puede influir sobre las transerencias, ascensos, y descensos. Otras aplicaciones relacionan la antigüedad con las asignaciones de puestos, la selección de turnos y vacaciones y eligibilidad para tiempo extra.

Para los ascensos y algunas veces para favorecer asignaciones de trabajo, la práctica implanta la antigüedad mediante un proceso de notificación y concurso, el cual requiere que se notifique cada oportunidad publicándola convenientemente y que los empleados interesados concursen por ella avisando a los administradores que desean ser considerados.

La antigüedad significa tiempo de servicios. Puede ser calculada como el tiempo transcurrido desde que por primera vez apareció el nombre del empleado en la nómina o puede ser medido por el número de días o servicio desde esa fecha. Frecuentemente, la ausencia de la nómina por períodos extensos origina la pérdida de antigüedad, o bien un empleado que ha sido suspendido y que deja de responder, o que no se encuentra disponible para el empleo cuando es llamado, pierde su antigüedad. Los nuevos empleados, colocados a prueba por un período de 30 a 90 días, no adquieren anti--

guedad durante su prueba. Si son retenidos después de este período, su antigüedad se calcula desde la fecha en que fueron contratados. Los empleados continúan acumulando antigüedad durante las ausencias ocasionadas por enfermedad, accidentes o permisos aprobados (para deberes cívicos, como jurados, votación, servicio militar, maternidad y asignaciones especiales al sindicato). Las suspensiones generalmente originan -- la detención de la acumulación de antigüedad durante el período de ausencia.

Los empleados pueden perder sus derechos de antigüedad. Las causas más comunes son la renuncia; el ser despedidos por una causa justificada; la violación de las cláusulas de permisos, especialmente la falla en retorno oportunamente las ausencias no justificadas y la falla en reportarse durante un período especificado después de ser notificado para volver al trabajo.

Los empleados en entrenamiento y los aprendices obtienen antigüedad generalmente solo dentro de sus propios grupos. Si la fuerza de trabajo se reduce el número de empleados en entrenamiento y aprendices puede también restringirse para mantener una proporción especificada.

La mayoría de los arreglos también proveen la extensión de un pequeño grupo de empleados "excepcionales". Este incluye a las personas que están siendo entrenadas específicamente para posiciones gerenciales. Algunas veces se acuerda-

que un porcentaje fijo de todos los empleados sea considerado en esta forma comúnmente el 10%.

SUPERANTIGUEDAD O ANTIGUEDAD MAXIMA.- Los acuerdos de antigüedad sencilla pueden ser modificados por cláusulas especiales que conceden preferencia para derechos especiales a los delegados sindicales o miembros de un comité de quejas. Los capataces o supervisores, como los delegados sindicales, adquieren generalmente antigüedad máxima. Sin embargo, la práctica no es uniforme con respecto a los capataces, quienes pueden ser relevados a su responsabilidad de supervisión cuando la fuerza de trabajo se reduce. En algunas situaciones los empleados han dudado en aceptar el ascenso a posiciones de supervisión a cambio de perder su estado y sus derechos de antigüedad.

GAMA DE DERECHOS DE ANTIGUEDAD.- Una consideración básica en las cláusulas que establecen la antigüedad, es la que determina la gama de los derechos de antigüedad. El cálculo del tiempo de servicios puede hacerse ya sea sobre una base departamental o sobre una base que cubre toda la planta. Puede estar limitado a una sola planta o puede extenderse a varias plantas operadoras por el mismo patrón en cuyo caso se describe como cubriendo toda la compañía. En algunos casos, puede ser limitado a un solo oficio en un sistema de antigüedad ocupacional.

Algunas prácticas van tan lejos como proporcionar antigüedad por ramo, en la cual los empleados antiguos en ca

da clasificación de salarios gozan de derechos de antigüedad con respecto a asignaciones de trabajo, suspensiones y recon<sup>u</sup>trataciones y ascensos.

El "empellón", es el procedimiento mediante el cual el empleado con antigüedad, encuentra que su puesto ya no está disponible y demanda el puesto de otra persona que tiene menos antigüedad. El empleado desplazado puede repetir el proceso con alguien que tenga aún menos antigüedad y el "empellón", puede continuar hacia abajo, hasta el nivel de los empleados a prueba. Una simple suspensión puede ocasionar entonces muchos cambios. En el tipo de antigüedad que cubre toda la planta, los desplazamientos, especialmente en los tiempos en que muchos empleados son suspendidos pueden crear seria desorganización y perturbación a través de la planta. Por ejemplo, en un caso se efectuaron de diez a doce cambios antes de que un solo empleado fuera quitado de la nómina. Debido a que cada empleado tiene derecho a una notificación de tres días, una sola pensión tomó de dos a tres semanas.

POLITICAS SOBRE ANTIGUEDAD.- Los patrones y los gerentes generalmente han criticado los derechos de antigüedad y han luchado para limitar su influencia. Han llegado a que el sistema de antigüedad impulsa una ejecución mediocre e insuficiente, que afecta la moral adversamente, que es un estorbo para la acción administrativa. Insisten en que se está pagando a los empleados simplemente por "andar por ---

ahf", en lugar de que por su contribución al trabajo de la organización.

La mayoría de los sindicatos, por otra parte, han favorecido la antigüedad para sus miembros, e insisten en que esta juegue un papel importante en los ascensos, asignaciones de trabajo, suspensiones y recontrataciones. Sostienen que es esencial prevenir el favoritismo y la acción arbitraria de los mayordomos y supervisores. Insisten en que no se ha desarrollado ninguna otra medida mejor de competencia o habilidad. Se resisten a los intentos frecuentes de la gerencia por dar a las calificaciones apreciaciones del personal mayor influencia que la antigüedad.

Los sindicatos se enfrentan a problemas internos en la aplicación de la antigüedad. Los miembros pueden preferir cierta forma de subdivisión de los puestos, que proteja el trabajo de los trabajadores con largo tiempo de servicios, en lugar de una suspensión. En algunos beneficios --- para los empleados por ejemplo, los beneficios de desempleo-suplementarios- la antigüedad puede significar que los trabajadores con largo tiempo de servicios continúen trabajando para proporcionar mayores beneficios de desempleo a los de menor antigüedad. Cuando los empleados están representados por varios sindicatos, cada uno puede buscar su propia lista de antigüedad e insistir que los miembros de sindicatos rivales no puedan brincar a sus miembros.

La antigüedad tiene implicaciones importantes para los intereses públicos. Puede considerarse que tiene el favor público debido a que impulsa la retención de los empleados antiguos, quienes, si fueran suspendidos, generalmente encontrarían mayor dificultad para obtener nuevos empleos. Por otra parte, la antigüedad tiene cierta tendencia a desmovilizar los recursos humanos. Puede impulsar a los trabajadores a permanecer en puestos en los cuales no están aportando su contribución máxima.

A pesar de la oposición general de los patronos, la influencia formal e informal de la antigüedad es considerable, tanto en las posiciones de oficina o técnicas como en las de obrero. Los gerentes generales frecuentemente declaran que desempeñan un papel más importante en los ascensos entre los supervisores y administradores, que entre los empleados de menor categoría. La principal explicación de esta influencia se encuentra en la ausencia de medidas objetivas de superioridad y en la conclusión general de que el tiempo de servicios debe ser recompensado.

La gran ponderación dada a la antigüedad es evidente en la práctica común. Healy encontró que en dos firmas sindicalizadas, más del 80% de las personas ascendidas fueron los concursantes con mayor antigüedad. Encontró que en la tercera firma incluida en este estudio, una firma sin empleados sindicalizados el 83% de los ascendidos fueron también empleados antiguos.

La antigüedad puede añadir complicaciones significativas en los problemas que se presentan en las fusiones. ¿Como puede relacionarse la antigüedad de los componentes con la antigüedad total? Puede esperarse que esta pregunta obtenga creciente atención de los sindicatos, puesto que muchos de sus miembros pueden perder derechos importantes en el proceso de combinación.

PRUEBAS PARA ASCENSOS.- La antigüedad es ampliamente reconocida como una base para ascensos que se aleja bastante de la perfección. Algunas prácticas actuales han buscado suplementarla con diferentes tipos de pruebas y exámenes. Para ser elegible para un ascenso, cada candidato debe haber pasado una prueba especial, diseñada para medir los conocimientos y habilidades requeridos en el puesto vacante. Tales pruebas tienen gran uso en el servicio civil. Sin embargo, no han alcanzado amplia aceptación en los empleos privados. Su diseño y mantenimiento son costosos. Pocas firmas emplean suficientes trabajadores en cada puesto para justificar los gastos originados al desarrollar tales dispositivos. Generalmente se confinan a la identificación de solo una parte de las calificaciones totales para el puesto, generalmente el conocimiento técnico o ciertas habilidades especiales. No se analizan asuntos más amplios de personalidad y liderato. A pesar de estas limitaciones, tanto los líderes de la administración como los del sindicato han impulsado su uso y parece posible que se experimentará con estas pruebas en una mayor gama de ocupaciones y de indus---

trias.

DESCENSOS.- Algunos patrones insisten en que no-- necesitan una política sobre descensos debido a que no los - usarán. Siempre que las circunstancias hagan necesario--- reducir las responsabilidades de un empleado, será separado. Afirman que los descensos inevitablemente crean fricciones y destruyen la seguridad en si mismo y el valor del empleado - descendido. Los descensos pueden convertirse en algo impe- rativo cuando ciertas actividades se restringen o eliminan.- Las agencias gubernamentales se enfrentan a este problema -- en sus "RIFS" reducciones de fuerza - Sin los descensos, las organizaciones de negocios, pueden encontrarse con cierto -- número de jefes de departamento para departamentos inexistentes. Algunas veces estos administradores pueden ser transfe- ridos o promovidos. En otras situacioes pueden ser descendidos o retirados. La política probablemente permitirá que -- los individuos seleccionen entre su descenso y retiro.

Los descensos pueden hacerse necesarios como resultados de errores en los ascensos. La política puede preveer los descensos en tales casos: creando un período de prueba-- de seis meses o de un año para todos los ascensos. En algu- na práctica, las calificaciones del departamento de personal se usan como índice de rendimiento satisfactorio. Una cali- ficación insatisfactoria automáticamente requiere un descen- so. Bajo las cláusulas de muchos contratos colectivos, los-

descensos pueden ser protestados a través de procedimientos de quejas.

### C).- TRANSFERENCIAS, SUSPENSIONES Y TERMINACIONES

La formación de personal desde dentro de la organización, de ninguna manera es un simple asunto de ascensos -- y descensos. Para llenar ciertos requerimientos los empleados pueden ser movidos horizontalmente mediante transferencias. Otros pueden ser suspendidos por períodos de duración variable. Algunos miembros de la fuerza de trabajo de la organización, frecuentemente aquellos en los que más descansa la administración, pueden decidir dejar la compañía. Otros - pueden haber dejado de llenar los requerimientos para la continuación de sus membrecías, pueden tener que ser despedidos.

#### TRANSFERENCIAS.

Los principios asuntos de las políticas sobre --- transferencias se refieren a las condiciones bajo las cuales se harán las transferencias y las bases para compensar las-- condiciones bajo las cuales se harán las transferencias y -- las bases para compensar a los empleados que son transferidos.

Como en el caso de las políticas de descenso, algunos patrones prefieren una política informal sobre transferencias de personal. Arguyen que tales cambios se resuelven por si mismos", y que la política debe dejarlos en esta forma. Si un empleado desea ser transferido, déjesele que lo -

solicite. Si un supervisor piensa que un empleado debe moverse, déjesele que haga los arreglos necesarios para el -- cambios. Sin embargo, pueden desarrollarse dificultades a partir de tal política y el procedimiento informal que favorece, Las peticiones de transferencia por parte de un em-- pleado pueden irritar a sus supervisores. Tales solicitu-- des pueden ser evitadas debido a que los empleados tengan -- miedo a esta reacción. Algunos departamentos obtienen la -- reputación de ser fáciles de ser abandonados para transfe-- rirse a otro lugar, mientras que otros se consideran exactamente el caso opuesto. Algunos mayordomos y jefes de departamentos sugieren y recomiendan transferencia, algunas ve-- ces simplemente para deshacerse de los empleados que no -- les gustan. Otros supervisores nunca hacen tales sugestio-- nes, considerando que pueden ser interpretadas como una a-- ceptación de que han hecho un trabajo deficiente de selec-- ción o de que no pueden llevarse bien con las personas mal-- colocadas que deberían haber sido transferidas.

Para evitar estos efectos, las políticas más especificas indican cuando y bajo que circunstancias se harán -- las transferencias.

Las transferencias de producción son iniciadas por el patrón para llenar las necesidades. Estas presentan cierto número de preguntas difíciles. En que puestos puede el patrón pedir razonablemente a un empleado que se cambie? Que-

sucede con su antigüedad con tales transferencias?

La política actual proporciona pocas respuestas estándar a estas preguntas. Muchas firmas prefieren hacer --- transferencias en la forma más simple y sencilla posible, de manera que la fuerza de trabajo pueda ser cambiada a los --- puestos que estén bajo mayor pensión. Algunos sindicatos favorecen hasta cierto grado el mismo punto de vista como un medio de estabilizar los empleos para sus miembros. Sin embargo, otros sindicatos consideran una política relativamente inflexible, como mejor, hasta cierto grado por las mismas razones.

Estos últimos sindicatos esperan en esta forma proteger los derechos al puesto de los empleados, requiriendo o insistiendo en la presencia de los empleados si el puesto debe ser desempeñado.

En las transferencias de personal, permanente, los empleados normalmente reciben la tarifa de pago del puesto al cual son transferidos. En las transferencias de producción, la práctica común es pagar la tarifa del puesto regular o la del nuevo puesto, cualquiera que sea más alta, a pesar de que existen excepciones, cuando una escasez de trabajo reduce los empleos tales transferencias temprales, los empleados pueden continuar en su tarifa usual.

Cuando las transferencias requieren que cualquier empleado se mueva a otra localidad, la práctica corriente -- con frecuencia proporciona ayuda financiera para este propósito. El grado de dicha ayuda a menudo varía con la categoría del empleado o administrador; los empleados de los puestos más bajos pueden recibir una ayuda mínima, mientras que los gerentes reciben ayuda para trasladarse, para comprar -- casa y para compensar las pérdidas que puedan haber sufrido al vender sus casas.

#### SUSPENSIONES TEMPORALES.

En general, la administración busca evitar las suspensiones temporales, en parte debido a que pueden fácilmente causar la pérdida de valiosos empleados. Un empleado suspendido es un posible candidato para ser contratado por otro patrón. Al mismo tiempo, las suspensiones temporales tienden a reducir el crédito del patrón en las cuentas de compensación de desempleo, que en esta forma lo exponen a mayores tarifas de impuesto en muchos estados. La política frecuentemente requiere que los empleados sujetos a suspensiones -- reciban prioridad para ocupar cualquier puesto en otro departamento para el cual puedan estar calificados:

La antigüedad generalmente desempeña un papel importante. En los períodos iniciales, quienes eran suspendidos primero y por períodos de tiempo más largos, eran los empleados que se consideraban como menos valiosos. En otra -- práctica, las necesidades del empleado fueron tomadas como -- las consideraciones más importantes.

Los empleados con responsabilidades de una familia numerosa eran retenidos todo el tiempo que fuera posible. Los favoritos del mayordomo frecuentemente recibían un tratamiento preferente.

La política actual sobre suspensiones está relacionada estrechamente con las ideas de participación del trabajo. En los planes de participación del trabajo, las suspensiones se limitan y las horas se reducen. Estos arreglos tienden a mantener a la fuerza de trabajo junta. Evitan que los empleados cobren compensaciones por desempleo. Sin embargo, pueden requerir que los empleados sean asignados a trabajos para los cuales no están bien calificados. Esto puede hacer que los empleados eviten aceptar puestos en los cuales puedan ganar más.

#### RENUNCIAS

Bajo el punto de vista de un patrón, unas renuncias pueden ser un asunto de alivio o de preocupación. Algunas renuncias en las cuales la ejecución del trabajo del empleado era solo parcialmente satisfactoria y las relaciones en perspectiva no eran muy prometedoras. Por otra parte, la renuncia de empleados, satisfactorios y prometedores representa una pérdida considerable que puede ser sintomática de problemas serios en las relaciones completas de empleo. Quienes renuncian pueden haber recibido un entrenamiento extenso y costoso. El patrón, puede tener una inversión en ellos.

La mayoría de las políticas de los patrones buscan prevenir tales separaciones. Sin embargo, deben contestarse varias preguntas. ¿Hasta donde deberá llegar el patrón al tratar de mantener sus empleados valiosos? ¿Que aumento de compensación, si se puede, deberá ser ofrecido a quienes indican su intención a renunciar? ¿Deberá el patrón adoptar -- un principio general de que "usted es tan valioso para nosotros como para cualquier otra persona"? ¿Deberán igualarse -- las ofertas externas?

Algunos patrones no proponen ascensos o ajustes -- de salarios individual en tales circunstancias, manteniendo que la política de sueldos y salarios no permite desviaciones de las tarifas para los puestos. Otros conceden ajustes de personal hasta el límite de un grado de salarios, para cubrir la oferta de competencia. -

La política frecuentemente requiere que todas las renuncias sean cuidadosamente investigadas y explicadas por los supervisores. Pueden requerirse entrevistas de salida. Las aplicaciones resultantes pueden cubrir un modelo en estas pérdidas y en esta forma sugerir una revisión, tanto de las políticas como de las prácticas, de entrenamiento, supervisión, compensación, promoción, y otras condiciones de empleo.

DESPIDOS. Las políticas anteriores generalmente--

consideraban el despido como la prerrogativa incuestionable del patrón o sus representantes. El había ofrecido un empleo, el podía terminar su oferta a voluntad. Esta política tiene poca aceptación en la industria actual.

La política actual limita las separaciones involuntarias a las resultantes de (1) discontinuación del puesto, departamento u operación de planta, y (2) serias violaciones a las reglas de trabajo o inhabilidad demostrada para ejecutar el trabajo disponible.

En la primera de estas situaciones, un empleado puede ser impulsado a cambiar a otro puesto para el cual está, o puede estar calificado. En los casos disciplinarios, la política actual generalmente requiere que el despido deba ser por causa justificada.

Tal acción requiere una o más advertencias, excepto en las ofensas más serias. En las políticas actuales, los empleados despedidos pueden buscar su recontractación si demuestran injusticia a través del procedimiento de quejas.

La política actual sobre terminaciones reconoce los altos costos de tales despidos. Cierta proporción de los que han sido despedidos, quizá pronto deberá ser reemplazada. El reemplazo debe ser reclutado, seleccionado y quizá se le deba dar un entrenamiento costoso. Además, los despidos pueden influir sobre las actitudes y la contribución -

de otros empleados. Pueden influir en la contratación para el futuro.

Una política de reducción vertical, en la cual todos los presupuestos son reducidos en un porcentaje fijo o bien todo el empleo se reduce desde la parte inferior hasta la superior de la organización, puede ser muy costosa por estas razones.

#### D).- CONTRATACION EXTERNA

Unas cuantas firmas o dependencias pueden llenar todos sus requerimientos de energía humana desde dentro. A través del transcurso de los años, tal formación interna de personal es posible solamente para una organización que requiera menos y menos energía humana. Las separaciones crean vacantes que deben ser llenadas, y los nuevos puestos tienen especificaciones que pueden no ser llenadas por el inventario de habilidades presentes. La política de formación de personal, debe, por consiguiente, suponer que debe contratarse de ciertas fuentes externas a la organización. Esta sección describe las más comunes de estas fuentes y las políticas y prácticas en el reclutamiento a partir de estas.

SOLICITUDES PERSONALES.- En los períodos de actividad normal de los negocios, muchos gerentes encuentran que la fuente de la cual pueden extraer mayor número de nuevos empleados es la descrita generalmente como "solicitudes a la puerta". En las depresiones, la dependencia en esta fuente,-

se ve impulsada por el hecho de que el número de personas que hacen solicitudes aumenta considerablemente mientras que las necesidades se reducen.

Las solicitudes pueden también ser recibidas a través del correo, a pesar de que es generalmente imposible prometer empleo frecuentemente proporcionan una introducción a fuentes convenientes. Los solicitantes que escriben pueden ser invitados a presentarse personalmente a su conveniencia.

NOMINACIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.- - Algunas firmas impulsan a sus empleados actuales a sugerir candidatos para empleos y ayudarlos a llenar sus solicitudes. En situaciones de escasez aguda, las firmas han ofrecido recompensas financieras especiales a los empleados por su ayuda.

La política de este tipo de reclutamiento está dividida. En la más común, sin embargo, los gerentes favorecen esta acción de los empleados y consideran la política en sí mismo un activo valioso tanto para encontrar candidatos satisfactorios como para mantener la buena voluntad de los empleados actuales. Existen ciertos riesgos en la práctica, puesto que la contratación forzada en las recomendaciones hechas por los empleados puede crear camarillas familiares y círculos internos de amigos íntimos. También, las nominaciones por parte de los empleados actuales pueden originar ciertos tipos de discriminación que están fuera de la ley según los reglamentos que establecen las prácticas de trabajo justas. Este procedi-

miento ha sido citado como evidencia de práctica discriminatoria por la Comisión Antidiscriminación de Nueva York. Por otra parte, existen verdaderas ventajas, puesto que los empleados reaccionan favorablemente con la oportunidad de ayudar -- a seleccionar a sus colegas y a sus compañeros de trabajo.

#### ORGANIZACIONES LABORALES.-

Los sindicatos pueden ser importantes fuentes de empleos. En las relaciones de cláusula de admisión exclusiva, todos los contratados deben ser miembros del sindicato y los patrones a menudo solicitan a los sindicatos el suministro de cualesquiera empleados adicionales que pudieran necesitar.

El valor de los sindicatos como fuente de suministro depende considerablemente del grado de atención que los funcionarios del sindicato local proporcionen a encontrar -- candidatos para los puestos.

Algunos sindicatos locales actúan como servicios de empleo y usan las facilidades de su oficina sindical con este propósito. Otros proporcionan poca o ninguna asistencia de esta clase.

PUBLICIDAD.- Quizá la práctica más común de contratación es la publicidad. Se usan muchos tipos de publicidad para este propósito incluyendo boletines, volantes, desplegados y anuncios en los periódicos, tarjetas solicitando ayuda en los autobuses urbanos, tranvías y automóviles privados, --

anuncios en radio y televisión e inclusive carros de sonido.- La gama de medios empleados refleja lo agudo de la necesidad y la escasez en los mercados laborales locales. Las dependencias públicas, tanto como las firmas privadas, publican sus necesidades y buscan impulsar las solicitudes.

Las publicidades son una técnica poderosa. Puede, en períodos de pocas oportunidades, tener un efecto mayor al intentado, con efectos laterales indeseables. Por ésta razón los gerentes cuidadosos usan este medio de contratación con precaución.

Cuando los anuncios hacen acudir a un gran número de personas, los costos de selección pueden ser pesados. La publicidad a través de una amplia área puede impulsar la migración de más candidatos de los que se requieren, en tal forma que los solicitantes que no tienen empleo, se convierten en una carga para la localidad a la cual se trasladan. Los anuncios firmados pueden tender a irritar a los empleados actuales, quienes pueden considerar que deberían ser promovidos a los puestos descritos. La publicidad sin firmar, "ciega", puede no ser tan efectiva, puesto que algunos empleados a menudo temen encontrar que el anuncio es publicado por su actual patrón.

En una variación de la práctica de publicidad, algunas firmas sostienen una "casa abierta", a la cual se invita a los empleados potenciales. Estos tienen entonces la oportu

nidad de recorrer la planta y de conocer a los administradores y a los empleados. Se distribuyen folletos que describen a la firma y sus productos y explican su política en sus relaciones con los empleados. Se pueden emplear películas cortas o transparencias para relacionar las actividades locales o en las cercanas a la región. En otros casos, las escuelas secundarias vocacionales, públicas o privadas, suministran las necesidades normales para mano de obra semi-especializada. La búsqueda de graduados de colegios o universidades, incluyendo aquellos con títulos especializados está bien establecida y ha obtenido una aceptación creciente con el aumento de las demandas por trabajadores técnicos y profesionales.

La exploración de ninguna manera se limita a la contratación en colegios. Muchas firmas acostumbran que sus exploradores visiten las oficinas públicas de empleos para encontrar posibles solicitantes atraídos previamente por la publicidad local. La exploración puede incluir fuentes extranjeras; en sus usos iniciales, se empleó, para impulsar la inmigración de trabajadores especializados y no especializados de diferentes naciones europeas.

La exploración es costosa, quizá la práctica de contratación más costosa. Frecuentemente ha sido criticada, en parte, debido a que algunos exploradores han interpretado mal los puestos y las oportunidades.

Conforme los mercados para diferentes tipos de gra-

duados de colegios o universidades se hacen más escasos, muchas firmas han considerado que deben ser generosas en sus ofrecimientos para igualar o superar las oportunidades que ofrecen la competencia. Han impulsado a los candidatos posibles, a visitar la firma.. Han desarrollado publicaciones atractivas que describen las oportunidades en términos brillantes. Han usado una variedad de práctica, algunas veces objetables, para obtener aliados entre los miembros con influencias en la facultad. Las instituciones educativas se han vuelto críticas hacia estas prácticas de reclutamiento u otras similares. La exploración buscando graduados universitarios se ha convertido en uno de los problemas más ampliamente discutidos por los miembros del grupo de relaciones industriales y los gerentes de alto nivel. Los estudios y reportes de experiencias han aparecido en creciente número.

AGENCIAS DE EMPLEOS.- Para muchas organizaciones, los servicios de empleos públicos y privados ofrecen un medio de delegar algunas de las responsabilidades del reclutamiento y obtener un grado de habilidad especializada sin mantener un grupo para este propósito. Algunas firmas se han unido con otras, en sus comunidades locales, para proporcionar tales servicios sobre una base cooperativa. Sin embargo, el uso más común de los servicios externos se limita a dos tipos: las agencias privadas de empleos y los servicios públicos de empleos de los gobiernos federal y estatal.

Las agencias privadas de empleos cargan honorarios por su servicios. Son un negocio en si mismas, y en cierta forma un gran negocio, puesto que existen alrededor de 5,000 agencias privadas con aproximadamente 25,000 empleados. Los honorarios usuales por sus servicios son de alrededor de -- 50% de los ingresos del primer mes para los trabajadores asa lariados. Los honorarios generalmente son pagados por los solicitantes.

Algunos servicios privados cuentan con especialistas competentes. Algunos mantienen altos estándares de prácticas éticas y dan una cuidadosa atención a las cualidades y necesidades de los clientes. Otros son menos expertos éticos. En los primeros años las agencias privadas eran frecuentemente criticadas por ciertas prácticas, como la de hacer recomendaciones sin cuidado, interpretar mal los puestos y colaborar con patronos y supervisores poco escrupulosos -- para aumentar la rotación y los honorarios correspondientes. Su competencia con los servicios públicos, gratuitos, han in fluído en parte para eliminar estas prácticas iniciales, objetables. La legislación, incluyendo cláusulas para la inspección pública y la concesión de licencias a agencias privadas, también ha impulsado un mejoramiento de las prácticas.

Las agencias privadas están actualmente reguladas en 44 estados, en Puerto Rico, y en el Distrito de Columbia. Las reglamentaciones usuales requieren que cada agencia obtenga una licencia y obtenga un bono de seguridad, las le--

yes limitan los honorarios, prohíben prácticas indeseables - identificadas por la experiencia pasada, prescriben ciertos registros y reportes y autorizan a una agencia pública a publicar reglamentos adicionales.

Las oficinas públicas de empleos se encuentran disponibles en todas las grandes ciudades en todos los condados a través de la nación. Existen 1800 oficinas a tiempo completo (existiendo otras que operan por uno o dos días cada semana o abren durante períodos particulares del año), emplean alrededor de 10,000 miembros. Las oficinas locales son operadas por divisiones estatales de empleados en cooperación con la Oficina de Seguridad de Empleos del Departamento Federal del Trabajo. Una administración detallada es especificada por los estados; la política general es desarrollada sobre una base cooperativa por la Oficina de Seguridad de Empleos.

Los fondos para apoyar a estas oficinas son proporcionados por el gobierno federal y distribuidos entre los estados con base a los servicios desarrollados. Los solicitantes no tienen que pagar por estos servicios.

Las oficinas públicas de empleos son responsables de la administración de los beneficios del seguro de desempleo; en algunas localidades, esta función ha atraído demasiada atención, tanto que estas oficinas han sido conservada como "oficinas de desempleos" Sus actividades, sin embar

go, no están de ninguna manera limitadas a ayudar a las personas semiespecializadas, no especializadas y a los desempleados. Por el contrario, registran y colocan a miles de trabajadores técnicos especializados y profesionales. Han llevado a cabo un programa extenso de estudios de puestos para definir especificaciones de puestos reales y proporcionar la información esencial para guía de vocaciones. En esta forma han proporcionado la información actualmente publicada en el Diccionario de Títulos Ocupacionales, el D.O.T. son la principal fuente de información sobre mercados laborales y tendencias de empleos en las industrias y en las ocupaciones, todo esto esencial en el consejo vocacional. Han desarrollado baterías de pruebas de aptitudes que actualmente están siendo usadas para ayudar a los clientes y para proporcionar información de guía a los estudiantes que están por terminar en alrededor de una tercera parte de las escuelas secundarias de este país. Las oficinas locales y regionales llevan a cabo encuestas en el área, para predecir las oportunidades de empleo y los requerimientos futuros de energía humana, los miembros del grupo que han formado la Asociación Internacional de Servicios de Empleos Públicos (IAPES) para impulsar el desarrollo profesional de los empleados y para mantener oportunidades de carreras profesionales en los servicios públicos.

Algunos patrones contratan todos sus trabajadores de producción solamente, suponiendo que los empleados técnicamente especializados y los profesionistas no se encuentran disponibles en estas fuentes. Otros patrones utilizan el ser

vicio público sobre la suposición de que puede suministrar solamente aquellos que se han registrado para recibir benefi cios de desempleo,

Varias cuestiones de políticas importantes relacionadas con el servicio público están atrayendo una atención creciente. ¿Hasta que grado deben los patrones considerar el uso de los servicios públicos como una obligación? ¿Existe una responsabilidad para dar notificación al público de las oportunidades de empleo existentes en tal forma que los desempleados puedan estar en posibilidad de encontrar trabajo sin recurrir a agencias que cobre honorarios? ¿Es de interés público que se emita cierto reporte central de tales o portunidades? ¿Deben los servicios públicos de empleos convertirse en una agencia nacional de energía humana, como una base para la rápida movilización de recursos humanos para la defensa? ¿Es la provisión de oficinas públicas una interferencia no garantizada contra las empresas privadas, particularmente las agencias que cobran honorarios? ¿Deben las oficinas públicas restringirse a encontrar puestos para los desempleados asegurados? ¿Debe impedirse que ayude a los tra bajadores empleados que están buscando mejorar de puesto?

Las respuestas actuales a estas preguntas dependen del punto de vista hacia el cual se inclinen las variantes emocionales, tales como la intervención del gobierno, la ponderación que debe darse a la preparación contra hosti

lidades internacionales y los intereses sociales en la movilidad de energía humana y en los usos óptimos de los recursos de energía humana. Una condición importante puede ser, sin embargo, impulsar el desarrollo de un servicio público-competente profesionalmente, tanto como un medio de mejorar la disposición de los recursos en tiempo de paz. Como para movilizarlos para guerra o defensa. Existe un grande y evidente interés público en encontrar el mejor puesto posible-para cada trabajador, ya sea que esté empleado o desempleado.

CONTRATACION DE EJECUTIVOS.- ¿Cuales son las fuentes externas para administradores y ejecutivos? ¿Cuales son las políticas y prácticas comunes en su contratación?

La búsqueda de ejecutivos se ha convertido en -- un gran negocio en los Estados Unidos. Se han formado servicios de empleos privados especiales para ayudar a las firmas en su contratación a este nivel. Generalmente no están enlistadas en los directorios como agencias de empleos; --- son consultores para la administración. Buscan candidatos-que llenen las especificaciones del puesto, buscando generalmente a un hombre que ya está empleado en una posición -- similar. Por esta razón, frecuentemente son acusados de -- piratería, al extraer personal de otras firmas donde se encuentran candidatos calificados. Estas agencias son pagadas por la firma para quien se conduce la búsqueda. Sus ho

norarios por cada posición, pueden sumar la cuarta parte del salario anual involucrado. No hay estimaciones para el número total de tales agencias. Sin embargo, parece que está creciendo su número. Que este tipo de contratación se está volviendo más popular lo sugiere el reporte de una agencia en el sentido de que su negocio se ha duplicado en los años recientes.

E).- OTRAS FUENTES.- En algunas localidades, las organizaciones fraternales, logias e iglesias pueden servir como agencias de empleos efectivas. Para ciertos tipos de empleados, puede hacerse solicitudes a otras organizaciones de negocios o a antiguos patrones. Algunas veces es conveniente, como asunto de política, contratar una cierta proporción de empleados en las Instituciones penales.

TRABAJO PARA LAS MUJERES Y LOS MENORES DE EDAD SEGUN LA LEY  
FEDERAL DE TRABAJO EN MEXICO.

Artículo 164 de L.F.T.- dice que las mujeres disfrutan de los  
mismos derechos y tienen las mismas -  
obligaciones que los hombres

La justa paridad de sexos en cuanto a derechos y obligaciones entre hombres y mujeres, no impide que el Legislador establezca protección especial para las mujeres, cuyo propósito no es discriminatorio sino biológico y Social en función de la conservación del hogar. Por otra parte, nuestra tesis propicia la reciente reforma publicada en el Diario Oficial del 31 de Diciembre de 1974 en relación con la igualdad de hombres y mujeres ante la Ley. Sin que esto implique identidad entre unos y otros por la natural diferencia biológica de sexos.

Los Artículos 165 a 172 de la L.F.T.- tienen como propósito fundamental, la protección de la Maternidad.

Se estima conveniente que cada día se acentúe más el propósito de igualar la ley a hombres y mujeres, si más que la igualdad de derechos de unos y otros no presupone identidad de los mismos como ya lo hemos expresado, cuyo motivo es pertinente cuidar siempre a la mujer por razones de orden biológico en determinadas labores peligrosas o insalubres que pue -

den originarle graves daños en lo personal o en su descendencia, fuera de los estados de gestación y lactancia.

Uno de los derechos que tienen las madres trabajadoras es que se le proporcione servicios de guardería infantil; Según la nueva ley del Seguro Social publicada en el Diario Oficial - del 12 de Marzo de 1973. Se reglamento ésta disposición. En Efecto, en el citado ordenamiento se crea una nueva rama del Seguro denominada "Seguro de Guarderías para hijos de Trabajadores Asegurados", estableciendose que el mismo incluirá - Aseo, la alimentación, el cuidado de la Salud, la educación, y la recreación de los hijos de los Trabajadores Asegurados, teniendo este derecho los hijos de los mismos desde la -- edad de 43 días hasta que cumplan 4 años.

El IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) deberá establecer en el término de cuatro años a partir de la Fecha en que entró en vigor su Ley, guarderías en todo el país, atendiendo a la Localización de los centros de Trabajo, los Artículos 184 y 193 de la Ley del Seguro Social reglamenta - todo lo relacionado a las guarderías.

#### TRABAJO DE LOS MENORES:

El Artículo 173 de la L.F.T.- en México dice: El trabajo de los mayores de catorce años y menores de dieciséis queda su jeto a vigilancia y protección especiales dela Inspección -

del Trabajo.

La vigilancia y cumplimiento de las disposiciones sociales - de carácter, laboral y educativo para menores y mujeres quedará a cargo de la Inspección del Trabajo, por lo que si ésta no procede con celo, atingencia y con la franca colaboración de los padres, Organizaciones Sindicales y patronos, la protección resultará nula. De manera especial debe vigilarse el cumplimiento de los Artículos 22 y 23 de la L.F.T. para que la educación de los menores sea eficaz.

Los menores de 14 a 16 años están sujetos a una vigilancia - estricta por medio de los inspectores del Trabajo en cumplimiento de la función Social que les encomienda la Ley a estos funcionarios administrativos del Trabajo. El certificado a - que se refiere el precepto, podrá ser expedido por cualquier médico, pero será mas conveniente que este sea del IMSS (Ins - tituo Mexicano del Seguro Social). Es preocupación Social -- cuidar el Lugar donde prestan sus servicios los menores de - 16 años y mayores de 14; Seguramente por la dificultad que - implica el considerar de una manera general un trabajo peli - groso o insalubre, hasta la fecha no se han expedido los re - glamentos respectivos. Se estima imposible que se pueda ca - talogar una labor en general como peligrosa o insalubre, ya - que esto depende, sobre todo hoy en día, dados los avances de

la Técnica, de las medidas de Seguridad que se adopten en --  
las empresas; Los menores tienen derecho a que se les cubra-  
una prima del 25% sobre los Salarios que les corresponden du-  
rante el período de sus vacaciones.

Casi todos los contratos Colectivos de Trabajo en México establecen un Regimen Escalafonario para que se lleve a cabo los ascensos de los Trabajadores La Ley Federal de Trabajo da una oportunidad para que se revisen las antigüedades, porque en ocasiones se cometen Arbitrariedades. El trabajador inconforme con la antigüedad que se le haya señalado por la comisión Mixta (Sindicato Empresa) podrá hacer objeciones sobre ésta y en caso de resolución desfavorable podrá ejercitar las acciones correspondientes ante la junta de Conciliación y Arbitraje a fin de que se determine jurisdiccionalmente su antigüedad.

Según el Artículo 159 de la L.F.T. en México, la base que se toma en cuenta para el ascenso es la antigüedad del Trabajador, pero si la empresa organizó cursos de adiestramiento o capacitación para su personal, además de la antigüedad se tomará en cuenta la aptitud del Trabajador para obtener el ascenso, debiendo demostrar esta su capacidad y de no hacerlo no tendrá derecho al puesto.

La palabra rescisión según la ley F.T. tiene significado de "despido" cuando se trata de rescisión de la relación de Trabajo por parte del patrón. 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 le

hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuye al trabajador capacidad, aptitudes, o facultades de que carezca, ésta causa de Rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar su servicio el Trabajador.

II.- Incurrir el Trabajador durante sus labores, en faltas -

de probidad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos 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 uno de sus compañeros cu

quiera de los actos enumerados en la fracción anterior si como consecuencia de ello se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.

IV.- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el pa

trón, sus familiares o personal directivo o administra  
tivo, 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 motivos de ellos 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, siéndolo 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 el.

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 asunto de carácter reservados, con perjuicio de la empresa.

X.- Tener el Trabajador mas 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 representa

ntes, 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 sus servicios, 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 impide el cumplimiento de la relación de Trabajo.

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.

Según el Artículo 47 de la L.F.T. en México que habla de las causas de Rescisión de la Relación de Trabajo es necesario hacer este comentario: que se obliga al Patrón a dar al Trabajador aviso escrito de la fecha y causas de la Rescisión o despido. Esta obligación patronal tiene por objeto configurar con precisión la causa del despido y la fecha en que esta surte efectos a fin de que el Trabajador pueda hacer valer sus derechos frente a la causal o causales de Rescisión Invocadas, la adición de que se trata es notoriamente trascendental en relación con los despidos de los trabajadores, porque el aviso escrito y la causal o causales que se hagan valer en el mismo, como se ha dicho, configuran definitivamente la rescisión o despido, de manera que entre tanto no se le comunique al trabajador, por escrito no surte, efectos legales y no corre el termino de prescripción. Para el ejercicio de las acciones, por una parte y por otra el patrón que rescinda o despida al Trabajador por las causas que invoque en el aviso escrito, no podrá oponer como excepción otros causales distintos de las que motivaron el despido que comunicó al Trabajador. En el caso de que el Patrón despida al Trabajador sin darle aviso escrito, se genera la presunción de que el despido es injustificado y quedará obligado a probar que no despidió al Trabajador o que este abandonó el Trabajo, pues de lo

contrario se escudaría en el incumplimiento de un precepto - imperativo para originarle al Trabajador desventajas en el - juicio Laboral, ahora bien si el Trabajador se niega a recibir el aviso escrito el patrón deberá comprobar idóneamente tal circunstancia para no ser acreedor a las sanciones anteriores no obstante expresado anteriormente la Suprema Corte de Justicia ha resuelto que la falta de aviso por parte de el Patrón solo produce el efecto de que se le imponga al mismo una Multa. Este criterio nos parece absurdo y contrario al espíritu de la disposición, ahora cuando la relación de Trabajo haya tenido una duración de mas de 20 años, solo que se podrá rescindir por una causa que sea particularmente grave o que haga imposible su continuación.

**SERVICIO PUBLICO DEL EMPLEO:**

El servicio público del empleo tiene por objeto acopiar informes y datos que permitan procurar ocupación a los Trabajadores.

**LOS TRABAJADORES:**

Los sistemas privados para la colocación de los Trabajadores no podrán perseguir fines lucrativos y sus servicios serán gratuitos para los trabajadores, podrán quedar exceptuados de la prohibición de perseguir fines lucrativos, las agencias dedicadas a la colocación de Trabajadores que pertenezcan a profesiones en las que la colocación se efectuó en condiciones especiales.

El Servicio Público del Empleo a cargo de autoridades administrativas, viene a sustituir a las Bolsas de Trabajo. Sus funciones no son públicas sino de Carácter Social, en la inteligencia de que este servicio será gratuito para resolver el problema del desempleo y las funciones de la Institución serán objeto de reglamentación especial. Asimismo se reglamentarán los Servicios privados para proporcionar empleos, en cuyos prevenciones se determinarán los casos de excepción en que las agencias privadas pueden conseguir fines lucrativos en relación con profesiones especiales, pero el servicio siempre será gratuito para los que pretendán trabajar.

El Servicio Público de Empleo tiene las funciones siguientes:

- I.- Llevar un registro de las personas que soliciten empleo y de las empresas que manifiesten tener puestos vacantes.
- II.- Dirigir a los solicitantes mas adecuados por su preparación y aptitudes hacia los empleos vacantes.
- III.- Practicar Investigaciones para determinar las causas del desempleo y formular informes que contengan las bases para una política de pleno empleo.
- IV.- Solicitar toda clase de informes y estudios de las instituciones oficiales, Federales o Estatales y de las particulares que se ocupen de problemas económicos tales como los Institutos de Investigaciones Sociales y Económicas, las Organizaciones Sindicales, Las Camara de Comercio, las de Industria y otras Instituciones semejantes.
- V.- Las demás funciones que le confieran las leyes en México para que se cumplan sus funciones el S.P.E. se establecerá en los lugares que se juzgue conveniente.

## V).- SELECCION DE PERSONAL

## POLITICAS BASICAS

Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de Admisión y Empleo, debe ser de naturaleza staff. Cuando no se realiza así, tiene el especial inconveniente de que no puede hacerse responsable a los supervisores inmediatos de la cantidad y calidad del trabajo, ya que ellos tienen que llevarlo a cabo con personal "que les fue impuesto"

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de "Servicio". Esto es: el departamento de personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. Puede ser también de asesoramiento, en cuanto que personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo empleado, cual debe ser preferido, etc.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal, y en realidad se hace con naturaleza staff, porque el Departamento de Personal no "decide" contra la opinión de los supervisores de línea, y aconseja, dejando -- la última decisión a dichos jefes.

## REQUISITOS PREVIOS

La selección de personal supone lo siguiente:

a) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social etc. de los candidatos, si va a buscarse seleccionar sólo los óptimos si a todo solicitante se dará oportunidad de llenar hoja de solicitud.

b) Contar con análisis de puesto: Sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto: la especificación de puesto señala que requisitos exige el puesto; solo contando con estos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.

c) Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes, y en armonía con la política sindicales. Así, formas adecuadas para pedir al Departamento de Personal, o al sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificación clara de lo que se requiere basadas en los datos de la Especificación del Puesto; la posibilidad de que el sindicato haya registrado previamente a sus miembros sin trabajo, etc.

La integración en materia de personal

### ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION

Aunque varían mucho en su número y orden, las más usuales son:

A) Reclutamiento: hace de una "persona extraña", un "Candidato".

- B) Selección: busca entre los "Candidatos" los mejores para cada puesto.
- C) Contratación: hace el "Buen Candidato", un "Empleado" o trabajador.
- D) Introducción: trata (junto con el entrenamiento del que hablaremos mas adelante de hacer del "empleado", del "empleado" , un buen "Empleado"

## RECLUTAMIENTO

Conviene distinguir: a) Fuentes de abastecimiento y b) Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "Los lugares en que podré encontrar mi personal, y -- "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene -- la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

### Fuentes de abastecimiento.

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

2.- Escuelas-Universidades, tecnológicos, Escuelas Comerciales, etcétera. Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y - contadores.

3.- Familiares o recomendados de los trabajadores-actuales.- De ordinario pueden y suelen recomendar a perso--nas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar - confusiones en el trabajo.

4.- 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.

5.- 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.

6.- "La puerta de la calle".- Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Medios de reclutamiento.

1. Requisición del sindicato.- Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender:

a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.

c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.

d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenarse los requisitos, deba abandonar el puesto (antes -- aún de que termine el período de prueba), presentar otro, - o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b).

e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc).

2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta)- a los actuales trabajadores.- Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

3. Carta o teléfono.- Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc. es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

4. Periódico, radio, televisión.- Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.

5. Nuestro archivo de solicitudes muertas. Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no puede ser admitido, pero en otra circunstancia no será útil.

6. Folletos.- Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

A); - Selección.

Las etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto ; los medios técnicos de que nos ayudamos

para lograr la realización del principio: "El hombre adecuado para el puesto adecuado", son las siguientes:

- I. Hoja de solicitud
  - II. Entrevistas
  - III. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
  - IV. Investigaciones
  - V. Exámen médico
- B).- Hoja de Solicitud

Su importancia. Es, no solo la base del proceso de la selección, ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza -- del expediente del empleado.

Aprovechamiento del llenado de la hoja. Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos-- notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, aparencia -- física, etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que,-- como dijimos, alguna vez podremos quizá utilizarlos y además-- como medio de hacer buenas relaciones públicas con quienes -- asisten a la empresa. Sirve también para cerciorarse, "a pri-- mera vista" de los requisitos más obvios y fundamentales: e-- dad aproximada, presentación, etc. y ver si se llenan las po-- líticas básicas de empleo: por eso suele llamárseles "entre-- vista previa".

Capítulos fundamentales. Se ha dicho que la hoja -- debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitantu

te, y solamente eso, en todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

Generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil, etc.

Estructura familiar y sus características económicas:

Nombres, edades, y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. ¿Cuántos viven con él, o con --- quienes vive? Participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquéllos que solo lo hagan parcialmente, v.gr. jóvenes solteros.

Antecedentes de trabajo: empresas en que ha trabajado; puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, -- sueldos que percibía, motivos de haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar estos datos.

Estudios: Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces estos pueden ser de utilidad posteriormente.

Varios: Suelen incluirse preguntas sobre motivación sueldo que pretende, etc. A nuestro juicio, estos datos se obtienen mejor en la entrevista.

Debe, por último, mencionarse que las cartas de recomendación, suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que las podamos comprobar con personas de -- nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confia-- bles y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de per-- sonas que puedan informar sobre el solicitante, para entre-- vistarlas después.

### C).- Entrevistas

Su importancia. Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administra-- dor. La que se hace para completar datos del solicitante, -- conocida como entrevista de fondo, tiene un valor incalcula-- ble, sólo que, como toda entrevista, vale lo que valga el -- entrevistador. Pero éste puede "hacerse" en cierto modo, -- con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.

Local. Conviene que sea correctamente arreglada-- la sala de espera, porque ella dará al solicitante la prime-- ra impresión de la empresa. Conviene hacer citas lo más --- exactas que sea posible, porque de lo contrario, se engen--- dra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecerá la bue na entrevista.

Pero como requisito esencial, debemos hacer notar que la sala de entrevistas debe garantizar plenamente el si-- gilo, ya que, sin esto, el entrevistado apenas nos dirá nada de importancia.

Tópicos de la entrevista. Aunque son muy variados, y conviene por ello fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, los principales son:

¿Completar o explicar los datos de la solicitud.?

¿Que dirigió al solicitante a esa empresa?

¿Que espera encontrar en su trabajo ?

¿Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.?

¿Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud. ?

¿Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.?

¿Cuales son sus aficiones principales y gustos ?

Modo general de conducirla

a) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.

b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés, nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).

c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.

d) Cuidar de entrevistar, más que de "ser entrevistados".

e) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, el interés el sigilo.

f) Tratar de observar lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.

g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionar le trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.

h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos -- posible.

Lo obtenido en la entrevista son siempre datos que-comprobar" pero aún así, tienen gran valor.

#### D).- Pruebas

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún-modo las capacidades que el trabajador poseé para ocupar --- el puesto al que lo destinamos o que el pretende, las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las en pruebas de apti--tud, de capacidad y de temperamento-personalidad; según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, -- que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "La dinámica psíquica del sujeto en muy-

diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacciones más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc. El fin de estas últimas es "tratar de predecir con la mayor certeza posible, -- la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior"

Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los tests de Bincet, los Matrices Progresivas de Raven (5 series), la Prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual.. Todas estas son ejemplo de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan Minnesotas, Purdues, etc. -- destinados a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc. Como se ve, entre estas pruebas deben catalogarse las que suelen ponerse en el taller antes -- de otorgar el puesto, o, por lo menos, en el período de --- prueba. Suele decirse que estas pruebas son más interesantes, ya que las de aptitudes solo nos dicen que un candidato

es "apto" para tal puesto, pero puede no serlo de hecho en este momento, en cambio, si demuestra que es "capaz", de algún modo tiene que tener aptitudes; estas últimas son más interesantes para puestos futuros.

Entre las pruebas de temperamento-personalidad, podemos mencionar la conocida de Rorschach, el Inventario de la Personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, etc.- Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que, ordinariamente, sólo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez.

Para que una prueba o test psicológico, pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

1. La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes ha sido aplicado. De no hacer dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss. Supone, por lo mismo, que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.

2. La confiabilidad de un test se refiere a garantizar-nos que este mida siempre de una manera consistente. Así como una balanza, que al pesar un kilo, y otras 950 gramos, no es confiable, un test que, aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la actualidad que se mide da resultados diversos, no es confiable tampoco.

3. Por último la validez de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se refleja en las características correspondientes dentro de la ejecución del trabajo. Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido. De ordinario, para hacer la medición de esta validez, se toma en cuenta un criterio de la realización del trabajo, y se mide en correlaciones, que pueden ir desde +1 hasta -1. Es raro en general, encontrar un índice de validez superior a 0.80.

Desde otro punto de vista las pruebas o tests pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas, de papel y lápiz, o instrumentales (v.gr.: un erógrafo, que consiste en un instrumento para medir la resistencia a la fatiga singular, o bien baterías de tests, que es un conjunto de ellos que sirven para que, en su aplicación conjunta, pueda investigarse mejor, por su relación, un sector de la conducta del solicitante.

Requisitos para su aplicación efectiva

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la-

selección. Pero suponen, para ser útiles;

1. Contar con técnicos para su estandarización, de terminación de validez y confiabilidad, y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aún nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.

2. Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.

3. Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesaria. El pedir exclusivamente "máximos", pueden llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y son superiores.

4. Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.

5. No obstante, su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino sólo como "indicios muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

#### E).- Investigaciones

Son de varios tipos:

1. Investigación de antecedentes de trabajo.- Son uno de los medios más fáciles, y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene, en los posibles, hacer estas investigaciones en forma personal, y no sólo por teléfono, ya que, por este último medio, podemos perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado en asuntos personales", entre otros dos trabajados, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ellos nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a donde pasó, al salir de la que nos da el informe.

2. Investigación de antecedentes penales.- El investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc. puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

3. Investigación de las cartas de recomendación. - Cuando estas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

4. Investigación en el domicilio y familia del solicitante.- Es uno de los medios más discutidos. Consisten en que una trabajador social, v.gr.: acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

Creemos que, en todo caso, debe usarse con mucha cautela este medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Muchas veces, por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato "acepta" estas llamadas "encuestas e--

conómica y sociales", pero conserva siempre un resentimiento y por lo menos una actitud agresiva frente a la institución que considera el violó la discreción a que tiene derecho en su vida familiar.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato en el contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de las aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el período de prueba.

#### F).- Exámen Médico

Puede tener como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas (Art. de la Ley Federal del Trabajo).
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofreciera, v.gr.: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de traba

jo.

7. Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo el y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

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

Debemos también hacer notar que no basta, para realizarlo, un médico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiera un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien nosotros podamos señalar en concreto, que es lo que buscamos del examen médico, datos que él deberá buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

### G).- Contratación y Filiación

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

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato de prueba, o solo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como el de diversa polémica sobre si este período puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir nunca en perjuicio del trabajador modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales, tales como la de formar el trabajo de un "comodín" que ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que el puesto supone, etc.

### H).- Introducción

Es necesaria porque el trabajador, necesita ser adaptado lo más

rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aun por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc. Aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

#### Introducción en el Departamento de Personal

En el suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización sus principales funcionarios, su sindicato, etc.

2. Políticas generales de personal: que espera la empresa del nuevo trabajador, y que puede esperar este de la empresa.

3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.

4. Beneficios de los que pueden disfrutar, tales como cajas de ahorros, despensas, deportes, etc.

5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con algunos de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los lleva con el Gerente General.

## Introducción en el Puesto.

1.- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

2.- El nuevo jefe debe presentarle a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

3.- Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en que consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor auxiliarse de la "descripción del puesto". En nuestra experiencia, lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente pero hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.

4.- Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

5.- Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

### Ayudas Técnicas

Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados Folletos de Bienvenida o Del Empleado. -- En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción en el Departamento de Personal. Sólo cabe hacer notar:

- a) Que este folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que cuanto más tenga de redacción, es más difícil que --

sea leído.

- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y, si no las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe sustituir a la instrucción, sino sólo -- ser un auxiliar de la misma.

Para la instrucción en el sitio de trabajo ya hicimos notar que la "descripción de puesto" es una gran ayuda.

Es evidente que esta introducción está íntimamente conectada con el adiestramiento del que hablaremos más tarde.

La introducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico, y, sin embargo, rinde gran utilidad: así lo demuestran, no sólo consideraciones teóricas, sino estadísticas muy bien -- realizadas en países como en Estados Unidos.

#### Período de Prueba

Puede decirse que es la continuación de la introducción. Ya indicamos que puede aprovecharse para hacer las investigaciones y pruebas, cuando el sindicato no acepta que se realicen antes.

Haremos notar que las pruebas prácticas son posi--

bles de establecer en toda empresa. Lo necesario es seleccionar cuáles son las que conviene poner durante el período de pruebas graduarlas y, de ser posible, estandarizarlas.

Es muy conveniente formular dos o tres hojas de calificación que el supervisor inmediato deba llenar antes de que el trabajador cause planta: ellas revelarán si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, los "puntos-clave" del puesto que se le encomienda.

#### Entrevista de ajuste

Una de ellas, es la que se realiza cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el período de prueba. Otras se realizan durante el empleo normal sobre todo al llegar cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, etc. es, además, un medio de motivación y personalización.

Aquí nos referimos solo a la primera:

1.- Esta entrevista debe prepararse con una plática con el supervisor inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado, durante el período de prueba.

2.- Conviene hacer notar al trabajador que ingresa ya en definitiva como empleado: repetirle los puntos fundamentales de la entrevista anterior, y brindarle la posibilidad de preguntar muchas cosas que quizá entonces, no podría conocer, o que surgieron en el tiempo que ha trabajado.

3.- Conviene pedirle informes sobre como encuentra su-

trabajo, sus compañeros, jefes, ambiente físico, etc. Muchos datos pueden obtenerse de él, ya que no se ha conaturilizado aún con circunstancias y condiciones del trabajo, que pasan inadvertidas para quienes tienen tiempo trabajando.

## B I B L I O G R A F I A

- . ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
FERNANDO ARIAS GALICIA
- . NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA
- . MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES  
DALE YODER
- . LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO  
HERSEY - BLANCHARD
- . ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS  
1ERA. PARTE  
AGUSTIN REYES PONCE
- . ADMINISTRACION DE PERSONAL  
SHRUDEN Y SHERMAN
- . COLABORACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE  
PERSONAL DE FABRICACION DE MAQUINAS (FAMA, S.A.)  
MONTERREY, N.L.

