

870102

6

rej.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



## PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN EL RECLUTAMIENTO, SELECCION, INDUCCION, CONTRATACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DE NUEVA CREACION

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

presenta:

**HARPER PERAZA MARIO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Guadalajara, Jalisco

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION - - - - -	1
CAPITULO 1: FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE - PERSONAL. - - - - -	3
- RECLUTAMIENTO - - - - -	5
1) Importancia de las Relaciones Públicas. - - - -	8
2) Política de Reclutamiento - - - - -	9
3) Fuentes Principales para Reclutar - - - - -	11
4) Evaluación del Programa de Contratación - - - -	16
- SELECCION - - - - -	17
1) Objetivo y Política - - - - -	20
2) Cimientos de la Selección - - - - -	22
3) El proceso de la Selección - - - - -	24
- INDUCCION - - - - -	38
1) La Necesidad de Inducción - - - - -	41
2) Procedimientos de la Orientación - - - - -	43
- CONTRATACION - - - - -	52

	PAGINA
- ADIESTRAMIENTO - - - - -	55
1) Principios del Adiestramiento - - - - -	62
2) Relaciones entre Programas de Entrenamiento y Análisis de Trabajo. - - - - -	63
3) Selección del Método - - - - -	65
4) Pruebas y Exámenes - - - - -	68
5) Entrenamiento Supervisorio - - - - -	70
 CAPITULO II: PROBLEMAS MAS FRECUENTES DENTRO DE- LAS CINCO FUNCIONES DEL DEPARTAMEN- TO DE PERSONAL. - - - - -	 74
 CAPITULO III: SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DEL DE- PARTAMENTO DE PERSONAL. - - - - -	 83
 CONCLUSIONES - - - - -	 94
 BIBLIOGRAFIA - - - - -	 98

INTRODUCCION

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

El Estudio está dividido en tres partes principales, las cuales son:

La primera parte consiste en la definición de los objetivos perseguidos en el trabajo.

En la segunda parte, se presentan procedimientos de administración de personal, para reclutar, seleccionar, inducir, contratar y adiestrar al trabajador para lograr una productividad óptima.

En la última y tercera parte se especifican los problemas y soluciones que son más frecuentes dentro de las cinco funciones básicas antes mencionadas del Departamento de Personal.

El tema ha sido centrado en el aspecto administrativo de personal para producción, pues es factor básico para hacer posible la mejor función de los Recursos Humanos en la fabricación del mencionado producto. Esperando con ello lograr la mejor coordinación de todos los medios disponibles en la producción / así alcanzar los objetivos trazados, los cuales constituyen la parte medular del presente estudio y así poder señalar las bases para:

- a) Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación y Adiestramiento.
- b) Eliminar los innumerables vicios en que han degenerado los trabajadores.
- c) Y evitar la rotación de empleo y los trastornos subsecuentes que trae consigo.

**CAPITULO I : FUNCIONES BASICAS -  
DEL DEPARTAMENTO DE  
PERSONAL.**

## CAPITULO I : FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El mayor énfasis que yo hago sobre la importancia de incluir es te Departamento, cuando menos en menor escala, si la Empresa es pequeña y de nueva creación es porque para mí es muy importante cumplir con las fases ó etapas que deben desarrollarse con los Recursos Humanos dentro de la organización, ya que los procesos que se den es tarán íntimamente ligados con los supervisores departamentales para determinar el control de calidad; así mismo, este departamento es el que dota a la Empresa del recurso más importante que es el personal y que solo podemos adquirirlo mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.

Nuestro Departamento de Recursos Humanos realizó un programa de planeación de personal para ubicar a la persona adecuada en el puesto más adecuado, para así lograr en nuestra Empresa un ritmo de producción estable y anticipar la demanda de nuestros clientes. De ahí la importancia para nosotros de hacer funcionar óptimamente esta -- área de la Empresa, para lograr una reputación favorable para nosotros y que los comentarios que de ella se hagan en público, contribuyan como una fuente seria de reclutamiento.



RECLUTAMIENTO

## RECLUTAMIENTO

La destreza para atraer buenos elementos, está decidida en gran parte, por la imagen de la Empresa. La satisfacción que los trabajadores ostenten por estar en una Compañía y las opiniones positivas - en público que sobre ella hagan, cooperarán a los trabajos de reclutamiento; es así como el profesional en esta materia, conoce que la contratación es a futuro altamente trascendental, tanto para la sociedad trabajadora como para la Empresa.

Al llevar a cabo la contratación se lleva potencial humano a la Empresa y colabora con opciones laborales a la sociedad.

Es tan importante la contratación, que su mal empleo conduce a desaprovechar la capacidad, habilidad y entrenamiento, con la consecuente falta de ubicación y cambios de empleo.

Para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización.

El reclutamiento de personal está afectado por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempeño del trabajo.

También deben desarrollarse y mantenerse las fuentes de recursos humanos adecuadas, de las cuales podrán ser reclutados para emplear los solicitantes calificados.

Para que éstos sean reclutados, se les debe hacer saber las oportunidades de empleo con que cuenta en la organización. También debe animárseles a que llenen su solicitud y sean tomados en cuenta en las - vacantes de momento e en las futuras.

## 1) IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

Las actitudes favorables de los Recursos Humanos son indispensables para que la Empresa subsista y además se desarrolle, de ahí la importancia de esta función. Ninguna organización puede prosperar a menos que cuente con el apoyo de la mano de obra, con su paciencia ó aceptación.

La buena imagen que la organización tenga puede ayudarle a atraer mejores Recursos Humanos, en virtud de que las personas con mayores - capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, generalmente son a las que se presenta, debido a su propia preparación, - la oportunidad de escoger patrón, cuando es así, basan en gran parte su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger. Es también común encontrar que las Empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general por lo regular no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, ya que -- constantemente reciben solicitudes hechas por iniciativa propia de personas deseosas de trabajar ahí. Cuando estas Empresas llegan a publicar anuncios requiriendo personal, atraen más y mejores candidatos -- que otras organizaciones que ofrezcan el mismo puesto ó en equivalente bajo condiciones similares. Esto sin duda, les permitirá efectuar una mejor selección para encontrar a la persona más indicada para el puesto.

Las necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas ó materiales, sino que abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, las de tipo psicológico.

## 2) POLITICAS DE RECLUTAMIENTO.

Como principios básicos deben tomarse en cuenta las leyes respecto a las labores asignadas a las mujeres y menores de edad, lesionados, incapacitados. Ejemplo; las mujeres no deben tener empleos que vayan en contra de los requisitos que la ley marca, los menores deberán tener la edad apropiada.

Los trabajos para lisiados, según Dale Yoder; cuando se les da el empleo más adecuado, la importancia de sus detrimentos se minimiza, incluso se eliminan.

El primer paso de la política de personal es, naturalmente, conseguir personal para hacer funcionar la organización. Esto es no solo lo primero en teoría, sino que constituye también uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de un negocio. El abastecimiento en personas calificadas limita el éxito de los negocios con la misma precisión que el abastecimiento en dinero, en materiales ó en mercados.

Examinándola más de cerca, esta esfera de política surge como -- una serie interrelacionada y ordenada de acuerdos:

- I.- ¿ A quién habremos de buscar, que tipo de personal y en qué número?.
- II.- ¿ Donde buscaremos?, ¿ Dentro ó fuera de la Empresa?, ó ¿ En ambos lugares?.
- III.- ¿ Qué sistemas habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas" para que acudan a nosotros en busca de empleo?.

IV.- ¿ Qué sistemas deberemos emplear para decir cuáles solici-  
tantes escogeremos y para qué puestos ? +7 .

Otras políticas que quizá tengan que establecerse son las rela-  
tivas al empleo de personas que ya tienen otro empleo, a las posicio-  
nes en el extranjero ó a los puestos técnicos ó científicos. Existe  
tanto beneficio para el empleador al contar con el personal califica-  
do como también para los solicitantes ser considerados para un posi-  
ble empleo. Por lo tanto, este hecho debe ser reflejado en las políti-  
cas de la Empresa, en la dotación de personal y en sus procedimien-  
tos para asegurar que todos los solicitantes reciban un trato equita-  
tivo y considerado.

La política tiene que ser alentadora, buscando las más adecua-  
das asignaciones de trabajo y a su vez poder pulir las aptitudes que  
destaquen en la persona.

Para conseguir personas altamente calificadas que están contra-  
tadas por marcas de la competencia, existe la piratería, que consis-  
te en enviar ofertas a dichas personas.

Se está discriminando cuando no emplean mujeres, pues, hay que-  
tener en cuenta que son aspirantes y aún mas viendo que en ocasiones  
la mano de obra escasea. Actualmente las mujeres trabajadoras repre-  
sentan una fuerza importante. Hay algunas dificultades debido a que  
las mujeres no pueden entrar a cualquier empleo.

### 3) FUENTES PRINCIPALES PARA RECLUTAR.

El reclutamiento de personal requiere la investigación de -- todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que los individuos sean tomados en -- cuenta en la apertura actual o futura de los puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en -- muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una -- variedad de fuentes.

Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el -- tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral. Independientemente de qué fuentes se utilicen, deberá darse consideración al efecto que tendrán las políticas para llenar los puestos sobre la actitud de los empleados y sobre la acti -- tud del público en general, así como al cumplimiento de las res -- ponsabilidades de una organización hacia la sociedad. Durante la década pasada, se ha puesto mayor atención al reclutamiento acti -- vo de personas que están en desventaja cultural ó de otra índole -- y hacia la eliminación de prejuicios que les han negado iguales -- oportunidades. Estos movimientos han buscado crear oportunidades -- dentro de la organización en la comunidad, así como el deseo de -- empleados, supervisores y gerentes para ayudar a proporcionar -- oportunidades de empleo que sean de verdad iguales y se reconoce -- como esencial para el éxito del programa de reclutamiento.

## FUENTES PRINCIPALES:

A) Fuentes Internas: Son las que se utilizan por medio de promociones y reposiciones de empleados, en ocasiones el trabajador es - la mejor fuente. Algunas ventajas y desventajas de estas fuentes son:

### **V E N T A J A S :**

- 1) Elevar de puesto a mayor madurez y entusiasmo para llenar ambiciones.
- 2) El ascendido se vuelve leal en reciprocidad al patrón.
- 3) Da reacomodo y ubicación a empleados inconformes.
- 4) Aumenta la animosidad, la moral y el rendimiento.
- 5) La contratación es más barata.

### **D E S V E N T A J A S :**

- 1) Las vacantes deben llenarse con gente de fuera.
- 2) Impiden nuevas ideas.

B) Fuentes Externas: El análisis y la descripción del puesto contribuye para elegir la mejor de estas fuentes para contratar aspirantes y son:

I) Solicitudes hechas a mano.

II) Agencias de colocaciones.

III) Publicidad.

IV) Escuelas técnicas y profesionales.

V) Sindicatos Laborales.

VI) Reuniones profesionales.

VII) El personal.



VIII) Directorio de empleos.

IX) Otras fuentes.

- I) Solicitudes a mano: Son solicitudes de una fuente que deben tenerse en cuenta, de las personas de iniciativa propia que deseen ingresar en la Empresa, o sean motivados a laborar, lleguen a ser aspirantes muy calificados, y si en el puesto no hay lugares, entonces se archivan, porque son valores potenciales para nuestros objetivos. Lo más común son solicitudes realizadas personalmente ó vía correo.
- II) Agencia de colocaciones: Son organismos fuera de la Empresa -- que laboran independientes y según el empleo se pagan sus servicios. Hay agencias particulares que con sus ayudantes cooperan a la preselección y con sus conocimientos del mercado laboral llevan calificados elementos, y cobran costos al aspirante y a la Empresa.

Agencias Gubernamentales: No cuestan y las dirigen elementos del Estado a que pertenecen, están ligadas a la Federación que con su participación del Impuesto Federal se sostienen. Cooperan con empleos para el Estado y la iniciativa privada para -- los trabajos requeridos.

Firmas Consultivas de Negocios: La urgencia de gentes conocedoras de administración con habilidad y experiencia ha hecho -- que firmas consultivas se dediquen a reclutar personal ejecutivo. Los servicios de estos consultores pueden ser altos para -- un ejecutivo, pero se toman en cuenta, ya que operan a base de estudios, investigaciones, contactos personales, anuncios selectivos.

III) Publicidad: Es lo más común, cartones periódicos, radio, etc. desde luego en la calidad del anuncio se ve la urgencia del - empleador. Deben pensarse muy bien los anuncios, cuando son - abiertos o alterados traen inconformidades entre los trabaja- dores que creen que debe ascenderseles.

Anuncios: Se pueden utilizar diversos medios publicitarios -- para los anuncios: por radio, televisión, anuncios fuera de - la Fábrica, revistas y periódicos.

Para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con lo que en otra forma no se podría establecer contacto.

La ventaja de los anuncios: permite alcanzar un gran audito - río.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la impre- sión que hacen sobre el lector.

En forma similar, el anuncio de "tipo ciego" y el que falsea - u oculta la verdad, únicamente logrará atraer a los solicitan- tes más crédulos, quienes cuando descubran la verdad sobre -- sus obligaciones, pueden mostrarse resentidos y rechazar el - puesto.

La limitación principal, además del costo, es la naturaleza - impredecible de sus resultados.

En otros casos puede originar que una Empresa se vea sobrecar- gada con solicitudes. A pesar del hecho de que las califica- ciones deseadas para una vacante se especifiquen claramente - en el anuncio, éste puede atraer a muchos solicitantes margi- nales, que responden con la esperanza de que puede existir -- una remota posibilidad de ser considerados.

- IV) Escuelas Técnicas y Profesionales:** Para satisfacer la necesidad de selección, las Empresas han investigado gente de secundaria, preparatoria y profesional. Estas Instituciones cooperan en -- cierto modo con la Empresa, pues descartan a los alumnos que no les importa el estudio. La desventaja de las Instituciones es - que los candidatos nunca han trabajado y cuesta entrenarlos.
- V) Sindicatos Laborales:** Es de las mejores fuentes para atraer personal, y aún más para personal no de oficina, por otra parte es poco importante esta fuente, en casos que a los líderes no les - interesen las dificultades de la Compañía.
- VI) Reuniones Profesionales:** Las convenciones y conferencias regio- nales ó nacionales son buenas fuentes, pues gente dedicada mejo- ra ofertas y atraen profesionistas contratados de otras Empre- sas.
- VII) El Personal:** Puede ser buena fuente. Hay Compañías que animan- y premian a los trabajadores que aconsejan a sus conocidos, pa- rientes, etc., y los recompensan con regalías si el enviado es- bién calificado, el problema es que forman rondas de parientes- o amistades personales, que se llaman también cliques.
- VIII) Directorio de Empleos:** Es un anuncio de ofertas de empleo y la contratación es a larga distancia.
- IX) Otras Fuentes:** También pueden ser fuentes de energía humana, - las Iglesias, las organizaciones fraternales, las logias, etc.

#### 4) EVALUACION DEL PROGRAMA DE CONTRATACION.

La división de personal no debe señalar las fuentes y técnicas de personal, más bien debe elegir las más eficaces y confiables.

El porcentaje de contratación da la pauta a seguir para este estudio sin perder de vista su proporción con otras compañías de la competencia.

La integración y reclutamiento es la función más costosa del departamento de relaciones industriales.

Para evaluar las fuentes es necesario, primero evaluar la ejecución de cada trabajo con base de records, salarios ó destajos. Después de apuntar el adelanto de cada empleado con cada fuente se compara su valor.

Es de importancia porque elige las fuentes y habilidades que se pide para nuestro empleos.

SELECCION

## SELECCION

La contratación es el procedimiento en el que se descubre y se anima a la energía humana para que solicite trabajo. La selección y el análisis de trabajo están íntimamente relacionados, puesto que con el análisis de trabajo se conoce que clase de empleado hace falta. Para Chruden y Sherman, la selección es el proceso mediante el cual los solicitantes son calificados en varias categorías según la aceptación para el empleo. Varias Empresas saben lo que les hace -- falta un programa de selección y pagan lo que sea necesario para -- obtenerlo. Cuando en la Empresa está de por medio el Sindicato no -- es fácil despedir a un empleado no apto en su puesto, lo cual subraya que debe haber un programa de selección en la Empresa. Por supuesto que este programa y los que sean respecto al personal son -- competentes al Departamento de Relaciones Industriales o de Personal.

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

La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes que se toman en una organización.

Conforme los miembros del departamento de personal aprendan más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no sólo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

## 1) OBJETIVO Y POLITICA:

Elegir las personas que responden mejor a los requerimientos del empleo y llevarlo al puesto más adecuado, es el objetivo principal de la selección. En la política se describen los objetivos con el fin de obtener el individuo más indicado para cada empleo y se afirma a los trabajadores que van a tener una carrera satisfecha en la Compañía. Generalmente no se declaran políticas como realizar el mínimo costo en el procedimiento de selección, o la experimentación de varios métodos como base para mejores programas de selección.

El principal objetivo del programa en la selección de trabajadores es elegir a los individuos:

- a.- Que más se adapten en sus puestos
- b.- Con el máximo de efectividad, y
- c.- Que permanezcan en la organización.

### Consideraciones Eticas:

Ser específico respecto al tipo de evidencia que se solicite y utilicen los empleadores al tomar las decisiones sobre el programa. Las formas de solicitud, por ejemplo, piden información que pueden tomarse como una invasión a la vida privada. Lo mismo se puede decir de ciertos test, en especial de los inventarios de personalidad que requieren que el que se examina revele opiniones y sentimientos sobre asuntos íntimos de su vida. Muchas organizaciones han encontrado conveniente formular declaraciones de principios específicos respecto a solicitar y usar información que puede ser considerada como íntima y reveladora. El tipo de información que debe ser registrada y la identidad de quienes deben tener acceso a tales registros en la organización, deberán ser delineados con claridad.



Otras fuentes de información usadas en la selección, tales como: polígrafo (detector de mentiras), escuchas, espejos transparentes, cámaras ocultas y micrófonos, se han atacado severamente porque tienden a invadir la vida privada del solicitante. No sólo se le considera no ético su uso sino que se han aprobado leyes que prohíben o restringen su uso en varios estados.

Referente a enfermos mentales y tipos que hayan salido de prisiones, típicamente, estos individuos necesitan ayuda de muchos tipos, pero quizá ninguna sea tan importante para ellos como ayudarles a conseguir un trabajo. En un esfuerzo para asumir una mayor responsabilidad para aliviar algunos de los problemas de la sociedad, las políticas sobre su contratación y empleo pueden ser administradas y formuladas con efectividad. Las políticas implementadas requieren que los antecedentes sean estudiados a la luz de lo que las personas pueden hacer en lugar de lo que han hecho. Referente a los que antes eran pacientes mentales, se busca el consejo y ayuda del personal médico de que se disponga para predecir su validez.

Políticas respecto a las personas incapacitadas. Las guías para la entrevista se refieren a solicitantes con epilepsia, enfermedades cardíacas, diabetes, incapacidades ortopédicas y otras. Estas guías, así como otras fuentes de información pueden ayudar a una organización a utilizar los talentos de los incapacitados con eficacia y seguridad. En muchos casos, la reestructuración de los puestos ó el uso de un equipo especial les permite calificar para el trabajo.

La experiencia ha demostrado que bajo una cuidadosa selección, entrenamiento y supervisión, tales individuos no sólo pueden desempeñar su trabajo tan eficientemente como otros individuos, sino que es menos probable que renuncien a él voluntariamente.

## 2) CIMENTOS DE LA SELECCION.

El proceso de la selección trata de descubrir, identificar y - medir los caracteres personales del candidato, los cuales se especifican en la descripción del trabajo, ó en la especificación del análisis del puesto. Hay aspirantes que pueden ser aptos para varios - trabajos, o a futuro otros puestos distintos al que se les asignó.- La gerencia puede desenvolver candidatos a través de la experiencia de su trabajo, para posterior promoción a otros puestos. Así la selección puede considerar la habilidad del prospecto para llevarse - bien con los demás, para laborar con otros, para ver si es honrado - y de confianza. En un sencillo análisis de trabajo se aprecian los - requisitos del individuo, para cada puesto según su educación y - entrenamiento; habilidad, experiencia, esfuerzo físico y capacidad; - responsabilidad y condiciones distintivas para el puesto. En un análisis más detallado para la evaluación del puesto se registran cierto número de factores de trabajo, como son: habilidad, esfuerzo y - condiciones de trabajo.

Las características individuales para la selección son:

- a) Habilidad: Combinación de mente y cuerpo.
- b) Experiencias: Importantes, más no hay que enfatizar mucho en -- ellas, pues un individuo de 3 años de práctica en un puesto, puede rendir más que otro con trece.
- c) La selección se puede relacionar a la edad, se puede tener como - medida de experiencia.

Sin exagerar la importancia de la edad avanzada, han mostrado - ser eficientes, más ubicados, menos propensos a accidentes, y - el ausentismo en menos que en los jóvenes.

- d) Sexo: En muchos puestos es importante tomarlo en cuenta, pero - no tratar de discriminar a la mujer impidiéndole su aportación - en el empleo, ya que en algunos casos es más eficiente.
- e) Educación y Entrenamiento: Son cualidades consideradas como se- ñales de las habilidades del prospecto, y en algunos casos defi- nitivas para ciertos empleos.
- f) Características Físicas: Mediante la evaluación del trabajo, se aclaran los requerimientos físicos para cada puesto.
- g) Apariencia: Importante, por sí sola afecta el trabajo.
- h) Iniciativa, Ingeniosidad, Vivacidad Mental: Características fre- cuentes en las especificaciones de trabajo que sin duda hacen - falta en ciertos empleos.
- i) Aptitudes: Buscar y hallar solicitantes potenciales con aptitu- des requeridas y entrenarlos para la actividad, pues no siempre obtendremos solicitantes entrenados y con experiencia.
- j) Estabilidad y Responsabilidad: Muy importantes, base para la -- selección, referente a vivencias pasadas, indagando en pruebas- sobre responsabilidad de hogar y familia y buscando medir al so- licitante su carácter y tipo emocional.

### 3) EL PROCESO DE SELECCION.

El proceso en detalle para los programas selectivos, varían según el tamaño de la Empresa. Una Empresa chica puede bastar con la aprobación del capataz ó jefe de taller. En las multinacionales, el procedimiento consta de varias etapas: Primero la recepción de solicitudes, que pueden ser personales ó por correo, en seguida una entrevista preliminar, en ésta se rechazan los mal calificados, después otra serie de entrevistas posteriores. Hay compañías que sustituyen las entrevistas por pruebas selectivas.

Hay Empresas en que ni pruebas se pueden realizar para la selección de personal. Se ayudan de agencias de empleo y así hacen la - tamización.

Son los mismos fundamentos que en las grandes Empresas, lo que difiere es el grado y cantidad de atención especializada que se ha de dar a cada fase de la selección.

El proceso del programa se inicia con las vacantes, resultantes de actos del departamento de personal como transferencias, promociones y separaciones, ó por un aumento autorizado de personal. - Las vacantes pueden llenarse con empleados de la organización a través de transferencias ó promociones, ó por quienes están esperando en la lista ó por nuevos solicitantes.

Los pasos típicos del proceso:

- a) Recepción de solicitudes.
- b) Entrevista preliminar.
- c) Llenado de la forma de solicitud.
- d) Pruebas de empleo.

- e) Entrevista.
- f) Investigación de antecedentes.
- g) Lista de espera de los solicitantes aceptables.
- h) Selección preliminar en el departamento de personal.
- i) Selección final del supervisor.
- j) Exámen médico.
- k) Asignación.

La secuencia y número de pasos en el programa, varía con la organización y con el tipo y su nivel del puesto a ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada parte y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para ciertos puestos, el programa de selección de empleados puede hacerse bien con sólo una entrevista y el exámen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos. Las normas de selección más comunes para obtener la información sobre el solicitante que va a ser examinado.

Con el fin de ver cuáles técnicas, herramientas y métodos selectivos dan mejores resultados, se han realizado diversos estudios; los medios que se emplean para calificar las capacidades son los que proporcionan resultados que les dejan elegir el prospecto más capaz.

En la actualidad estas investigaciones han manifestado los valores y limitaciones de distintos medios selectivos y también se logró perfeccionarlos. Las más usadas son las entrevistas y los medios más comunes son los puntos A, B, C, D, Y E, que siguen a continuación:

- A) Métodos observacionales: Llamados así por George R. Terry, pues observan lo indispensable para todo puesto, juzgando las cualidades visibles del prospecto. Por éste método se califica a un prospecto en base a su modo de expresarse, escritura y aspecto. Entre éstos métodos no eliminados están: La desigualdad de aspecto físico, conformación y configuración de la cara, grafología, y análisis de las líneas de la mano.

Katherine Blackford, analista del carácter dijo que las principales características personales como honestidad, fidelidad, industriosidad y exactitud, se pueden apreciar sin error mediante la observación personal. Algunas características que enlista: - color de piel, consistencia o flexibilidad, forma general, estatura, contextura de la piel, sentido de proporción y expresión.

- B) Características faciales y apariencia: Mediante características físicas faciales destacadas se conoce el carácter del sujeto. - Es decir, ojos inquietos, mandíbula saliente, labios delgados, - cejas elevadas, mano húmeda, forma de los dedos, tamaño de orejas, forma de la nariz. No hay pruebas científicas de estas relaciones.
- C) Medios de tamización: Se le llama tamización a las etapas preliminares en el programa de selección.

El fin es quitar elementos claramente no aptos para las vacantes. Es función practicada comúnmente por agencias de empleo ó sociedades cooperativas de empleo ajenas a la Empresa.

- D) Referencias: Nos sirven para informarnos del carácter y la aportación del prospecto en anteriores empleos. El fin es verificar si las respuestas de las solicitudes son sinceras.
- E) Cartas de recomendación: Muchos trabajos piden estas cartas y si su contenido está bien escogido, caben ser definitivamente útiles al patrón. Los datos generales que deben llevar estas -- cartas son: cooperatividad, honestidad, iniciativa, calidad de trabajo, conciencia en qué grado es conocido el aspirante, interés en el trabajo, habilidad de dirección, juicio, aspecto físico, ingeniosidad, habilidad intelectual, aspecto personal, antecedentes culturales, entretenimientos, etc.

Con la entrevista preliminar se elimina a los no calificados-- con un cuestionario que llenan en la sala de espera los solicitantes. Se usa para aclarar y constatar los datos de la forma de solicitud, para obtener más informes de lo que el individuo puede y -- quiere hacer, y para aclarar datos sobre los puestos disponibles, a su vez hace notar lo importante de estar en la organización.

Selección previa: En esta fase se localiza a los aspirantes que no son aptos y se les informa que no les conviene seguir en el desarrollo de selección. Para la selección previa hay algunos métodos. Ejemplos, una corta entrevista puede indicar aspirantes equivocados en la información sobre la naturaleza de los puestos vacantes, por otra parte se puede averiguar hechos de experiencia, habilidades, educación ó riesgo de seguridad definitivos para la selección. La selección previa se puede realizar por ejemplo mediante una prueba (de inteligencia o aptitud).

Entrevistas de preselección y selección: Debemos tener en cuenta que estas primeras entrevistas serán de los medios a través de los que el personal recibirá sus primeras impresiones directas sobre la organización y que la primera impresión suele ser la que más perdura. Relaciones Públicas podrá asesorar sugiriendo la política que norme la forma de establecer estas primeras comunicaciones con el personal para causarle una buena imagen que siempre deberá basarse en la realidad. Hay que considerar que aún cuando el aspirante no sea contratado, debemos preocuparnos por que se lleve una imagen cierta y buena de la organización.

Formas de solicitud: El común denominador de las Empresas, piden llenar las formas de solicitud, ya que en ellas se registran informes del prospecto, como el pasado de sus trabajos, estudios, etc.

Conviene actualizarse de vez en cuando, para quitar puntos intrascendentes. La mayoría de las Empresas que usan estos métodos, han alcanzado buenos resultados y han suspendido la entrevista.

Con la información de la forma de solicitud y la de otras fuentes, el entrevistador o el técnico de personal logra una impresión del individuo, hay que tener en cuenta que esta impresión no esté influenciada por las inclinaciones personales, igual que en la entrevista. Para eliminar estas tendencias se usa un método objetivo para evaluar los datos de la forma de solicitud. Este método comprende la determinación de las relaciones entre los datos en la forma de solicitud y el éxito o el fracaso del solicitante. Método con el que se califica la información de las formas de solicitud en forma parecida a las calificaciones de test. Método --



que emplea procedimiento parecidos a los usados en los tests.

Tests de empleo: Tiene la objetividad que le falta a la entrevista y el llenado de formas de solicitud. Se ve más claramente lo que un individuo puede hacer, con unos tests contruidos para el puesto específico, pero primero deben probarse y elegir el mejor, sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto específico.

Chruden y Sherman, recalcan en la entrevista como sigue:

- 1) Contribución de la entrevista.
  - 2) Limitaciones.
  - 3) Métodos: Incluye la entrevista no planeada y planeada, y se analizará la planeada, ya que es la que nos interesa y se subdivide en:
    - a) Modeladas, b) No dirigida, c) de presión, d) en consejo y e) de grupos.
  - 4) Conducción de las entrevistas.
    - a) Preparación para la entrevista.
    - b) Progreso hacia las metas.
    - c) Registro de resultados.
  - 5) Entrenamiento de los Entrevistadores.
- 1) Contribución de la entrevista: Presta la oportunidad de contactar con el solicitante y atenderlo, su aspecto, enonación, manos, etc., sirve para certificar si lo que escribió en la solicitud es verdad, para aclararle el empleo que se le presenta y responderle interrogaciones y a su vez desaparecer dudas posibles.

- 2) Limitaciones: La entrevista, no es un medio científico y el que entrevista no puede saber quién es ó no es el solicitante, pues trata de dar su mejor imagen, se viste para la ocasión. Dura -- poco por lo general esta entrevista que es la primera y no se puede deducir del solicitante aspectos precisos de su inteligencia, criterio, limpieza, honradez, etc.
- 3) Métodos: Hay entrevista no planeada y la planeada, analizaremos la planeada, que a su vez se subdivide en:
- a) Modelada: Es entrevista diseñada con un plan, organizada para evitar errores y limitaciones de la entrevista. Lo positivo es que el entrevistador obtiene toda la información para saber lo que puede esperar del solicitante.
  - b) No dirigida: Es en la que el solicitante tiene libertad para expresarse sin contestar a preguntas concretas, se lleva a cabo a través de preguntas amplias sobre asuntos generales y se caracteriza por pocas interrupciones de parte del entrevistador. Es un método complicado, pues cuando las personas se reúnen platican los dos y aquí el que más debe hablar es el entrevistado.
  - c) De Presión: Es un método desarrollado en la segunda guerra mundial y ubica al entrevistado en un papel defensivo y confuso, con el objeto de que el entrevistado conteste bruscamente y de un modo hostil. Permite ver el control y calma -- del entrevistado.
  - d) En consejo: Consiste en que el entrevistado conteste las preguntas que le hacen los entrevistadores, siendo éstos últimos un número considerable como si representaran una junta.

Este método es eficaz, pues permite a los miembros del consejo observar al entrevistado y así poder dar cada quién su impresión sobre el aspirante al puesto.

- e) De grupos: Es un método que se representa como una mesa redonda en la que se sientan los candidatos, de cinco a diez, a -- disentir sobre un determinado tema, y que son observados por ejecutivos de la empresa, los cuales se encuentran mezclados - entre ellos intencionalmente.
- 4) Conducción de la entrevista: Se ha escrito mucho sobre las entrevistas y su conducción, con consejos útiles pero pocos basados - en evidencias científicas. Más sin embargo hay métodos establecidos para la entrevista, que deben estar presentes en el estudiante, como son:
- a) Preparación para la entrevista: Para no llevarse mucho tiempo en la entrevista, los entrevistadores deberán, según la fórmula desarrollada por Moyer de la New York Bell Telephone Company, registrar en un lado los descubrimientos y en otro lado - sus interpretaciones, pues así podrá disminuir el error humano. Puesto que la entrevista de empleo implica muchas inferencias acerca del posible éxito ó fracaso del sujeto en el puesto, es esencial que el entrevistador revise el proceso por el que hace inferencias.
  - b) Progreso hacia las Metas de la entrevista: Es responsabilidad del entrevistador mantener el control de la entrevista y por éllo el método para interrogar que se use dependerá del tipo de entrevista, además, el solicitante debe ser escuchado completamente para que pueda hacer destacar cualquier punto de - su calificación.

- c) Registro de Resultados: El que se registren los datos es según la naturaleza de la entrevista, ejemplo, en la entrevista modelada se necesitan anotar muchos detalles mientras se avanza. El entrevistador deberá estar atento a cualquier observación importante del entrevistado cuando narra su vida pasada. El entrevistador registrará hechos e impresiones durante la entrevista.
- 5) Entrenamiento de los entrevistados: Puesto que la entrevista es un proceso completo, el cual necesita habilidades para interrogar y requiere tener conocimiento sobre los puestos y las características necesarias de las personas en relación a su posible éxito en un puesto en particular. Hay compañías que tienen programas de entrenamiento y hacen que sus entrevistadores estudien y analicen entrevistas prácticas, comparando unas con otras y entrevistando al mismo solicitante. La entrevista registrada deberá hacerse con permiso del solicitante, pues es una herramienta valiosa que va en relación con la productividad de la persona.

#### LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS COMO MEDIO DE SELECCION.

Se dedica esta parte del capítulo a subrayar las pruebas psicológicas, porque son papel importante en la obtención de las calificaciones individuales en vista de la falta que hace a los Administradores entender las bases de estas pruebas. El fundamento de las pruebas en la Administración de personal es predecir y describir lo que el individuo hará. Desde 1914 han aumentado los conocimientos en el empleo de las pruebas para la selección de personal. Actualmente el Administrador de Personal que las usa admite su importancia y que cada vez los candidatos dependen más y más de las

pruebas sobre todo en las grandes compañías, en las que la selección se lleva a cabo analítica y cuidadosamente, basándose en los siguientes puntos:

- 1) Empleo de las pruebas: Actualmente su uso está restringido, más - no obstante las firmas se interesan en que sus administradores de personal estén al día para las distintas metas que persiguen en - cursos de entrenamiento.
- 2) Selección y asignación: Las pruebas se emplean especialmente para seleccionar y asignar personal, debido a lo cual es importante -- saber la capacidad para predecir de estas pruebas y aclarar la -- contribución que aporten. Para que la calificación tenga sentido-- hace falta entablar relación entre las calificaciones de las pruebas y los criterios de éxito.
- 3) Promoción: Esto implica el ascenso del empleado a otro empleo dentro de la Empresa y es necesario tener a la mano la mayor información del candidato a promover. El registro del departamento de -- personal debe tener los informes actuales y por supuesto desde el momento que fué contratado.
- 4) Entrenamiento: Estas pruebas usadas en selección de personal, aportan información sobre aptitudes del prospecto para obtener las -- habilidades que pide cierto puesto. Es así como las pruebas sirven para indicar quiénes tienen más posibilidades de sacar partido del entrenamiento. Además se usan para evaluar la eficacia del entrenamiento.

## CONTRIBUCIONES Y LIMITACIONES DE LAS PRUEBAS.

**Contribuciones:** Estas pruebas han traído ventajas tangibles e intangibles. Las tangibles como reducción en los costos de entrenamiento disminuyen los accidentes y también la rotación de personal. En las intangibles están: El mejoramiento en el ajuste del trabajador, aumento de la satisfacción por el trabajo y mejor moral del grupo.

El empleo de estas pruebas selectivas en la promoción, conviene ya que coloca los talentos mejores en posiciones altas, por otra parte, tiene un sano efecto sobre los empleados, pues se dan cuenta que será prioridad las habilidades y no el favoritismo personal.

**Limitaciones:** Existen tres clases de limitaciones que deben admitirse:

- a) No se puede esperar que las técnicas de medición tomen decisiones por una persona. Únicamente presenta la evidencia -- más clara.
- b) Las pruebas mejores son incapaces de predecir exactamente -- lo que el individuo podrá hacer en una situación difícil de aprendizaje o vocacional.
- c) Estas pruebas por lo común no pueden explicar el porqué un individuo obtiene cierta puntuación, sino que únicamente -- señalan que obtiene esa puntuación. Esto vale para todas -- las mediciones del comportamiento.

### PRINCIPIOS DE LAS PRUEBAS:

- 1) El sistema de pruebas debe reconocerse como suplemento y no como sustituto de otros procedimientos de selección, pues únicamente son parte del proceso total de selección.
- 2) De pocas pruebas puede darse por hecho que sean válidas para -- cierto tipo de empleos. Una prueba es útil solamente cuando puede identificar y distinguir algunos empleados más satisfactorios y útiles que aquellos que se seleccionan sin prueba previa.
- 3) Sólo que se halla probado la validez de las pruebas deben tomarse como definitivas.
- 4) Debe aclararse que una prueba indica lo que el solicitante puede hacer y no lo que hará.
- 5) Las pruebas no pueden mejorar todo el proceso de selección.
- 6) Pueden medir algunas características y cualidades.
- 7) Debe estandarizarse el suministro de pruebas.
- 8) Las pruebas, excepto en los programas más sencillos deben hacerse por personas entrenadas en la construcción, administración y análisis de las mismas.
- 9) La distribución de los materiales de prueba deben considerarse - cuidadosamente a fin de asegurar su uso y valor.
- 10) Es esencial la voluntad del que va a sustentar las pruebas.

- 11) El uso de las pruebas y el análisis de las mismas, tienen cierta obligación de conducir o de participar en una continua investigación sobre las pruebas.

#### EVALUACION DE LAS PRUEBAS.

Como todo aspecto del programa de personal se necesita una evaluación constante. Las características del personal de una Empresa y las fuentes de personal en las cuales lo selecciona, cambia continuamente. En consecuencia una prueba o batería de pruebas puede estar al día eficazmente por una temporada, pero no estar actualizada ni ser eficaz a los pocos meses. Es básica una comprobación constante de la valía de las pruebas para que el programa de pruebas sea eficaz en sus objetivos.

A) valorar el triunfo de un programa de pruebas. importa mucho analizarlo en término de promedios y no de casos concretos. Es sencillo resaltar excepciones y mencionar "hay una persona que calificó en el nivel superior de nuestra batería de pruebas, pero no pudo desempeñar el puesto eficientemente". Es cierto, se dan en las pruebas y otras áreas, que hay excepciones, pero esto no quiere decir nada, la valía real del programa de pruebas está en ventajas como aumento de producción, menos ausencias, etc., todos los menores movimientos pueden traducirse en importantes ahorros para una Empresa.

#### C O L O C A C I O N .

Ya que pasó las etapas de selección en el departamento, se le asigna una posición vacante en el mismo, donde el gerente y/o supervisor lo ha entrevistado y lo aceptó. Aquí empieza la orientación que es el siguiente capítulo.



El encargado de la orientación se le dá copia de las partes pertinentes del legado que fué desarrollado durante el programa para -- que desempeñe mejor su papel.

I N D U C C I O N .

## I N D U C C I O N .

Lo que se llama inducción es el proceso que consta de procedimientos con intenciones a quitar los obstáculos que hay entre el proceso de selección y las relaciones de trabajo de cada día en las que el nivel del trabajador encuentra ubicación y ajuste personal en el núcleo de trabajo con las demás personas y en su trabajo. Dentro de la inducción entre inscribirlo en las listas de raya, conducirlo a su puesto en el que realizará su trabajo, y a que conozca sobre todo a su supervisor y los compañeros de trabajo, etc. y contar con aclaraciones concisas sobre las obligaciones propias de su puesto. La orientación del nivel le aclarará todo acerca de la importancia de su puesto y los procedimientos que le conciernen, las políticas de personal y las políticas generales de la Empresa. Proque el empleado ya tiene algo de historia de la Empresa, ahora es importante que reciba la información con la cual encuentre su lugar en la organización.

### LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION ADECUADA.

El momento en que los elementos humanos se integran a una Empresa tiene especial importancia, y, por lo mismo, que una "fábrica" puede considerarse como "una máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman; desde el Gerente, hasta el último mozo.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular y a introducirse a esa Empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar --

sin más, sino que se le ajusta a su sitio, se le acepta, prueba, conecta, etc. y hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que le rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina sino persona.

Pero, desgraciadamente, es *muy* frecuente que al contratar un trabajador, se le mande con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto y dejar que él por sí mismo, trate de adaptarse y sólo sea ayudando por sus fracasos y las correcciones que reciba, etc.

La inducción, como se verá adelante, es quizá una de las técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos puedan dar.

## 1) LA NECESIDAD DE INDUCCION.

En los pequeños grupos de trabajo es menor la necesidad de inducción que en las grandes empresas, si el negocio es pequeño, es más sencillo conocer su naturaleza, al patrón y las diferentes clases de trabajo.

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo elemento la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización y la forma en que los productos y servicios de la Empresa contribuyen en la sociedad.

### PROBLEMATICA DE LA ORIENTACION.

Con el objeto de que el nuevo elemento aprenda a la mayor brevedad la información importante primaria del puesto, muchas firmas emplean las listas de comprobación que logran que el nuevo empleado no pierda de vista aspectos importantes, las listas las utilizan -- personas encargadas de esta parte de orientación.

El Departamento de Personal tiene que conocer que hay individuos que deben obtener información y facilidades adicionales. A continuación se describe una clase de "Lista de comprobación":

CUANDO EL EMPLEADO SE REPORTA  
POR PRIMERA VEZ.

- ( ) Dar la bienvenida a la compañía y al trabajo.
- ( ) Mostrar percheros y el baño.
- ( ) Dar a conocer la cafetería.
- ( ) Revisar los reglamentos de - seguridad.
- ( ) Ilustrar el sitio de trabajo.
- ( ) Revisar tarifa, horas y uso de tarjeta de tiempo.
- ( ) Describir el trabajo del grupo.
- ( ) Presentarlo a sus compañeros.
- ( ) Empezar el trabajo recordando los cuatro pasos de instrucción:
  - 1.- Preparar el trabajo.
  - 2.- Presentar la operación.
  - 3.- Ensayar su ejecución.
  - 4.- Vigilar el progreso.
- ( ) Cubrir las reglas básicas de seguridad y el uso del equipo de seguridad.
- ( ) Recordar al empleado que recurra al supervisor para información y ayuda adicional.

DURANTE EL PRIMER DIA.

- ( ) Revisar los procedimientos de paga.
- ( ) Discutir el estacionamiento y los transportes particulares.
- ( ) Explicar las facilidades de enfermería.
- ( ) Revisar las reglas de - seguridad.
- ( ) Hablar acerca del departamento de trabajo y -- como encaja el puesto - del empleado en él mismo.
- ( ) Comprobar cualquier progreso y cualquier pregunta, durante las primeras semanas.
- ( ) Revisar los planes.
- ( )-Dividendos
  - Pensiones
  - Retiro y préstamos.
  - Sistema de sugerencias.
- ( ) Comprobar los hábitos - de seguridad.
- ( ) Continuar observando el progreso y la ejecución del puesto.

## 2) PROCEDIMIENTOS DE LA ORIENTACION.

En esta fase tan importante para el personal, Relaciones Públicas podrá asesorar en todo lo que se refiere a las comunicaciones iniciales que se deben entablar con el personal de nuevo ingreso, principalmente en la plática de inducción al trabajo y en el diseño del manual de bienvenida.

A través de estos dos medios que habrán de combinarse para complementarse entre sí, se deben comunicar al personal los siguientes puntos básicos:

- a) Bienvenida.
- b) Información general sobre lo que es la organización, breve historia de la Empresa, situación en el mercado, qué produce ó vende, objetivos, políticas y planes generales.
- c) Orientación sobre su trabajo, orientación general, presentación ante su jefe inmediato, subordinados y compañeros, horarios de trabajo, lugar y días de pago, orientación sobre las prestaciones otorgadas por la organización y sobre las reglas y normas principales a cumplir.

Menciona Agustín Reyes Ponce que la introducción suele comprender dos partes:

- a) La introducción general de la Empresa: Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en el se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Trás de ésto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado.

do, donde se encuentran resumidas las políticas de la Empresa en materia personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación, etc., suele reafirmarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente con su jefe inmediato.

- b) En su departamento o sección: Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Existe un sinnúmero de procedimientos, pero el más usado consiste en que un empleado antiguo presente al nuevo elemento, y le explique la práctica establecida. En grandes firmas se utilizan materia impresa, pláticas y conferencias.

#### OBJETIVOS DE LA INDUCCION:

- 1) Crear en el empleado confianza en la compañía, para que observe mejor el adiestramiento y tenga mayores probabilidades de convertirse en un buen empleado.
- 2) Lograr en el empleado la sensación de pertenencia a la compañía y fomentar su lealtad hacia ésta.
- 3) Dar al empleado información y conocimientos de las condiciones de empleo de la compañía, de la organización y de sus productos.
- 4) Proveer a la compañía empleados bien informados, quienes ayudarán a reducir el número de problemas, tales como; cambios de personal, descontento en los empleados e ineficiencia del personal.



## ENFOQUES:

Al adiestrar a un nuevo empleado, se debe tener cuidado de -- darle una buena imagen de la compañía. El trato que reciba durante este período impresionable puede determinar el que el empleado no se haga ilusiones fuera de la realidad, que más tarde puedan causarle cesilusiones innecesarias. Es también esencial que el nuevo-empleado le sea presentada toda la información necesaria en forma- tal, que constituya realmente una ayuda para él.

haciendo todos los esfuerzos porque la introducción inicial - del empleado a su trabajo sea la adecuada, su ajuste al nuevo tra- bajo deberá ser más rápido, cometerá menos errores y su actitud ge- neral será mejor.

Opciones del Procedimiento: El adiestramiento en el plano de la inducción puede desarrollarse mediante el uso de cualquiera de - los siguientes sistemas:

- 1) Adiestramiento en la práctica.
- 2) Juntas.
- 3) Combinación de las dos primeras.
- 4) Visitas.

## FACTORES EN LA SELECCION DEL METODO:

Para determinar que sistema debe utilizarse con mayores ventaj- as, deben considerarse los siguientes factores:

- 1) El procedimiento de empleo: El que los trabajadores se em- pleen por día o por semana, determinará la frecuencia del - adiestramiento de inducción necesaria.

- 2) Volúmen de empleados: El procedimiento de adiestramiento - que se utilice dependerá del tamaño del grupo de empleados.
- 3) Facilidades con que se cuenta.
- 4) Instructores con que se cuenta.

#### VENTAJAS DE LOS DIVERSOS SISTEMAS:

De acuerdo a los factores mencionados arriba, cada método — tiene sus ventajas particulares.

- 1) Adiestramiento en la práctica: Es conveniente sólo cuando los grupos son pequeños, y los nuevos empleados poco frecuentes.
- 2) El Adiestramiento por Juntas: Es efectivo cuando los grupos son grandes y la renovación de empleados es frecuente así como cuando se cuenta con las facilidades apropiadas.
- 3) La Combinación de las dos primeras: Es recomendable en la mayoría de los casos, porque el empleado recibe información básica en sesiones formales, con demostraciones prácticas de parte de sus supervisores.
- 4) El proyecto de Visitas: Es aconsejable en algunos casos - se utiliza con gran efectividad como suplemento de cualquiera de los otros proyectos.

Contenido: Todos los hechos e información que el nuevo — empleado necesita y tiene derecho a saber, deben enumerarse para determinar el contenido general de esbozo del curso:

#### FUENTES DE INFORMACION:

- a) El supervisor de adiestramiento debe colocarse en lugar del nuevo empleado, e imaginarse así como un nuevo empleado que llega a un nuevo ambiente, entre caras extrañas y enfrentándose a situaciones nuevas. El programa de inducción debe -- contestar a todas las preguntas que normalmente deben surgir.
- b) Obtener sugerencias de los empleados.
- c) Preguntar a los supervisores cuales son los cuestionamientos más comunes entre los nuevos empleados.

#### INFORMACION QUE SE DEBE ABARCAR:

La Compañía de la cual es empleado.

- 1 Su historia
- 2 Su futuro
- 3 Su política y prácticas, servicio, proyecto de sugerencias, programas de adiestramiento, etc.
- 4 Sus prestaciones, seguros de vida, de grupos, de hospitalización, plan de jubilación, etc.

La Compañía en la que trabaja.

- 1 Su organización.
- 2 Reglamentos: Horas de trabajo, pago de horas extras, faltas y retrasos, días y métodos de pago, escalas de salarios y aumentos, días festivos, antigüedad, reglas y normas de seguridad, deducciones, vacaciones, reglas para relojes marcadores y tarjetas, teléfonos, ascensos y cambios; actividades recreativas.

La actividad en que trabajará.

- 1 Sus métodos de trabajo, funciones y productos.
- 2 Sus supervisores.
- 3 Reglas especiales, períodos de descanso, seguridad, etc.
- 4 Organización.

El trabajo que desempeñará.

- 1 Relación de su trabajo con otros y como participa en el engranaje general.
- 2 Oportunidades para progresar.
- 3 Compañeros de trabajo.
- 4 Descripción de obligaciones y responsabilidades.
- 5 Su importancia.

Ubicación geográfica:

Se le debe de mostrar geográficamente donde se localizan - los laboratorios, toma de agua, comedor, cuarto de herramientas, - relojes marcadores, ganchos para ropa, sala de descanso, dispensario médico, elevadores, escaleras, salidas, etc.

La inducción del empleado deberá ser programada en tal forma que se le dé toda la información necesaria lo más pronto posible, sin demasiada demora para comenzar a hacerse cargo del puesto al que fué asignado. La hora del día en que se desarrollará el proyecto de adiestramiento deberá fijarse según convenga a los intereses. Se puede utilizar un método efectivo distribuyendo la inducción, a través de un período de varias semanas, si es posible, para que cuando el empleado sea llamado a hacer preguntas específicas con objeto de obtener mayor información, tenga mejor absorción

y los puntos pertinentes pueden ser reforzados con información más detallada.

**Asesores ó Instructores:**

- 1 Si el adiestramiento es bajo un proyecto de adiestramiento en la práctica, el supervisor del empleado o cualquier otra persona designada será el instructor.
- 2 Si el adiestramiento es por medio del proyecto de juntas, serán los supervisores representantes del departamento de adiestramiento o de otras actividades de la fábrica.
- 3 Si el adiestramiento es por medio del proyecto de visitas, serán los supervisores de las secciones de visitas quienes darán la instrucción.

En cualquiera de los proyectos, la persona elegida para conducir el programa, deberá ser cordial y sincera para dar al empleado la seguridad de pertenencia y que le será otorgada toda la información necesaria y de que su trabajo representa un reto que todos -- confían podrá vencer.

**EL METODO .**

Los métodos utilizados para llevar a cabo el adiestramiento en ésta área, pueden ser orales, visuales o ambos.

La presentación, sea oral o visual, debe apegarse al tipo específico y no se debe presentar demasiada información dentro de ese límite de tiempo.

Si se utiliza el método oral, es importante un patrón de los detalles para impedir que el orador omita alguno. Siguiendo el patrón, todas las personas recibirán igual trato y la misma instrucción.

Es también importante que el orador presente el material en forma interesante y humana con toques personales adecuados al grupo. El material nunca debe memorizarse o leerse. La persona que conduce el programa, no sólo debe hablar bien e irradiar comprensión, sino además debe poder repetir el material día tras día, sin que la presentación pierda vivacidad. Debe estar capacitado para contestar y dar la impresión de conocer a fondo el tema. Será responsable de proveer al individuo del material necesario e información, así como instruirlo en las técnicas apropiadas para la presentación.

#### Medios Auxiliares.

Siempre que sea posible, los medios auxiliares tales como: planos, transparencias, películas, manuales, etc. deberán ser utilizados como complemento de los métodos ordinarios.

Estos auxiliares darán vida a la presentación y harán menos monótona la enorme dosis de información que deberá absorber el recién integrado. Estos medios ayudarán al empleado a comprender en unas cuantas horas lo que la compañía le ofrece y lo que se espera de él, como miembro de la organización.

#### Evaluación.

Para asegurarse de que el nuevo empleado ha comprendido lo que se le ha dicho, debe hacerse una evaluación para verificar su progreso en el aprendizaje de su trabajo, su comprensión y práctica de las reglas y su familiarización con la política.

Las dificultades que encuentre en su ajuste pueden ser anotadas y hacerse mejoras en el programa.

Las entrevistas con los nuevos empleados, para lograr sus reacciones a su inducción, es el primer método para valorizar resultados. Otros métodos objetivos para evaluar resultados serían el consultar los registros de cambios de personal, quejas y preguntas formuladas por los nuevos empleados. La investigación de cada una de éstas fuentes indicará cualquier mejora que sea necesaria.

- A) Cotejo de cambios de personal: Los cambios de personal durante los primeros días deben estudiarse cuidadosamente ya que, si son muchos pueden indicar la necesidad de un mejor sistema de inducción. Las entrevistas con los empleados salientes deberán dar las razones de los cambios, indicando los puntos sobre los que deberá hacerse incapié en el programa de inducción.
- B) Atención a los problemas del personal: La frecuencia e importancia de los problemas del personal, indicará la rapidez con que los nuevos empleados han logrado su ajuste.
- C) Cotejo de supervisores: La medida general del éxito del programa, será el éxito obtenido por los empleados en su trabajo. Los empleados ignorantes ó mal informados y a los que no se ha hecho sentir que tienen un papel importante, no podrán dar su rendimiento en sus trabajos. El grado de lealtad y servicio hábil y constante del empleado es indicativo de la forma en que ha sido presentado e incorporado a la organización.

**CONTRATACION**

---



## CONTRATACION

Después de las primeras dos etapas, Reclutamiento y Selección, nuestro ya seleccionados elementos para ocupar los puestos vacantes, fueron contratados directamente por el departamento de Recursos Humanos de la Empresa.

Además de que nuestro departamento de Recursos Humanos desarrolla un programa para determinar el porcentaje de contratación y así nos determine la pauta a seguir para darnos cuenta de la proporción que mantenemos respecto a otras compañías de la competencia.

En esta etapa nosotros al haber previamente calificado al solicitante, lo situamos en categorías, según la aceptación del empleo.

En esta base se enumeran al empleado todos los beneficios legales a los que él como colaborador de la Empresa tiene derecho y se le recalca en cierta forma, también sus obligaciones -- hacia la organización; estos derechos son:

- a).- Sueldo Mensual.
- b).- Prestaciones de ley y adicionales que la Empresa le otorgará.
- c).- Aguinaldo.
- d).- Reparto de Utilidades.
- e).- Prestaciones a los empleados jubilados.

- f).- Seguro social y/o atención médica particular.
- g).- Incapacidad.
- h).- Vacaciones.
- i).- Sindicato.
- j).- Promociones que nuestra Empresa hará según la productividad que el empleado presente.

ADiestRAMIENTO.

## AD I E S T R A M I E N T O .

Aún cuando las pequeñas Empresas para evitar los programas de entrenamiento costosos, contratan personas que ya han sido entrenadas en otra parte, la mayoría de las Empresas reconocen la necesidad de proporcionar algún entrenamiento interno. Lo expresado anteriormente se debe a que los empleados nuevos deben ser entrenados para el puesto que van a desempeñar y se debe también considerar - que los empleados deben ser reentrenados para nuevos puestos.

La necesidad de entrenar a los empleados, es bien reconocida - por los administradores y supervisores concientes del papel que -- las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos - de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

**Desarrollo:** Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona poseé para obtener su máxima realización posible.

En la industria y en los servicios públicos se hace necesario el entrenamiento especial para los diversos trabajos, ya que sin - este entrenamiento el desarrollo del trabajo sería poco efectivo.

En algunas escuelas, colegios y universidades, se proporciona aunque en pequeña escala, entrenamiento técnico, pero no se desarrolla el conocimiento especial ni los requisitos de habilidad necesaria en el trabajo.

Con los programas de entrenamiento se espera aumentar la eficiencia de la productividad; reducir los problemas disciplinarios, los retardos, ausentismo, accidentes, etc., también por medio del entrenamiento se ayuda al empleado a tratar con el público, enseñándoles modales, cortesía, artes de vender y proporciona conocimientos amplios de la vida social y política.

Las personas que llevan a cabo el programa de entrenamiento - deben actuar con tacto en sus intentos para obtener los objetivos deseados.

**Necesidad de entrenamiento:** Los gerentes y los miembros del grupo de personal deben estar siempre alertas ante las señales de que los empleados necesitan entrenamiento. Por ejemplo, si el récord de producción indica que no se están alcanzando los estándares relativos, puede requerirse entrenamiento adicional. En forma similar, un número excesivo de rechazos ó de desperdicio de material - puede ser causado por un entrenamiento inadecuado. Un número creciente de accidentes también es una indicación de que los empleados requieren un repaso en el uso de los dispositivos de seguridad y en los procedimientos para evitar accidentes en el trabajo.

Por consiguiente se debe de asegurar que se reconozcan las -- necesidades de entrenamiento y que esta función reciba la atención y el interés adecuado.

Un programa de entrenamiento debe emprenderse cuando es necesario y puede ser patente a supervisores, ejecutivos de la firma.

En caso de que los nuevos elementos adquieran los vicios del puesto heredados por el antiguo ocupante, la solución y el plan a seguir es un programa de entrenamiento correctivo para los nuevos y antiguos empleados.

El programa de entrenamiento debe ser realizable y necesario, aún cuando las causas sean accidentes, descuidos, ignorancia de -- políticas de la firma, productos defectuosos, etc.

Con el objeto de que el entrenamiento sea efectivo y no represente un desperdicio económico, McGehes sugiere un enfoque a tres-requisitos fundamentales:

- 1) Análisis organizacional: Determinar en que puntos debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la organización.
- 2) Análisis de Operaciones: Determinar cual deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación en una forma efectiva.
- 3) Análisis del Hombre: Determinar que habilidades, conocimientos o actividades deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

El primero estudia la organización completa, sus objetivos, -- sus recursos y la forma en que se relaciona. El segundo se enfoca a la tarea o puesto y el tercero se enfoca al individuo en cuanto a -- su posición presente y futuras posiciones.

En el desarrollo de los programas, deben tenerse en cuenta factores tales como: a cuáles empleados es probable que beneficie el entrenamiento, determinar cuidadosamente los requerimientos de apti tud para aprovechar el programa de entrenamiento y tomarlos en cuenta en la planeación de un programa específico y en la elección de -

los aspirantes a ingresar en el programa.

Si bien el entrenamiento representa un enfoque positivo hacia la mejoría del desempeño del trabajo, no puede proporcionar la solución a todos los problemas. Por ejemplo, si la producción está bajando debido a que los trabajadores están disgustados y resentidos por las condiciones de trabajo, el suministrarles un enfrentamiento adicional no tendrá muchas posibilidades de incrementar la producción. Puede, de hecho, causar mayor resentimiento entre los trabajadores, debido a que puede parecerles que la Gerencia se muestra indiferente hacia la base original de sus sentimientos. La causa de cada problema personal, por consiguiente, debe ser determinada cuidadosamente para tomar la acción más apropiada.

#### Los costos en el entrenamiento.

Si bien el proceso selectivo es costoso, por consiguiente el entrenamiento representa un costo para cualquier firma. El entrenamiento menos costoso y usado por la generalidad de las compañías es el llamado mixto, que es el que se imparte 50% en horas de trabajo y el 50% en horas libres del empleado, además de que usualmente el empleado durante el tiempo de entrenamiento percibe un sueldo bajo, ya sea un 50% de lo asignado al puesto y sobre esa base va aumentándose.

#### La organización en el entrenamiento.

El entrenamiento es responsabilidad del grupo gerencial y su supervisor. En el cuerpo de relaciones de personal se apega dicha organización, demandando ayuda y consejo. La división de entrenamiento debe reportar al jefe de departamento de personal, ésta depende de dicho departamento. Cuando no compete al departamento de

personal debe reportarse a la Gerencia.

La forma de Organización varía de acuerdo a:

- a) La importancia de la firma.
- b) La variedad del entrenamiento.

En Empresas pequeñas una sólo persona puede realizar esta función.

Es muy benéfico que la división de entrenamiento sea de acuerdo a los tipos de entrenamiento que debe proporcionarse.

Nunca debemos olvidar el hecho de que los programas de recursos humanos apuntan a ayudar a seres humanos individuales, que sus motivos, temores y hostilidades son factores cruciales y que nuestra preocupación sobre la forma que el cliente percibe nuestros -- esfuerzos es un elemento importante en la planeación y ejecución -- del programa.

#### Entrenamiento y Desarrollo.

El propósito principal de entrenamiento en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento a su -- habilidad hasta un nivel satisfactorio.

El principio general de la Gerencia, es que se dará el entrenamiento adecuado a las necesidades del puesto tomado en cuenta al empleado en cuanto habilidades y cualidades.



En algunas Empresas se teme que los solicitantes tomen el -- curso y lo aprovechen trabajando en otras firmas que no imparten-entrenamiento. Existe la llamada "Cláusula Radio" que consiste en que el empleado sometido a entrenamiento se comprometa a no prestar servicios en otra firma dentro de determinada área y durante cierto lapso de tiempo.

Conforme aumenta la supervisión en las relaciones de empleo, aumentan los costos. Si se necesita tiempo extra para el entrenamiento, surge la pregunta de que si se pagarán tiempos extras. La asistencia al curso que no se considera como tiempo adicional al trabajo, si el entrenamiento es voluntario.

**Las necesidades de entrenamiento y la Supervisión:** Al iniciar un programa de entrenamiento se debe comenzar con una supervisión de las necesidades.

La supervisión busca saber lo que los empleados deben emprender, lo mismo en cuanto a su puesto actual que para futuras promociones. En estas supervisiones se identifican las habilidades, conocimientos e información que son esenciales y se diferencian las aptitudes básicas que no pueden suplirse con el entrenamiento. Esta supervisión nos sirve de base para definir claramente la necesidad y oportunidad de los programas de entrenamiento.

La supervisión del entrenamiento debe de ver hacia el futuro y tratar de producir los requisitos de energía humana como base del entrenamiento.

## 1) PRINCIPIOS DE ADIESTRAMIENTO.

- A) Proceso Individual: El aprendizaje debe de representar un cambio en el individuo. Las diferencias individuales juegan un papel muy importante, pues los individuos que aprenden fácilmente una cosa, para otros es difícil. Por consiguiente debe de tenerse en cuenta la capacidad del individuo, el método y el proceso de entrenamiento.
- B) La Motivación: Los cambios y ajustes individuales se efectúan cuando el sujeto lo desea. Debe tener una meta y asociarla con la necesidad del ajuste y se debe recordar con frecuencia para lograr dicha motivación. Puesto que muchos empleados muestran resentimiento o están contra los intentos de recibir instrucción, es importante contar con instructores calificados y entusiastas que expliquen los propósitos y las metas que deben ser alcanzadas. La necesidad de reconocimiento, de seguridad y de autorrealización se encuentran entre algunas de estas necesidades que pueden ser satisfechas mediante las actividades del entrenamiento.
- C) Proceso Acumulativo: El aprendizaje es un proceso acumulativo, pues la reacción del individuo a cualquier estímulo está condicionada por lo que ha aprendido en lecciones y experiencias anteriores, por lo que deben tomarse en cuenta los antecedentes, la educación y los requisitos de experiencias.
- D) Síndares Obvios: El aprendizaje se ayuda con la determinación de estándares ó marcas en las cuales el individuo juzga su proceso de éxito para que el individuo sepa hasta que grado va aprendiendo.

Son aconsejables los incentivos y la entrega de diplomas ó certificados que avalen el curso impartido.

## 2) RELACION ENTRE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y ANALISIS DE TRABAJO.

Un buen programa de entrenamiento debe basarse en una cuidadosa apreciación de las necesidades de entrenamiento que el análisis de trabajo proporciona.

El diseño de un programa específico de entrenamiento requiere que se ponga atención especial al análisis de las operaciones o de las tareas, determinando cual debe ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el trabajador debe hacer para ejecutar una tarea, desempeñar un puesto ó una asignación en una forma efectiva. El primer paso en el análisis de la tarea es anotar todas las actividades incluidas en el puesto. El segundo paso consiste en anotar todas las etapas implicadas en cada una de las tareas de la lista en términos de lo que la persona hace cuando ejecuta la etapa, en vez de los términos de lo que deba conocer. Además de las etapas en la ejecución de la tarea, se indica el tipo de actividad y el nivel de dificultad del aprendizaje.

Si el tipo de actividad que se está asociando principalmente con cada una de las etapas de la tarea está determinado, se está en buena posición para seleccionar el contenido, métodos y materiales para el entrenamiento de los empleados en cada etapa de la secuencia de una tarea. Como una tarea puede estar compuesta por más de un tipo de actividad, sin embargo, lo importante es identificar el tipo principal de ejecución asociado con cada etapa.

Una vez identificado el tipo principal de ejecución, se facilita la selección del contenido y de los procedimientos de la instrucción.

Las descripciones del trabajo nos determinan lo que se necesita enseñar, y obteniendo ésto por un análisis de trabajo, hay que determinar lo que cada empleado debe saber y las habilidades que debe poseer. Al confrontar estos requisitos con las calificaciones de los solicitantes se identifican las necesidades de entrenamiento.

Estas necesidades se definen por medio de las entrevistas y cuestionarios dirigidos a los ejecutivos, supervisores, etc., cuyo objeto es descubrir que es lo que piensan que el empleado debe saber. Ya que el empleado se le deben dar ciertas explicaciones, como; cuál es el propósito del programa y que se debe de tomar un curso para poder avanzar. Si no se les explica al empleado el programa se convierte en una fuente de descontentos y puede traer como consecuencia que los mejores candidatos se abstengan de tomar el curso. Por esta razón el programa de entrenamiento debe interpretarse a los empleados debidamente, esto se puede llevar a cabo insertándolo en el manual para empleados. Los objetivos del programa también deben ser dados a conocer tanto a los que participan como a los que no lo hacen.

### 3) SELECCION DEL METODO.

Los programas de entrenamiento se realizan con base en las - necesidades de la Empresa. Para cada curso debe establecerse cierto método adecuado.

A continuación se explicará un poco de cada uno de los métodos usuales:

- A) Demostraciones: Es el método más antiguo que se ha usado, puede ser útil buscando conseguir imitación sin solicitarla, sino meramente por sugestión. Por otra parte puede -- ser obvia y competente.
  
- B) Plásticas: Está íntimamente relacionada con las demostraciones y es la que el instructor explica, cómo, cuándo, - dónde y porqué. Permite interpretar, motivar, estimular y alentar. Por lo general se usa en orientación, trabajo, - supervisión y seguridad.
  
- C) Conferencias, Proyectos penales, Sesiones intensivas: En las conferencias los problemas mutuos son el punto de discusión, los participantes unen ideas y experiencias con - la intención de solucionar dichos problemas.

El tema debe estar familiarizado con los participantes. - Lo ideal son las reuniones de grupos de 15 a 20 miembros, en que el dirigente debe ser capaz para llevar a cabo las discusiones sin desviarse del tema y nunca monopolizar -- las ideas.

Se puede ahorrar tiempo, si a los participantes se les proporciona de una gufa en la que no se pase por alto ningún problema.

El proyecto es anticipado y los problemas se plantean, se descubren respuestas, se discuten hallazgos y se formulan conclusiones en la que los participantes deben concordar.

El procedimiento de conferencias, puede ser nulo cuando a los miembros, teniendo poco conocimiento se les infunden nuevas ideas ó mucha información.

- D) Suposiciones o Fingimiento: Esta práctica de entrenamiento se imparte mediante el juego de finjamos que ... evaluando luego el éxito de los actores, el método es dramático de ahí su interés, es adecuado para tratar situaciones de problemas obvios. Además es correctivo e instructivo y los participantes se entretienen a la vez que se instruyen. En la teatralización de este método participan los integrantes del grupo a entrenar.
- E) Método de Casos: Es en el que se enfoca la atención a los problemas. En este método se proporciona un "caso" a los participantes describiendo una situación que se ha presentado.
- F) Dispositivos de Entrenamiento: Los dispositivos de entrenamiento también se usan en la enseñanza de las artes del -- trabajo y los procedimientos de naturaleza industrial. Un interesante dispositivo se conoce como Videosonics y está siendo usado para proporcionar a los empleados procedimien

tos del trabajo paso a paso en su banco de trabajo. Este aparato, que parece un receptor de TV portátil, usa una cinta magnética que está sincronizada con transparencias de 35 mm. de color. Las transparencias, junto con la voz del instructor han sido usadas con éxito para ilustrar y describir los pasos en la fabricación y montaje de partes componentes electrónicas.

- G) Aprendizaje en Internados: Aquí el practicante se pone a las órdenes de un experto, el cual emplea los medios requeridos para hacer de él un buen trabajador. El aprendizaje se refiere a un oficio y el internado se refiere a entrenar miembros del personal especializado.
- H) Provisiones de Sobresalientes: Es el arreglo de aprendizaje para substitutos. En algunas empresas se requiere que cada gerente o manejador de personal tenga una persona que sirva como substituto y que se le pueda denominar un "SUB". En este sistema aprenderán por experiencia y por imitación.
- I) Relación de Trabajos y Escuadrones Volantes: Cuando se debe informar al sobresaliente de una amplia comprensión de las operaciones y de la práctica corriente, entonces la rotación de trabajos debe emplearse ampliamente. Al substituto se le entrena en una sucesión de trabajo y al llegar al nivel de rango se organiza a los sobresalientes como Escuadrón volante. Este sistema no es aconsejable para el cuerpo especializado.

#### 4) PRUEBAS Y EXAMENES.

El esfuerzo y el interés se mantienen en todo el programa de entrenamiento al mismo tiempo que se estimulan por comparación -- con los estándares. Se alienta al interesado y se le demuestra que su ejecución puede ser mejorada, comparando después los resultados de unos y otros. Pueden emplearse pruebas y exámenes escritos para estimular el interés y proporcionar un incentivo adicional.

Una característica esencial, es que los participantes tengan la conciencia de que la calificación es justa y que se tome en cuenta para la promoción.

El procedimiento más satisfactorio es que los responsables del programa fungan como jurado a la vez que preparan el cuestionario.

Es también esencial verificar cuidadosamente las preguntas del examen y debe de quedar bien determinada la confiabilidad, su consistencia y capacidad para distinguir entre los que pueden y los que no pueden llenar los estándares de la prueba. Comúnmente la confiabilidad de una prueba se verifica comparando las puntuaciones de cada uno de los examinados. La validez se mide correlacionando las puntuaciones de las pruebas con un criterio aceptable.

Algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: Incremento en la productividad, to tal de ventas, disminuciones en los costos y el desperdicio, y evidencias similares de un mejor desempeño. Las medidas usadas pa ra evaluar el entrenamiento, tales como; registro de producción, calificaciones de méritos, registros de costos, accidentes, etc.,



deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados.

El desempeño de su trabajo, después del entrenamiento, deberá ser observado y hacerse comparaciones con su desempeño antes del entrenamiento, considerando cualquier característica medible que resulte pertinente. La observación visual de los registros -- que señalan los efectos de entrenamiento sobre el desempeño del trabajo durante la secuencia de entrenamiento, pueden ser usadas para dar al entrenado un conocimiento de su progreso.

Ayuda a Empleados: Algunas firmas reconocen las ventajas que ofrecen los cursos para sus empleados en escuelas superiores, así como cursos de capacitación y correspondencia, por lo que ofrecen a sus empleados pagar una parte de la totalidad del curso del valor si éste es terminado con éxito, o bien puede ofrecer becas en determinadas instituciones a fin de obtener alguna especialización que se convertirá en beneficios de la Empresa.

La Evaluación de los Métodos: El entrenamiento como cualquier otra función de la administración de personal, deberá ser evaluado para determinar su efectividad. La existencia de un grupo de entrenamiento y de una ordenación de cursos y otras experiencias de entrenamiento para los empleados, no asegura que tenga éxito este aprendizaje. Es responsabilidad del director de entrenamiento, obtener la prueba de que las necesidades están siendo llevadas a través del programa. Desafortunadamente, la información relativa al alcance de metas y a los métodos más efectivos de alcanzar éstos, se obtiene solamente en unos cuantos casos y en algunos mediante enfoques de investigación que a menudo son inadecuados.

Para la buena apreciación de los programas se deben tener en cuenta los peligros de las falsas conclusiones y de la confiabilidad de las medidas estadísticas.

#### 5) ENTRENAMIENTO SUPERVISORIO.

Todos los directores o líderes, deben desarrollar un papel - muy diferente a los demás, pues deben ser efectivos para incluir a los demás individuos que sean sometidos a entrenamiento, deben ser capaces de crear un espíritu en el trabajo, deben poseer y -- transmitir conocimientos de las políticas y objetivos del trabajo, del departamento y de la empresa, deben crear espíritu de grupo y desarrollar el trabajo común entre los empleados que son --- inestables y que pueden dejar o tomar el trabajo.

El trabajo de un supervisor es el de ver que el trabajo marche de acuerdo a los objetivos y que se efectúe. Además de que es representante de todos los niveles de manejo de los empleados.

No se ha podido delinear el trabajo de un supervisor para -- realizar un estándar, pues en toda Empresa su trabajo es variable.

Se pueden enumerar algunas responsabilidades del supervisor- tales como:

- a.- Atención a trabajos específicos.
- b.- Entrenamiento a ciertos empleados.
- c.- Operación de tareas.
- d.- Moral de los empleados.
- e.- Manejo de demandas y salarios.

- f.- Control de ausentismos.
- g.- Velar por el cumplimiento de los reglamentos.
- h.- Disciplina.
- i.- Transferencias de empleados.
- j.- Problemas especiales de mujeres.
- k.- Protección de la Empresa.

Según algunas investigaciones recientes, señalan al supervisor como "cociente de personal", y como el que más éxito obtiene en su trabajo. La mayoría de las políticas y programas de relaciones de empleo se llevan a cabo a través del puesto de supervisor, él es quién toma la decisión final de contratación, ayuda en el análisis de trabajo, y es responsable ante la gerencia de las quejas. Es muy importante que los supervisores y los miembros especializados en relaciones de personal mantengan una íntima cooperación y una efectiva comunicación.

Problemas especiales de las mujeres: Es uno de los principales problemas que tienen los supervisores, pues las mujeres, raras veces piensan hacer carrera dentro de la Empresa y esto hace que tengan interés en el trabajo. Casi la generalidad de las mujeres prefieren los trabajos parciales ó temporales, algunas realizan actividades que no competen al trabajo, son más independientes y más críticas sobre las condiciones de trabajo.

#### Selección de Supervisores.

La base para la selección es importante ya que determina las cualidades del supervisor. Desafortunadamente varios de los métodos más comunes para la selección son deficientes, pues en algunas Empresas un factor importante es la antigüedad del candidato,

en otras se escoge por favoritismo, concepto por el cual no debe ser hecha la selección, pues para éllo se necesitan factores como la estabilidad emocional, la equidad, el tacto y el entusiasmo.

#### **Entrenamiento:**

El entrenamiento de los supervisores debe ser parcial, en el que se le suministrarán cursos basados en cuidadosos estudios relacionados al trabajo que va a desempeñar.

Dentro de las principales áreas de entrenamiento para supervisores, se encuentran cinco, las cuáles son como sigue:

- a) Administración.
- b) Relaciones Humanas.
- c) Técnicas.
- d) Pericia.
- e) Orientación sobre trabajo.

Para que el entrenamiento sea provechoso, deben tomarse en cuenta factores como inteligencia, habilidad para dirigir, habilidad para comunicarse, enfoque lógico a los problemas, intereses culturales, virtudes morales.

#### **Métodos :**

Se emplean numerosos métodos de entrenamiento para los supervisores. Los sobrestantes asisten a pláticas sobre políticas de trabajo, programas de seguridad, oportunidades de entrenamiento para trabajadores de línea, programas y procedimientos establecidos, contratos de trabajo, administración, etc.

El método de conferencias se emplea mucho para discusiones sobre esos problemas y otros, tales como; la disciplina, quejas, promociones y cambios. La actuación es un procedimiento que ha merecido continua y creciente aceptación para enseñar a los sobrestantes como enfrentarse a esos problemas mencionados. La práctica es un factor esencial en el entrenamiento.

El método de proyectos es apropiado cuando a los entrenados se les proporciona la oportunidad de planear su abordamiento a problemas, y pueden emplear su pasada experiencia como guía.

Muchas firmas en la actualidad hacen uso de películas y vistas fijas en los programas de entrenamiento, estas ayudas visuales son efectivas y suministran entrenamiento más amplio que el que -- podría obtenerse de la simple experiencia.

**CAPITULO II: PROBLEMAS MAS FRECUENTES  
QUE SE DAN EN LAS CINCO-  
FUNCIONES DEL DEPARTAMEN  
TO DE PERSONAL.**

## PRIMERA ETAPA: PROBLEMAS EN LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO.

Durante la investigación de campo, logré detectar problemas muy palpables que en muchas ocasiones, eran provocados por falta de capacidad de algunos encargados de personal ó recursos humanos de la competencia, enumeraré algunos problemas y posteriormente daré mis soluciones en el siguiente capítulo desde el punto de vista práctico y enfocado a una buena administración de personal y se darán estas soluciones de acuerdo al orden que man tiene cada problema en cada una de las etapas.

- 1º PROBLEMA: Existe falta de información precisa respecto a las necesidades del puesto y del solicitante, ya sean enfocadas al presente ó futuro de estas necesidades.
- 2º PROBLEMA: No existe un plan efectivo para desarrollar y mantener vigentes las fuentes de recursos humanos, para reclutar a solicitantes y ésto afecta la imagen de la Empresa.
- 3º PROBLEMA: El Sindicato; debido a que todas nuestras decisiones de personal están sujetas a las estipulaciones del contrato de trabajo y sobre todo a la amenaza constante del Sindicato, nuestra administración de personal se vuelve más complicada cuando los trabajadores se sindicalizan.
- 4º PROBLEMA: Falta de mano de obra calificada; ésto provoca baja calidad en el terminado de las prendas.

5º PROBLEMA: Existe mucha rotación de empleo utilizando la mano - de obra de las mujeres y ésto representa altos costos para la Empresa.



## SEGUNDA ETAPA: PROBLEMAS EN LA FUNCION DE SELECCION.

- 1º PROBLEMA: Los individuos responsables de tomar la decisión - sobre la selección, no poseen una información adecuada para fundamentarse tal decisión sobre los -- puestos y los aspirantes.
  
- 2º PROBLEMA: Los solicitantes incapacitados, que fueron rechaza dos por la Empresa, públicamente sus comentarios - afectan a nuestra Empresa.
  
- 3º PROBLEMA: No se toman en cuenta las consideraciones éticas - al utilizar fuentes, que para el solicitante repre sentan una invasión a la vida íntima y privada.
  
- 4º PROBLEMA: En la actualidad no se investiga en forma precisa, la procedencia de los exámenes médicos y ésto trae consigo la ocultación de enfermedades que ocasionan ausentismos, contagios y demás y que para la - Empresa representan altos costos y baja producción y ventas por dichos ausentismos.
  
- 5º PROBLEMA: Se rechaza a muchos solicitantes durante el proceso de selección, y ésto trae como consecuencia pér dida de tiempo, aumento de costos de personal ó -- recursos humanos y ésto afecta también a la imagen de la Empresa.

TERCERA ETAPA: PROBLEMAS EN LA FUNCION DE INDUCCION.

- 1º PROBLEMA: Es esta fase encontré un problema muy común entre el personal operativo y el personal encargado de supervisar, ya que existe mucha desarticulación en la -- coordinación que debe existir al informar al recién-contratado sobre puntos base para que el trabajador- logre una adaptación óptima en el puesto.
- 2º PROBLEMA: Que el departamento de personal contribuye a la mala inducción al no contar con listas de comprobación, - ya que esto hace que el nuevo empleado pierda de vista aspectos bastante importantes sobre la información primaria del puesto.
- 3º PROBLEMA: La comunicación inicial que el departamento de perso-nal debe entablar con el personal recién contratado- principalmente en las pláticas de inducción, orien-tarlo sobre su trabajo, presentarlo formalmente con- su jefe inmediato y los compañeros de trabajo, lugar y días de pago, prestaciones otorgadas por nuestra - Empresa, etc.
- 4º PROBLEMA: Los métodos utilizados para llevar a cabo la indu-cción (orales y visuales) están siendo aplicados en forma inefectiva para el departamento de personal -- ya que la presentación del método en algunas ocasio-nes no todas las personas reciben el mismo trato y - la misma introducción y por consiguiente desintere -

san al trabajador sobre información importante de la -  
Empresa.

5º PROBLEMA: Existe una confusión de conceptos entre lo que verdaderamente representa la inducción y la contratación, ya que según los resultados que me arrojó una entrevista con varios empleadores de personal de otras Empresas - del mismo ramo, existe entre ellos una diversificación del concepto y aplicaciones entre la función de inducción y la función de contratación; ya que para unos - la inducción está contenida en contratación y para -- otros empleadores la situación es totalmente inversa.

6º PROBLEMA: El departamento de personal y sus empleadores no tienen bien definidos los objetivos de la inducción y esto a la postre arroja resultados negativos en la productividad y el adiestramiento del empleado, y para la Empresa representan costos muy elevados de capacitación por el mal manejo de la inducción.

#### CUARTA ETAPA: PROBLEMAS EN LA FUNCION DE CONTRATACION.

Es la etapa en donde menos problemas existen ya que se sobreentiende que las primeras dos etapas del proceso le expresamos a los solicitantes nuestras necesidades y puntos de vista sobre los requerimientos de las vacantes a ocupar. A continuación enumeraré algunos de los típicos problemas que se dan en la función de contratación.

- 1º PROBLEMA: En ocasiones el contratado, no es potencialmente apto para ocupar el puesto, debido a las fallas arrojadas en las dos primeras etapas de este proceso, ya que los entrevistadores no quedan satisfechos y lo callan ante el supervisor ó gerente de recursos humanos.
  
- 2º PROBLEMA: No existe relación estrecha entre los diversos departamentos de la empresa, y esto implica para nosotros, una desfamiliarización de los requisitos del puesto relativo a destreza, personalidad y otros factores a la hora de la contratación.  
Paralelo a este problema se une el elevado costo que nos arroja esta situación, ya que a mediano plazo los trabajadores demuestran inconformidades, baja productividad y hasta ausentismos.
  
- 3º PROBLEMA: Aumento de los costos de la Empresa, por fallas administrativas en la planeación estratégica de contratación.

Tratándose de la mano de obra calificada, en otras palabras si la Empresa planea contratar a quince operadores y por problemas de presupuestos no contrata a un solicitante que anteriormente renunció a su empleo anterior, la Empresa incurre en elevados costos por remuneraciones legales que a esta persona le corresponden.

**QUINTA ETAPA: PROBLEMAS EN LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO.**

- 1º PROBLEMA: En sumadas ocasiones detectamos que el departamento de personal, no determina cuando existe necesidad de adiestramiento por parte de los empleados.
- 2º PROBLEMA: Algunos elementos de nuevo ingreso ó contratación reciente, heredan los vicios del antiguo ocupante del puesto.
- 3º PROBLEMA: Los costos del adiestramiento representan para la Empresa salidas de efectivo bastante considerables.
- 4º PROBLEMA: En muchas Empresas el entrenamiento supervisorio es pésimo y esto ocasiona trastornos de toda índole -- que siempre van a reflejarse en los costos y la íma gen de la Empresa.
- 5º PROBLEMA: La selección del supervisor en muchas ocasiones es inadecuada y ésto trae como consecuencia que el adiestramiento para empleados esté pésimamente supervisado.

**CAPITULO III: SOLUCIONES DE CADA UNO  
DE LOS PROBLEMAS DEL -  
CAPITULO DOS.**

**PRIMERA ETAPA: SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE RECLUTAMIENTO.**

- 1a. SOLUCION: Para mí un jefe de personal ó recursos humanos, debe de conocer las características más esenciales de un puesto, para así lograr, al exponérselas al soli citante, un convencimiento de los beneficios del -- puesto y de la promoción que en un corto plazo re -- presenta, de acuerdo a sus necesidades.
- 2a. SOLUCION: Realizar un plan de investigación minuciosa de to -- das y cada una de las fuentes posibles para atraer -- candidatos a nuestra Empresa para así determinar -- cuál es la fuente más efectiva que existe fuera de la Empresa, para así lograr sacarle más provecho.
- 3a. SOLUCION: No actuar en forma unilateral de parte de recursos -- humanos, sino consultar primero con los funciona -- rios del sindicato, antes de emprender acciones que afecten a sus miembros, y que el gerente general -- debe tener precaución y cerciorarse periódicamente -- de que las políticas y prácticas de personal ó re -- cursos humanos que afecten a los empleados se ape -- guen estrictamente a lo estipulado en el contrato -- de trabajo con el sindicato.



4a. SOLUCION: Tratar de establecer contacto con los solicitantes considerados como los mejores calificados, para -- proponerles ofertas en una vacante determinada, ya que estas personas confían mucho en el rumor de -- las proposiciones que hacen otras empresas. En -- cierta forma trato de decir que a veces es necesario recurrir a la famosa piratería de personal con la competencia, ya que no es ilegal hacerlo.

5a. SOLUCION: Aplicar un sistema psicológico para hacerles saber que el empleo no requiere de muchas demandas físicas al puesto, y también que en este sistema está contemplado la motivación económica y sus prestaciones y que esto traerá como consecuencia elevarles su estándar de vida respecto a su familia y a la sociedad.

**SEGUNDA ETAPA: SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE SELECCION DE PERSONAL.**

- 1a. SOLUCION: Hacer responsable de buscar mayores informes de -- cualesquiera que sea la fuente, sobre todo ya que -- siempre la información no es completa. En resumidas palabras que el ó los encargados de la selección -- investiguen a fondo al solicitante para aprovechar sus cualidades al máximo y lograr que pertenezcan a nuestra Empresa.
- 2a. SOLUCION: Tomarlos en cuenta para una posible contratación, -- ya que, se ha comprobado prácticamente, que este -- tipo de personas se adaptan mejor al puesto, trabajan con más habilidad y alegría; su productividad -- es mejor que la de personas normales, y así de este modo evitaremos una mala imagen de la Empresa ante el público.
- 3a. SOLUCION: Evitar severamente por parte de los encargados de -- entrevistar a los solicitantes, preguntas directas -- sobre aspectos íntimos, todo ésto haciéndolo con -- tacto psicológico y capacitando a nuestros entrevistadores en cursos de actualización en psicología de trabajo ó ya sea elaborar un programa opcional de -- respuestas en las solicitudes en donde no se obli-- que al solicitante a contestar preguntas que para -- él sean indiscretas.

- 4a. SOLUCION: Investigar ya sea telefónica o personalmente, ya -- que no es mucho el flujo de solicitantes, que los -- resultados de los análisis sean de curso legal y -- verdaderos. Esto se puede hacer hablando al laboratorio para checar si el solicitante se etendió en -- dicho laboratorio y con el Doctor que giró la orden del análisis y así evitaremos los problemas subse -- cuentes al contratar una persona potencialmente enferma.
- 5a. SOLUCION: Establecer una bitácora que incluya citas, control -- de solicitantes por orden alfabético y supervisar -- que se cumplan los requisitos para llevar a cabo el proceso para entrevistas.

### TERCERA ETAPA: SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE INDUCCION.

- 1a. SOLUCION: El supervisor ó el jefe de personal debe por principio de cuentas, entregarle al trabajador una cédula con toda la información del puesto y del medio ambiente que impera en la Empresa; también debe personalmente señalarle su sitio de labores para así que el trabajador sienta que es parte importante de la Empresa y por último, el jefe de personal debe de inducir al trabajador en que el desempeño de su puesto contribuye al éxito de la organización y la forma en que los productos y servicios de nuestra Empresa contribuyen en la sociedad.
- Dar la bienvenida del empleado.
  - Preveer al empleado de información general sobre la organización.
  - Darle a conocer una breve historia de la Empresa y la situación del mercado.
  - Informarle sobre lo que produce, lo que vende y como hace este doble proceso.
  - Darle a conocer las políticas, objetivos a corto y largo plazo, los planes generales inmediatos de la Empresa, etc.
- 2a. SOLUCION: Adaptar listas de comprobación de los aspectos generales de la Empresa y otras sobre la información más importante de las diversas áreas de la organización para lograr así que el empleado asimile toda la información que él requiere y por consecuencia eliminar la incertidumbre que una mala inducción -- provoca en el trabajador y eleva los costos de administración.

- 3a. SOLUCION: Usar canales adecuados de comunicación en donde exista una retroalimentación efectiva y fácil de comprobar para el supervisor, ya que existen empleados que deben de obtener información y facilidades adicionales para lograr un buen entendimiento de los requerimientos del puesto.
- 4a. SOLUCION: Yo pienso que el orador ó en su defecto el capacitador que empleó la Empresa, debe de hacerse valer por medios auxiliares, tales como; planos, transparencias, películas, manuales de organización y de procedimientos. Es también importante que el orador presente el material de información en forma interesante y humana con toques personales adecuados al trabajo y en el diseño del manual de bienvenida; son deficientes ya que el trabajador siempre conserva dudas sobre determinada información que él considera importante para el desarrollo de sus actividades.
- 5a. SOLUCION: Yo propongo que a los empleadores se les debe de sensibilizar y hacerles notar que entre dos funciones - existe una diferencia muy notable; ya que en la función de contratación se le debe recalcar al empleado los aspectos legales, las políticas y los reglamentos que rigen la administración de la Empresa, y en la función de inducción se trata de lograr que el empleado se adapte lo más óptimamente posible a todo lo que rodea su medio ambiente de trabajo, por ejemplo: Darle la bienvenida, mostrarle los baños, la cafetería, mencionar lo que debe revisar su equipo de-

seguridad de su empleo, mostrarle su sitio de trabajo, presentarle a sus compañeros y recordarle que debe recurrir al supervisor para información y ayuda - adicional y por consiguiente en esta diferencia ins- ta la función de una etapa y la otra.

6a. SOLUCION: La solución según lo investigado por mí, deriva en - que el departamento de personal debe de crear en el - empleado confianza en la compañía, para que dicha -- persona observe y asimile mejor el adiestramiento y tenga mayores probabilidades de convertirse en un me- jor elemento para los fines de producción de la Em - presa, y paralelamente lograr en él la sensación de - pertenencia a la Empresa y sobre todo fomentarle su - lealtad hacia ésta, todo es con el fin de proveer a la organización de empleados bien informados, quienes ayudarán a reducir el número de problemas, tales co- mo: Cambios ó rotación de personal, descontento e ineficiencia provocados por la desmotivación de per- tener a la Empresa.

#### CUARTA ETAPA: SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE CONTRATACION.

- 1a. SOLUCION: Comprobar los renglones que para nuestros intereses sean de más importancia, para determinar la adaptabilidad y aceptación para el puesto del contratado y así lograr que el entrevistador quede satisfecho referente a la historia del solicitante.
- 2a. SOLUCION: Es conveniente para mí, que el Gerente, el Supervisor y los entrevistadores de la Empresa, participen en la contratación y mantengan un canal abierto y - en forma directa respecto a los requerimientos y demandas del puesto, para así analizar en grupo a los futuros aspirantes antes de llegar a la contratación y por consiguiente que se logre disminuir los costos a causa de la pérdida de tiempo, los ausentismos, inconformidades que demuestran los ya contratados.
- 3a. SOLUCION: Básicamente mi solución es que el jefe de producción en coordinación con los demás departamentos con que cuenta la Empresa, debe realizar una planeación efectiva de acuerdo a la demanda de nuestros productos, para lograr determinar la mano de obra de acuerdo a la planta productiva con que contamos y así evitar contratar solicitantes que en un corto plazo tenemos que despedir por las fallas administrativas antes mencionadas.

## QUINTA ETAPA: SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DE ADIESTRAMIENTO.

- 1a. SOLUCION: Estudiar varios parámetros que nos hacen determinar cuando existe necesidad de entrenamiento, estos parámetros serían: Los records de producción, un número excesivo de rechazos, desperdicios de materias primas, un número alto de accidentes.
- 2a. SOLUCION: Elaborar un plan correctivo basado en un programa de adiestramiento claro y determinante, en donde se le debe de dar a conocer al empleado los vicios del antiguo ocupante y sus consecuencias para un corto y mediano plazo.
- 3a. SOLUCION: Utilizar el adiestramiento llamado mixto; ya que es el menos costoso y es el usado por la generalidad de las Empresas. Este tipo es el que se imparte 50% en horas de trabajo y 50% en horas libres del empleado y con esto logramos disminuir considerablemente los costos por este concepto.
- 4a. SOLUCION: Se le debe de proporcionar al supervisor una guía detallada de sus responsabilidades, tales como: -- Atención a trabajos específicos, operación de tareas, moral de los empleados, control de ausentismos, disciplina, etc. Esto es con el fin de que el entrenamiento tenga optimización en los resultados.



**5a. SOLUCION:** Eliminar favoritismos y conceptuar al supervisor por factores tales como: Estabilidad emocional, la equidad, la experiencia, el tacto, la antigüedad y experiencia y sobre todo por el entusiasmo que él aporte en su supervisión.

CONCLUSIONES.

## CONCLUSIONES.

El objetivo de mi trabajo de investigación fué proponer un -- planteamiento de los problemas que existen para la administración de personal, desde las funciones de reclutamiento, selección, inducción, contratación y adiestramiento en una Empresa de nueva creación.

El objetivo se cumple en el planteamiento que yo propuse: En lo referente al plano de la administración de personal; el ponerlo en práctica y sobre todo hacerlo funcionar de la manera más óptima.

Para que las cinco funciones tengan éxito hace falta la aplicación de la administración de personal, ya que con su ayuda se -- excluirán todos los trastornos que existen en producción.

Con las técnicas para seleccionar el hombre más indicado para cada puesto, disminuirán radicalmente: Los costos derivados por la innadaptación por la selección inadecuada de personal, habrá una mayor eficiencia en el logro de las metas de la Empresa, la asignación de puestos será más adecuada, la comunidad consumidora de -- nuestros productos alcanzará precios más accesibles y óptima calidad, los ausentismos se reducirán considerablemente, la imagen de la Empresa se reforzará positivamente con las opiniones favorables de los obreros, el personal operativo logrará una realización personal más óptima, los accidentes de trabajo casi disminuirán por completo y la rotación desaparecerá casi por completo.

Así mismo, cuando la Empresa se actualice periódicamente adecuándose a las necesidades tecnológicas y de mercado; por ejemplo - si adquirimos nueva maquinaria por consiguiente traerá nuevos adelantos y se tendrán que actualizar y adaptar los empleados a los cambios en el moderno funcionamiento de la tecnología lo cuál conviene para el progreso de la Empresa.

La finalidad de nuestra Empresa es la de obtener beneficios - meta, ya sea en utilidades monetarias y productividad y ésto se -- puede lograr con una administración de personal apropiada.

El Licenciado en Administración está dotado de conocimientos - muy importantes sobre personal y debe de ayudar en estas funciones, ya que ha recibido la preparación adecuada para lograr que las cosas marchen óptimamente dentro de cualquier orgnización. El primer paso de nuestra política de personal es naturalmente, conseguir -- personal para hacer funcionar adecuadamente todas las funciones de los departamentos de la organización.

Este paso constituye uno de los puntos más críticos en el establecimiento y desarrollo de nuestro negocio, ya que el abastecer a nuestra organización con las personas más calificadas se logra - el éxito pretendido con la misma precisión que el abastecimiento - de inyección monetaria en materias primas ó en ampliación de mer-- cado.

Las cinco etapas: Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación y Adiestramiento, cooperarán benéficamente en el buen funcionamiento de la Empresa con el fin óptimo de indicar la ubicación casi exacta de los empleados en los diferentes departamentos con que cuenta la Empresa, ó a la inversa; nos hace eliminar barreras tales que el lugar de empleo quede vacío inesperadamente y nos tome desprevenidos.

La Administración de personal con la ayuda de la psicología, es cada vez más necesaria en cualquier Empresa, y en este caso, corresponde al Licenciado en Administración prestar sus servicios -- como persona capacitada y calificada preparándonos cada día más en este ramo que es la administración de personal.

**BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA GENERAL.

- CHRUDEY J. Herbert/SHERMAN W. Arthur, "Administración de Personal", Editorial CECSA Julio de 1960 México D.F.
- RIOS Slalay Jorge, "Administración en las Organizaciones", Editorial TRILLAS, 1972 México, D.F.
- RIOS S. Adalberto, "Imágenes de las Profesiones de C.P. y L.A.E." Potencia ante La XII Conferencia de La Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana, 1978 México, D.F.
- STRAUSS George y SAYLES R. Leonard, "The Human Problems of Management", Editorial Prentice Hall Incorporation, Englewood Cliffs N.J. en 1960 (Capítulo 19, Políticas de Reclutamiento y Selección).
- DRUCKER Peter, "Integración de la gente y la Planeación", Harvard Bussiness Review, Volúmen 33 # 6, Noviembre-Diciembre de 1955.
- ASH Philip, "Selection Techniques and The Law ", Editorial Personal, Volúmen 44 # 6, 1967.
- REYES Ponce Agustín, "Administración de Empresas, Teoría y Práctica 2da. Parte", Editorial Limusa; México 1974 (Capítulo VII. - La Integración).
- REYES Ponce Agustín. "Administración de Personal", Editorial Limusa, México 1974.

- ROBINSON F. P., "Effective Study of Personal"; Editorial Harper/Bhoyers, New York 1962.
- BLACKFORD Katherine/NEWCOMB A., "The Job, The Man, And The Boss", Editorial Doubleday, New York 1969.
- ZDEP S. M./WEAVER H.B., "The Graphoanalytic Approach to Selecting Life Insurance Saleman", Journal of Applied Psychology, Junio de 1967.